HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
Institutionen för marknadsföring och strategi
Examensuppsats, 10 poäng

# Måla läppstift på grisen

## En fallstudie om den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö i arbetet mot hållbar utveckling

---

Inköpens betydelse i företagen har på senare år ökat. En bidragande orsak till detta är att företagen, i takt med globalisering, hårdnande konkurrens och ökad grad av outsourcing, uppmärksammat de kostnadsbesparingar och den värdegenerering som Inköp kan bidra med. En parallell utveckling som följer av globalisering är att företagen får allt större krav på sig från allmänheten att ta ansvar för sina produkters och tjänsters miljöpåverkan. Detta ansvarstagande blir än mer uppmärksammat när outsourcing skapar en ökad handel med leverantörer i länder där miljöhänsyn och socialt ansvarstagande inte är en självklarhet. Inköp, som är företagets kontakt mot leverantörerna, borde därför, tillsammans med företagens miljöavdelningar, ha en nyckelroll i företagens ansvarsarbete. Med tanke på detta är syftet med vår uppsats att undersöka den interna interaktionen mellan företags inköps- och miljöavdelningar samt undersöka varför interaktionen ser ut som den gör.

Undersökningen vi har genomfört baseras på en kvalitativ fallstudie av Volvo Personvagnar och Sandvik Materials Technology. Vårt grundperspektiv är interaktions- och nätverksteorier som har applicerats på det interna nätverket i företaget. Med hjälp av vår förstudie på läkemedelsföretaget Recip och vår teoriram har en anpassad interaktionsmodell växt fram som vi sedan har använt i vår empiri och analys. Våra främsta slutsatser är att företagets förhållande till omgivningen starkt spelar in på hur den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö ser ut. Vad som också spelar in, och som företaget har en större möjlighet att ändra på, är företagskaraktäristiska faktorer. Positiv inverkan på interaktionen är en avdelningsstruktur med tvärfunktionella arbetsgrupper, lokalt placerade miljösamordnare som möjliggör lärande genom geografisk närhet, en nedbruten CSR-strategi på inköpsnivå som utgör tydliga mål samt ett kontinuerligt arbete med att påverka och förändra inköparnas värderingar mot ett större ansvarstagande.

---

Författare: Martina Andersson och Maria Törmä
Handledare: Björn Axelsson och Susanne Sweet
Opponent: Sam Giertz
Examinator:
Framläggning: 11 december 2006

*”Socialt engagemang [ansvarstagande] måste vara trovärdigt/…/*

*Annars är det som att måla läppstift på grisen.”*

- Martin Gumpert, varumärkesstrateg,
citerad av Åkerberg 2006

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING ..... 4
1.1 Bakgrund och problemformulering ..... 4
1.2 Syfte och forskningsfrågor ..... 5
1.3 Viktiga begrepp i uppsatsen ..... 5
1.4 Tidigare forskning och uppsatsens bidrag ..... 6
1.5 Disposition ..... 7

2. METOD ..... 8
2.1 Abduktiv undersökningsstrategi ..... 8
2.2 Kvalitativ metod som undersökningsansats ..... 8
2.3 Fallstudie som undersökningsdesign ..... 9
2.4 Val av fallföretag och intervjupersoner ..... 9
2.5 Datainsamling ..... 10
2.6 Studiens kvalitet ..... 11
2.6.1 Validitet och reliabilitet ..... 11
2.6.2 Inblandade personers påverkan på studien ..... 12

3. TEORI ..... 13
3.1 Val av teori ..... 13
3.2 På vilket sätt kan interaktionen mellan två parter utformas? ..... 14
3.3 Inköps och Miljös interaktion ..... 15
3.3.1 Förstudie – Recip ..... 16
3.3.2 Miljösäkring av Recips verksamhet genom miljöstaben ..... 17
3.3.3 Återkoppling till teorin ..... 18
3.4 Vad är bakgrunden till att interaktionsmönstret ser ut som det gör? ..... 19
3.4.1 Avdelningars position och status påverkar möjligheter till interaktion ..... 19
3.4.2 Nedbruten strategi skapar incitament till interaktion ..... 21
3.4.3 Kultur och individer påverkar interaktionsmönstret ..... 21
3.4.4 Hur företaget förhåller sig till omgivningen påverkar interaktionen ..... 22
3.5 Hur kan enskilda aktörer påverka interaktionsmönstret? ..... 24
3. 6 Anpassad interaktionsmodell ..... 25

4. EMPIRI ..... 26
4.1 Volvo Personvagnar ..... 26
4.1.1 Presentation av företaget ..... 26
4.1.2 Spelplanen ..... 26
4.1.3 Spelreglerna ..... 27
4.1.4 Till vilken grad arbetar Inköp på Volvo med Miljö? ..... 28
4.1.5 Miljökoordinator på Inköp nyckel till interaktion? ..... 30
4.2 Sandvik Materials Technology ..... 32
4.2.1 Presentation av företaget ..... 32
4.2.2 Spelplanen ..... 32
4.2.3 Spelregler ..... 33
4.2.4 Produktionsfokus speglar sig i det interna samarbetet ..... 35
4.2.5 Miljöavdelningen för avskärmad i organisationen? ..... 37
4.3 Sammanfattning av våra empiriska iakttagelser ..... 38

5. ANALYS ..... 39
5.1 Varför ser interaktionsmönstret ut som det gör? ..... 39
5.1.2 Interaktionen påverkas av spelplanen ..... 40
5.2 Förändringsbara spelregler ..... 42
5.2.1 Funktionens status påverkar möjligheter till interaktion ..... 42
5.2.2 Företagets strategi och kultur stimulerar till interaktion och lärande ..... 44

6. SLUTDISKUSSION ..... 46
6.1 Slutsats ..... 46
6.2 Diskussion ..... 47
6.3 Implikationer ..... 48
6.3.1 Teoretiska ..... 48
6.3.2 Praktiska ..... 49
6.4 Förslag till framtida forskning ..... 49

7 REFERENSER ..... 50

8 APPENDIX – Intervjuguide ..... 55

# 1. INLEDNING

*Vi kommer i detta kapitel börja med att ge en bakgrund till varför vårt ämnesval är aktuellt. Vidare kommer vi att diskutera det problemområde vi valt att behandla, presentera våra forskningsfrågor och syftet med uppsatsen. För att sätta vår studie i relation till tidigare forskning, kommer vi också att kort redogöra för huvuddragen i litteraturen på området samt presentera viktiga begrepp, som kommer att användas i uppsatsen.*

## 1.1 Bakgrund och problemformulering

Inköpens betydelse i företagen har på senare år ökat (Gadde och Håkanson 1998; Zsidisin och Siferd 2001). Vanligt förekommande förklaringar till detta är ett hårdnande klimat på marknaden, som ett resultat av globalisering och ändrat köpbeteende bland kunderna, som ställer större krav på kvalitet och anpassade lösningar (van Weele 2005). Den ökade konkurrensen har bidragit till att företag i allt större utsträckning väljer att *outsourca*[1] mindre centrala aktiviteter av företagets verksamhet (Axelsson et al. 2005). När företagen köper in en större andel varor och tjänster ökar inköpens betydelse, både för kostnadsbesparingar och för värdegenereringen. Detta har även fångat företagsledningens intresse för funktionen. Björn Axelsson, Sveriges första och hittills ende inköpsprofessor, konstaterar att "*nu sker det en verklig islossning för inköp*" (Axelsson citerad i Karlöf 2005:4).

En parallell utveckling, som följer av *outsourcing* och globalisering, är ökade krav från intressenter[2] på företag att ta socialt och miljömässigt ansvar för sina aktiviteter, produkter och tjänster (jfr Sweet 2006a; Brandsma i Rörström 2006). Detta ansvar går i affärsvärlden under benämningen *Corporate Social Responsibility*[3] (hädanefter CSR). *Outsourcing* sker ofta till lågkostnadsländer där upprätthållande av mänskliga rättigheter, skäliga arbetsvillkor och miljöhänsyn inte alltid är en självklarhet. På grund av de osäkra förhållandena ställs nu ökade krav från intressenter på företagen att kontrollera vem de köper ifrån, vad de köper och hur framställningen gått till (Hultheimer 2006). Ett företag som ignorerar kraven kan få betala dyrt. I fall där det genom media har framkommit att företag exempelvis utnyttjat barnarbete har dessa uppgifter slagit hårt på aktiekursen och på kundernas förtroende för varumärket (se Malmborg 2005). Eftersom varumärket, som kan betraktas som en av företagens mest dyrbara tillgångar, inte går att förvara i ett kassaskåp, tvingas företagen att agera (Åkerberg 2006). Som ett svar på kraven från omgivningen har många företag etablerat miljöavdelningar[4] som arbetar med miljöcertifieringar och utarbetning av uppförandekoder, hållbarhetsrapporter, hållbarhetsmål samt miljöledningssystem.

Vi började fundera på en koppling mellan ansvarstagande och inköp och insåg att med tanke på inköpens betydelse för slutprodukterna, borde dessa frågor rimligtvis inta en nyckelroll i företagets hållbarhetsarbete. Tidigare studier på området Inköp och CSR har i huvudsak behandlat företagens

[1] Med outsouring menar vi varor och tjänster som tidigare utförts i egen regi men som nu utförs av annan part.
[2] Med intressenter menar vi personer och organisationer som påverkar och påverkas av företagets aktiviteter (jfr Weiss 2005).
[3] Se avsnitt 1.3 för förklaring och vår tillämpning av begreppet CSR.
[4] Se avsnitt 1.3 för vår tillämpning av begreppet Miljö.

externa relationer, i synnerhet mot leverantörsledet (se Noci 1997; Lloyd 1994)[5]. Samtidigt torde det vara så att grunden för detta externt orienterade arbete läggs internt i företagen. Få studier har fokuserat på den interna kontakten mellan inköpsavdelningar och miljöavdelningar i organisationer och vad som styr den. Med tanke på inköpsavdelningens stora potential att bidra till företagets hållbarhetsarbete, finner vi det intressant att utveckla den interna interaktionen mellan dessa avdelningar närmare.

## 1.2 Syfte och forskningsfrågor

Mot bakgrund av inköpsfunktionens alltmer strategiskt viktiga roll för företaget och det växande trycket på ökat företagsansvar är syftet med denna uppsats att med utgångspunkt från ett inköpsperspektiv[6] undersöka den interna interaktionen mellan inköps- och miljöavdelningarna[7]. Vidare ämnar vi undersöka varför interaktionen ser ut som den gör. Detta gör vi genom att studera företagskontextuella faktorer, som vi kommer att urskilja i teoriavsnittet. Studien avser att besvara följande forskningsfrågor:

I. Hur interagerar inköpsavdelningen med miljöavdelningen i arbetet med miljö- och sociala ansvarsfrågor?

II. Hur kan företagskontextuella faktorer begripliggöra eller förklara interaktionen mellan inköpsavdelningen och miljöavdelningen i arbetet med miljö- och sociala ansvarsfrågor?

För att besvara delfråga ett kommer vi att genomföra studier på Volvo Personvagnar samt på Sandvik Materials Technology. För att besvara delfråga två kommer vi att identifiera och analysera orsaker till varför interaktionen i de båda fallföretagen ser ut som den gör genom att ta avstamp i en anpassad interaktionsmodell, som utvecklas i stycke 3.6.

## 1.3 Viktiga begrepp i uppsatsen

I detta avsnitt redogör vi för vår tolkning av de begrepp som vi kommer att använda genomgående i uppsatsen.

**Inköp:** För att beskriva inköpsorganisationen i ett företag kan begreppen inköpsavdelning och inköpsfunktion tillämpas. Med inköpsavdelning avses den enhet som handlägger alla inköp medan inköpsfunktion täcker in ett bredare område av uppgifter som är relaterade till inköpsplanering, varuanskaffning och uppföljning (Melin 1978). En inköpsfunktion kan således inkludera personer eller avdelningar utanför själva inköpsavdelningen, som till exempel en intern beställare från produktionsavdelningen. Vi kommer i denna uppsats att behandla begreppet Inköp som de strategiska, taktiska och operationella inköpsaktiviteter som utförs av inköpsavdelningen (jfr

[5] Se även avsnitt 1.4 för närmare genomgång av tidigare forskning,
[6] Med inköpsperspektiv avser vi hur inköpsavdelningen arbetar med CSR-frågor och inte omvänt.
[7] Se avsnitt 1.3 för vår tillämpning av begreppet Inköp och Miljö samt en diskussion om skillnaderna mellan avdelning och funktion.

Axelsson och Wynstra 2002). Detta beror på att inköpsarbetet på en inköpsavdelning torde vara mer koncentrerat och vi därmed hoppas kunna urskilja utvecklingen med dess arbete i CSR-frågor tydligare. För ett mer varierat språkbruk i uppsatsen kommer vi att använda begreppen Inköp, inköpsfunktion och inköpsavdelning som synonymer.

**Miljö:** När vi använder begreppet Miljö menar vi en miljöavdelning som arbetar med både miljö och sociala ansvarsfrågor. I likhet med Inköp kommer vi att använda begreppen Miljö, miljöfunktion och miljöavdelning synonymt.

**CSR:** För att förtydliga att vi inbegriper både miljö och socialt ansvarstagande när vi skriver om företagens övergripande ansvar, har vi valt att använda begreppet CSR när vi syftar på miljöavdelningens arbete (exempelvis CSR-arbete, CSR-frågor *etcetera*). CSR beskrivs som *"ett koncept där företag integrerar sociala och miljömässiga aspekter i sin verksamhet och i sina affärskontakter på frivillig väg"* (Europeiska kommissionen). Vi kommer dock i denna uppsats även att i begreppet CSR inkludera de sociala och miljömässiga aktiviteter som företagen gör för att uppfylla lagkrav (det vill säga inte helt frivilliga åtgärder).

**Interaktion:** Med interaktion avser vi utbyten eller aktiviteter av affärsmässig, social eller informativ karaktär mellan två eller flera parter. Interaktionen kan vara av en tillfällig natur eller bestå av mer regelbundna utbyten mellan två parter. Vid en mer intensiv interaktion skapas en förväntan på vad respektive part skall utföra och rutiner för interaktionen mellan parterna byggs upp. Först då går det att tala om att parterna har en relation (jfr Johanson och Mattsson 1987; Håkansson *et al.* 1982). Vi väljer att betrakta en relation som en del av begreppet interaktion.

## 1.4 Tidigare forskning och uppsatsens bidrag

Gränssnittet Inköp och Miljö tangeras inom flera olika forskningsområden såsom *purchasing, supply chain management, total quality management, logistic management, environmental purchasing, purchasing social responsibility* och *environmental (supply chain) management.* Enligt vår litteraturstudie har det direkta samspelet mellan Inköp och Miljö inte behandlats i någon större omfattning. Det tycks för övrigt inte finnas särkskilt mycket dokumenterat om Inköps interna samspel med någon annan funktion heller (se även Berglund 2003). Ett arbete är dock Håkansson och Wootz (1978) som menar att Inköp främst har interna kontakter med avdelningarna Produktion, Marknad, Lager och Service[8]. Deras studie visar även att en stor del av inköparnas aktiviteter består av kommunikation både internt och externt, men i synnerhet med de interna funktionerna inom företaget. Ett annat arbete är en avhandling av Lakemond (2001) som behandlar inom- och mellanorganisatoriska aspekter för att involvera leverantörer i produktutvecklingsprojekt. I studien framkommer det att inköps- och

[8] Hade motsvarande studie gjorts 20 år senare hade det inte varit otänkbart att Miljö hade inkluderats i denna interna kommunikation. Detta beror på att en specifik avdelning för just Miljö har tillkommit på senare tid och att företagen tidigare vanligtvis behandlade miljöfrågor inom produktionsavdelningen (Sweet 2006b).

produktionsavdelningen internt är viktiga i detta arbete och det att den främsta samordningen mellan dessa avdelningar sker genom inköpskoordinatörer.

En stor del av forskningen på området Inköp och Miljö behandlar istället hur inköparna hanterar sina yttre kontakter, framför allt leverantörer. Noci (1997) behandlar i en artikel utvärdering och val av leverantörer utifrån leverantörens miljöengagemang. Denne menar att rankingsystemet skall baseras både på kvantitativa och kvalitativa miljörelaterade parametrar, exempelvis direkta utsläpp respektive strategi och ”grön” kompetens. I Noci (1997) lyfts även behovet av att se till miljöpåverkan över hela produktlivscykeln fram. Genom att analysera hela produktens livscykel går det lättare att värdera hur mycket miljöpåverkan varje företag i kedjan har, vilket ökar det köpande företagets kontroll över värdekedjan (Lamming och Hampson 1996). Lamming och Hampson (1996) anser även att livscykelanalysen ger en bra grund för att utveckla ”gröna” inköpsstrategier.

Ett annat fält i forskningen behandlar huruvida ansvarsfullt inköp kan påverka företagets resultat positivt. Leverantörsutvärderingar syftar inte enbart till att undvika miljörisker utan också ge möjligheter till leverantörsutveckling och således till att addera värde, menar Lloyd (1994). Green *et al.* (1996) menar att miljöarbete kan leda till minskad avfallshantering samt reducerade kostnader för båda parter.

Enligt våra efterforskningar inom valt gränssnitt verkar det saknas belysningar av hur företagskontextuella faktorer påverkar den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö. Carter *et al.* (1998) har visserligen testat företagsspecifika faktorers (stöd från chefer på hög- och mellannivå, företagsvision, avdelningsmål, utbildning och utvärdering) inverkan på miljöanpassade inköp. Men studien ger ingen bild över hur interaktionen mellan Inköp och Miljö kan se ut. I studier som inte specifikt behandlar inköp har vi dock funnit vissa inslag av intern organisering och miljöansvar. Delmas och Toffel (2004) har gjort en studie om CSR-arbete i företag. Studien visar att även om företag utsätts för mer eller mindre likvärdig press från intressenter (jfr DiMaggio och Powell 1983), arbetar de ändå med miljö på olika sätt internt. Detta beror på att de tolkar trycket utifrån sina egna företagsspecifika faktorer. Däremot framkommer det inte *hur* företaget arbetar med miljö internt.

Mot ovanstående presentation är vårt bidrag med uppsatsen att belysa den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö för att förbättra företagets CSR-arbete och nå företagets övergripande mål för hållbar utveckling. Vi kommer även att utforma en anpassad interaktionsmodell över inverkande faktorer på denna interaktion som vi anser kan appliceras på fler företag än de vi har studerat.

## 1.5 Disposition

Efter denna introduktion med bakgrund och syfte följer härmed ett metodkapitel där vi går igenom tillvägagångssättet för vår studie samt diskuterar dess kvalitet. Därefter fortsätter vi med uppsatsens teorikapitel, där vi redogör för det ramverk av teorier som kommer att ligga till grund för de påföljande empiri- och analyskapitlen. I detta kapitel kommer vi även att presentera vår förstudie av

läkemedelsföretaget Recip AB som kommer att användas för att utveckla och anpassa vårt teoretiska ramverk och den anpassade interaktionsmodell som vi utformar med avseende på Inköp och Miljö. I empirin presenterar vi våra fallföretag och beskriver interaktionen mellan Inköp och Miljö, både i ord och i illustrerande figurer. Genom en empirinära analys besvarar vi i detta kapitel delfrågeställning ett. I analysen besvarar vi delfrågeställning två genom att vi kopplar ihop teori och empiri och diskuterar varför interaktionen mellan Inköp och Miljö ser ut som den gör i våra fallföretag, sett utifrån vår utvecklade modell. Vi avslutar uppsatsen med en slutdiskussion som omfattar våra slutsatser, diskussion av våra resultat samt implikationer och förslag till fortsatt forskning.

# 2. METOD

*I detta kapitel beskriver och motiverar vi de metoder vi tillämpat för att uppfylla uppsatsens syfte och besvara våra forskningsfrågor. Vi börjar med att diskutera vår undersökningsstrategi, kvalitativa undersökningsansats och fallstudien som undersökningsdesign för att sedan redogöra för vårt val av fallföretag och intervjupersoner. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur vi gått till väga för att samla in data samt en diskussion om studiens kvalitet.*

## 2.1 Abduktiv undersökningsstrategi

Vi har valt att använda oss av abduktion som undersökningsstrategi för vår uppsats. Abduktion definieras av Alvesson och Sköldberg (1994) som en kombination av deduktion, bevisföringens väg och induktion, upptäcktens väg. Som vi har beskrivit ovan har få studier behandlat den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö. Därför blir viktigt för oss att studera hur denna interaktionsprocess verkligen går till i företag. Genom abduktion kommer vi att utgå från empiriska fakta och ta stöd av de teoretiska föreställningar som redan finns. Med andra ord växlar vi teori och empiri i vårt tillvägagångssätt och låter dessa omtolkas i skenet av varandra. På så sätt skapas en ökad förståelse genom att det empiriska forskningsområdet utvecklas successivt samtidigt som teorin justeras och förfinas. Under uppsatsens gång har vi därför i stor utsträckning valt att arbeta parallellt med teori, empiri och analys och därmed försökt att utnyttja flexibiliteten som en abduktiv undersökningsstrategi erbjuder.

## 2.2 Kvalitativ metod som undersökningsansats

Inköps interaktion med Miljö är ett relativt outforskat forskningsområde, vilket gör det svårt att få ett helhetsgrepp om. Utifrån uppsatsens forskningsfrågor, som är av en deskriptiv respektive förklarande karaktär, föreligger ett behov av att studera fältet mer djupgående. Holme och Solvang (1997) menar att undersökningen skall eftersträva att ge en helhetsbild av forskningsobjektet och öka förståelsen för detsamma i förhållande till frågeställningen. Då vi inte ser att en kvantitativ metod (se Denscombe 2000; Bryman 1997) på ett tillfredsställande sätt kan ge oss den inblicken i den interna organisationen har vi valt att arbeta efter en kvalitativ metod (se Andersen 1998; Denscombe 2000).

Fördelen med en kvalitativ metod är att vi kan betrakta interaktionen i företagen på nära håll och förmedla en mer detaljerad beskrivning av forskningsobjektet eftersom vi, genom intervjuer, i större

utsträckning kan fånga de tillfrågades tolkningar, attityder och åsikter än vad som är möjligt vid en kvantitativ metod (jfr Bryman 1997; Merriam 1994). Vi anser att den kvalitativa metoden medför större möjligheter för oss att studera och återge sambanden mellan händelser och aktiviteter mellan de berörda avdelningarna i sitt naturliga sammanhang och identifiera egenskaper som inte tidigare lyfts fram. Detta tror vi kommer att bidra till att utveckla nya förståelseramar och tolkningar för och av det studerade fältet.

## 2.3 Fallstudie som undersökningsdesign

Fallstudie är ett tillvägagångssätt för en kvalitativ metod som passar väl in vid en abduktiv ansats (Alvesson och Sköldberg 1994). Fallstudien beskrivs som en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av enskilda undersökningsenheter eller företeelser (Merriam 1994; Denscombe 2000). Merriam (1994:25) framhäver fallstudiens karaktäristika av att eftersträva "*insikt, upptäckt och tolkning snarare än hypotesprövning*". Fallstudien är en lämplig metod när studien som görs avser att skapa förståelse för organisatoriska funktionsområden som inte är väldokumenterade (Bryman 1997). Enligt Yin (1994) är fallstudier att föredra vid en empirisk undersökning som utreder ett samtida fenomen i sin kontext, där gränserna mellan de två inte är självklara. I vårt fall är svårigheten att urskilja interaktionen mellan Inköp och Miljö i företagets övergripande interna interaktion.

## 2.4 Val av fallföretag och intervjupersoner

En utgångspunkt för fallstudien, som undersökningsdesign, är att de enskilda företagen är ändamålsenliga för forskningssyftet (jfr Denscombe 2000). Ett av de kriterier vi ställde upp för våra potentiella fallföretag var att de skulle bedriva någon form av aktivt miljöarbete kanaliserat genom en funktion. Genom att utgå från Descombes (2000) urvalsparametrar, skiljer sig motiven för vårt val av företagen något åt. Vi har redan nämnt att vi studerat Volvo Personvagnar och Sandvik Materials Technology. Ett tredje företag vi valt att studera är Recip AB, som utgjort vår förstudie. Till skillnad från många läkemedelsföretag, och även företag i andra branscher, utgör Recip AB en kontrast till normen med sitt aktiva arbete med miljö. Vi valde Recip för att undersöka hur ett företag med stark miljöprofil arbetar med Inköp och CSR-frågor internt. Volvo Personvagnar och Sandvik Materials Technology, däremot, skulle i det närmaste kunna betraktas som typiska för sin bransch. Företagen utgör Sveriges två största produktionssiter och båda företagen bedriver miljötung verksamhet. Dessa likheter ökar jämförbarheten dem emellan samtidigt som de är olika i andra avseenden, vilket snarare kan verka kompletterande. En viktig skillnad är att de är verksamma i olika delar av produktionskedjan. Genom att ställa företagen mot varandra har vi möjlighet att urskilja faktorer som kan förklara varför den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö ser ut som den gör (jfr Bryman 1997).

Urvalet av intervjupersoner har skett tillsammans med våra kontaktpersoner på respektive företag. Förutom att träffa personer från Inköp och Miljö uttryckte vi en önskan om att vi även ville prata med personer från andra avdelningar, såsom Produktion, Konstruktion, Transport, Ledning samt

Forskning och Utveckling, för att få beskrivningar från flera enheter som kan tänkas interagera med Inköp och Miljö. Syftet var att få en mer heltäckande och representativ bild av verksamheten. På ett av våra fallföretag fick träffa personer från vissa av dessa nämnda avdelningar, medan vi på det andra företaget endast fick tillgång till att prata med personer från ett fåtal av dessa avdelningar, mycket på grund av tidsbrist. För att överbrygga ett eventuellt informationsgap i det senare fallet har vi ansträngt oss för att få tryckt material där hela verksamheten beskrivs.

## 2.5 Datainsamling

I enlighet med en abduktiv ansats har vi under uppsatsens gång valt att arbeta parallellt med teori, empiri och analys. Vi bestämde oss inledningsvis för att vi ville göra en jämförande kvalitativ fallstudie inom vårt valda gränssnitt, där det visat sig att få, om någon, liknande studie gjorts. I takt med att vi kontaktade potentiella fallföretag började vi samla in underlag för teori och bredda våra kunskaper i ämnesområdet. För att lära oss mer om gränssnittet Inköp och Miljö intervjuade vi Sveriges Inköps- och Logistik Förbunds (SILF) marknadschef, Mattias Hultheimer. Han bekräftade våra aningar om ämnets aktualitet och företagens intresse och strategier av att säkerställa sitt rykte och varumärke. I vår undersökningsprocess kom vi i kontakt med Recip AB, som utmärker sig med sin miljöprofil. Där fick vi, som redan nämnts, också möjlighet att genomföra vår förstudie, som bidrog till att skapa en större förståelse för vårt ämne och betydelsen av Miljös interaktion med andra funktioner i företaget. Förstudien gav oss en inriktning för vår frågeställning samt möjlighet att prova och förfina vår intervjuguide till vår huvudstudie. Därefter genomförde vi våra intervjuer på de två fallföretagen, vilket också ledde oss in på en förfinad frågeställning. Under arbetets gång har vi utvecklat vårt teorikapitel i takt med att nya infallsvinklar dykt upp vid intervjuerna. För att förstärka en intressant aspekt som uppkommit, nämligen professionella stödfunktioners roll i en organisation, har vi även intervjuat Birgitta Södergren, docent i företagsekonomi från Handelshögskolan i Stockholm med inriktning på förändring och lärande i organisation och forskningsledare på IPF vid Uppsala Universitet.

En av fallstudiens styrkor är att den tillåter en rikare variation av källor och typer av data (Denscombe 2000; Yin 1994). I enlighet med detta har vi därför använt oss av mer än en metod för insamling av data. För att nå in i organisationerna på djupet har vi använt oss framförallt av intervjuer och observationer men också sekundärdata såsom organisationsscheman, policies, årsredovisningar och hållbarhetsrapporter, som antingen publicerats på Internet eller är internt material som vi fått tillgång till hos företagen. Övrig litteratur har vi samlat in från bibliotek och genom olika databaser.

Vår dialog med företagen har byggts upp genom en kontaktperson på respektive företag, i samtliga fall, med anknytning till Miljö. Intervjuerna har skett på plats, på respektive företag i Stockholm, Göteborg och Sandviken, med oss båda närvarande vid samtliga tillfällen. Vi valde att besöka intervjupersonerna på deras kontor, för att även kunna göra observationer och få intryck från

arbetsmiljö, kontaktvägar samt till viss del få en känsla för den kultur[9] som finns på företaget. Intervjuerna genomfördes i form av djupintervjuer vanligen pågående i 60 minuter, men intervjuer i upp till två timmar förekom. Samtliga intervjuer har utförts i en semistrukturerad form (se Appendix för intervjuguide). Enligt Kvale (1997) innebär denna intervjumetod att intervjuaren har en lista med övergripande ämnen som skall behandlas och förslag till frågor. En semistrukturerad intervju möjliggör en öppenhet eftersom den tillåter den intervjuade prata fritt kring ämnena och frågorna. Alltefter som intervjun fortgått har vi ställt följdfrågor och gått ner mer på djupet och således kunnat identifiera ytterligare aspekter. Vi använde denna metod därför att intervjuämnet kan kännas något diffust och att kvaliteten på intervjuerna, och vår användbarhet av materialet, i detta fall höjdes när vi lät de intervjuade utveckla sina tankar och idéer.

Vi har vid samtliga tillfällen använt oss av en mp3-spelare för att spela in intervjuerna. Vid intervjuerna tog vi dessutom anteckningar för att understryka huvudpoänger som lyfts fram under samtalen. Efter varje intervju har vi skrivit noggranna intervjuprotokoll. Dessa protokoll har sedan, i två tredjedelar av fallen, mejlats tillbaka och gåtts igenom av de intervjuade parterna, för att säkerställa att vi förstått de intervjuades svar. I flera fall har vi även återkommit till intervjupersonerna med följdfrågor per mejl.

## 2.6 Studiens kvalitet

För att mäta studiens kvalitet går vi i detta avsnitt igenom begrepp som intern och extern validitet, reliabilitet samt författarnas påverkan på studien.

### *2.6.1 Validitet och reliabilitet*

Intern validitet handlar, enligt Merriam (1994), om i vilken mån ens resultat förmedlar en giltig bild av verkligheten. Kort kan intern validitet förklaras som ett sätt att utvärdera om man faktiskt mäter det som är avsett att mäta. Forskaren måste ha i åtanke att det alltid sker en tolkning eller översättning av det ihopsamlade materialet vid en uppsatsskrivning (Merriam 1994). Då vår uppsats bygger på en empirisk undersökning blir frågorna vi ställer av särskild betydelse. Det vill säga att vi frågat rätt frågor som fångar relevanta aspekter.

I och med att vi har haft en närhet till våra studieobjekt då vi besökt dem på plats och genomfört djupintervjuer, som också spelats in på mp3, anser vi att uppsatsens interna validitet har stärkts. Vid ett personligt möte, som i en djupintervju, har vi kunnat få en bra uppfattning om den som intervjuas förefaller vara ärlig, förstår frågan *etcetera*. Vi har även returnerat intervjuprotokollen till de respondenter som så önskade det, vilket har gett dem en möjlighet att i efterhand reflektera över sina svar och säkerställa att vi tolkat svaren korrekt. Eftersom de intervjuade inte varit helt anonyma för organisationen kan sannolikheten att vi fångade deras verkliga åsikter dock minskat. Å andra sidan

[9] Begreppet kultur förklaras närmare i stycke 3.4.3.

var inte våra frågor av en sådan känslig natur att intervjupersonerna skulle ha anledning att ge vinklad information.

Ett begrepp som är nära sammanlänkat med den interna validiteten är reliabilitet. Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning undersökningens resultat kan upprepas, det vill säga i vilken utsträckning samma resultat kan erhållas från flera av varandra oberoende studier (Merriam 1994). Detta innebär att om den inre validiteten är stark kommer reliabiliteten att öka (Guba & Lincoln 1981). Det vi har gjort som särskilt förstärker reliabiliteten i vår studie är att vi i uppsatsen noggrant har förklarat vårt tillvägagångssätt och datainsamlande samt de teorier som ligger till grund för undersökningen (jfr Merriam 1994). Men som en konsekvens av att vi valt en semistrukturerad intervjuform kommer intervjuerna aldrig att kunna upprepas exakt, då flera följdfrågor ställdes beroende på de svar vi fick. En studie av samma företag vid ett senare tillfälle kan tänkas ge något andra resultat också med tanke på att företagens interna relationer naturligtvis förändras i takt med tiden. Det bör även tilläggas att på grund av att vi genomfört en kvalitativ undersökning har inte reliabiliteten samma centrala plats i resonemanget kring studiens kvalitet som det skulle ha haft vid en kvantitativ studie (Holme och Solvang 1997).

Ett annat sätt för att stärka validiteten, och även reliabiliteten, är att betrakta resultaten ur olika perspektiv med olika källor (Denscombe 2000). Vår utgångspunkt har varit ett nätverksperspektiv[10]. I syfte att skapa en triangulering (Goetz och LeCompte 1984) har vi stöttat upp detta med organisationsteorier och andra studier om Inköp och Miljö samt genomfört en intervju med Birgitta Södergren för att få ett expertutlåtande om lärande i organisationer och Inköp och Miljös interna roller.

Extern validitet anger resultatens generaliserbarhet i andra situationer än den undersökta (Merriam 1994). Det faktum att vi har undersökt fler företag än ett ökar generaliserbarheten (Bryman 1997; jfr även Merriam 1994). Vi menar dock att det är främst vår utarbetade interaktionsmodell (se avsnitt 3.6), snarare än våra specifika resultat, som kan appliceras på andra organisationer med liknande förutsättningar, för att hjälpa till att belysa faktorer som påverkar interaktionen mellan Inköp och Miljö.

### *2.6.2 Inblandade personers påverkan på studien*

Som vi har nämnt ovan går det aldrig att komma ifrån att personer inblandade i uppsatsprocessen kan ha en viss påverkan på slutresultatet, inklusive författarna själva. Vi som författare sätter en prägel på uppsatsen genom att välja teorier och tolka intervjuerna. Under själva intervjuerna har vi dock försökt att minimera vår egen roll, genom att ställa öppna frågor som den intervjuade fritt har

[10] Se avsnitt 3.1och framåt för beskrivning av nätverksperspektivet. Nätverksperspektivet kommer ursprungligen från Uppsala Universitet och utvecklades under mitten av 1970-talet (se Håkansson och Snehota 1990 för en närmare presentation).

kunnat svara på. Att våra kontaktpersoner delvis påverkade valet av intervjupersoner kan också ha influerat våra resultat, speciellt med tanke på att båda våra kontaktpersoner var från miljöavdelningen. En risk är att de kan ha föreslagit personer som är exceptionellt positivt inställda till miljö- och socialt arbete i syfte att förmedla en mer skönmålande bild. En person som är insatt i CSR-frågor kan å andra sidan vara den som bäst ser brister i företagets sätt att arbeta med frågorna internt. Utifrån våra intervjuer ser vi inte något tecken på att vi har fått en likriktad bild, då vi har fått ta del av varierande åsikter och inställningar. Snarare anser vi att det är mer troligt att våra kontaktpersoner möjliggjort att vi snabbare kommit i kontakt med relevanta personer för vår frågeställning. Utan vår kontaktpersons hjälp hade det till exempel varit svårt att överhuvudtaget få till stånd en intervju med en person från koncernledningen på Sandvik.

# 3. TEORI

*I detta kapitel presenterar vi vår valda teoretiska referensram, som tar avstamp i interaktions- och nätverksteorin. För att öka förståelsen för teorin har vi valt att ta in ett pratiskt exempel av hur interaktionen mellan Inköp och Miljö kan gå till i ett företag, genom att presentera vår förstudie av Recip AB. Grundperspektivet kommer därefter att kompletteras med organisationsteori, som kan hjälpa till att hitta förklarande faktorer till varför ett interaktionsmönster ser ut som det gör. Kapitlet avslutas med en anpassad interaktionsmodell med avseende på Inköp och Miljö. Den skapar vi utifrån det inledande perspektivet, förstudien och tillkomna teorier. Modellen kommer att fungera som grund för strukturen av empirin och analysen av våra fallstudier.*

## 3.1 Val av teori

För att beskriva hur Inköp interagerar med Miljö har vi valt att utgå från interaktions- och nätverksperspektivet med fokus på Inköp och Miljö. Till skillnad från att utgå från det traditionella ledningsperspektivet (jfr Grönroos 2000), som ser organisationen med ett uppifrån-och-ner-perspektiv, finner vi det snarare intressant att lyfta fram interaktioner mellan parter (jfr Easton, 1992). I interaktions- och nätverksperspektivet är aktörer kopplade och beroende av varandra. Ledningen kan därför ses som en spindel i nätet, och till och med styrd av nätet, snarare än en ensam dirigent (Håkansson och Snehota 1990).

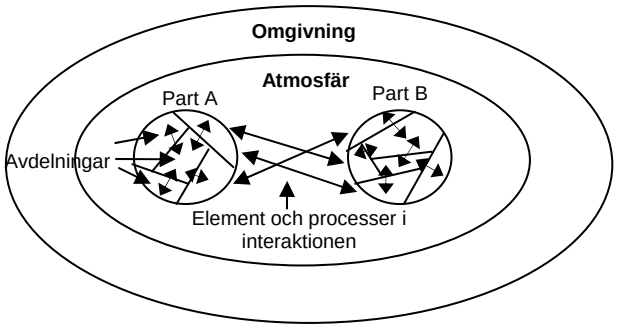
Nätverksperspektivet används vanligen vid studier av företags interaktioner med andra företag, såsom kunder och leverantörer (se Håkansson *et al.* 1982; Håkansson och Snehota 1990; Axelsson och Easton 1992). Men ett företag kan också i sig inrymma ett nätverk – ett internt nätverk. De interna aktiviteterna inom ett företag kan ses som en interaktion mellan interna kunder och interna leverantörer (Axelsson och Agndal 2005). Detta anser vi öppnar upp en möjlighet för oss att med ett nätverksperspektiv som bas undersöka och förklara interaktionen mellan Inköp och Miljö.

För att belysa delar av den interna interaktionen från ett annat perspektiv kommer vi även att integrera ett urval av organisationsteorier, såsom teorier om lärande, normer och värderingar samt enskilda individers betydelse i en organisation. Dessa teorier kompletterar vårt huvudperspektiv

genom att se mer till de sociala processerna i en organisation och kan på så sätt framkalla intressanta förklaringar till varför interaktionen ser ut som den gör.

## 3.2 På vilket sätt kan interaktionen mellan två parter utformas?

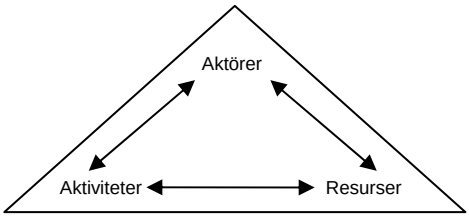
Håkansson *et al.* (1982) har utvecklat en interaktionsmodell som inriktas på en analys av två parter som interagerar med varandra. Den kan ses som en början till en närmare studie av en relation mellan två aktörer. Modellen behandlar utbyten och interaktion mellan parterna samt faktorer som kan påverka interagerandet. Modellen består totalt sett av fyra variabelgrupper: interaktionen, parternas karaktäristiska, interaktionens atmosfär samt omgivningen (se Figur 1).




**Figur 1. Grundläggande elementen i en interaktionsmodell.**
*Källa*: Håkansson *et al.* 1982, s. 15.

Håkansson *et al.* (1982) applicerar modellen i huvudsak på interaktionen mellan ett köpande och ett säljande företag. Interaktionen illustreras i figuren genom pilarna, som finns utmärkta både mellan och inom företagen. Ett företag kan, i enlighet med nätverksperspektivet, även interagera med flera parter än en. Interaktionsprocessen påverkas av ett flertal faktorer; parternas karaktäristiska, interaktionens atmosfär samt parternas omgivning. Med parternas karaktäristiska åsyftas aspekter såsom struktur, strategi, erfarenheter samt individerna i organisationen. Den övergripande atmosfären som omsluter interaktionen kan bäst förklaras genom styrkeförhållanden parterna emellan, såsom makt– eller beroendeförhållande, graden av konflikt eller samarbete och förväntningar på varandra. Omgivningen är en bredare kontext av nätverk av aktörer som kringgärdar den berörda interaktionen. Företagets förhållande till omgivningen kan bestämmas av olika faktorer, såsom företagets industritillhörighet, position i värdekedjan, grad av internationalisering samt dess legala ramverk. Dessa faktorer kommer vi att gå igenom närmare längre fram i detta kapitel.

Vi vill nu introducera en andra modell av en interaktionsprocess, ur samma tradition som den tidigare. Sammantaget skall dessa två modeller hjälpa oss att beskriva och analysera interaktionen mellan Inköp och Miljö. När blicken lyfts från en interaktion i ett visst sammanhang till studier på en mer aggregerad nivå, nätverk, krävs också teoretiska ”verktyg” för att hantera dessa. Håkansson och Johanson (1984) fokuserar kring interaktionen mellan två eller flera parter och beskriver densamma med tre olika variabler; aktörer, aktiviteter och resurser (se Figur 2).

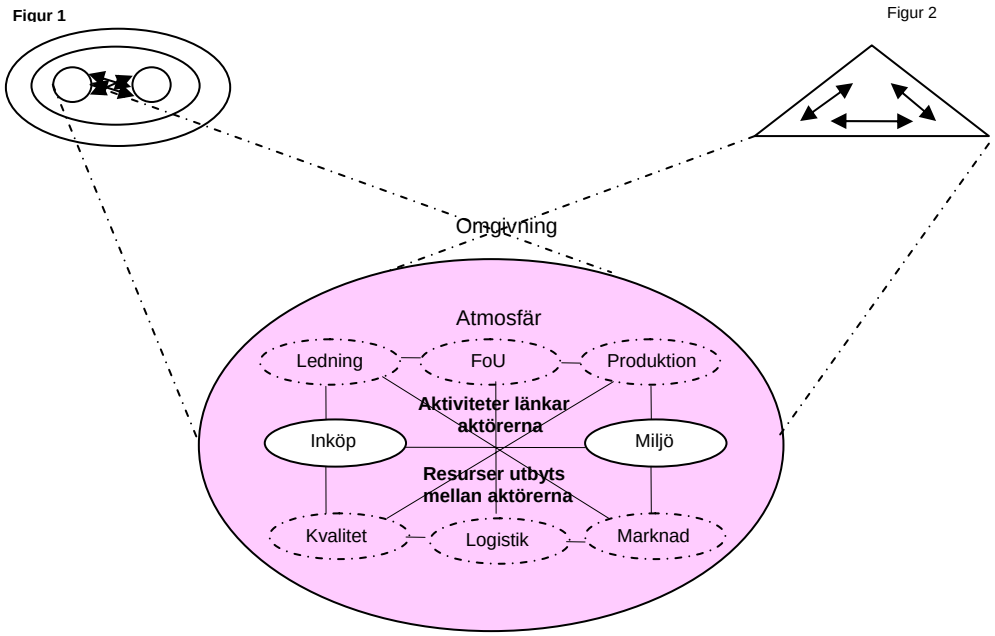



**Figur 2. Grundläggande strukturen av nätverksmodellen med Aktörer, Aktiviteter och Resurser.**
*Källa*: Håkansson och Johansson 1984, i Axelsson och Easton 1992, s. 29.

Denna bild visar att det inom ett nätverk finns aktörer som bedriver aktiviteter och utbyter resurser med andra aktörer i nätverket. *Aktörerna* i modellen är de som utför aktiviteter och/eller kontrollerar resurser. Exempel på aktörer kan vara olika funktioner som finns i en organisation, såsom Produktion, Finans, Marknad, Inköp *etcetera*, men även gestalta enskilda individer som tillhör en funktion. Aktörerna kopplas samman genom mer eller mindre pågående *aktiviteter* där *resurser* utbyts, utvecklas eller skapas. Exempel på aktiviteter är informationsutväxlingar och sociala utbyten mellan aktörerna, men även samarbeten i syfte att till exempel skapa rapporter eller nya produkter. Således kan resurserna utgöra själva informationen, erfarenheterna eller kunnandet som utväxlas (Bergman och Johanson 1977).

## 3.3 Inköps och Miljös interaktion

Genom att koppla ihop resonemanget om aktörer, aktiviteter och resurser i interaktionsmodellen och knyta an till vår forskningsfråga, vill vi i nästa steg visa en egen modell som avser fånga interaktionen mellan just Inköp och Miljö (se Figur 3).




**Figur 3. Interaktionsmönster i ett företag med fokus på Inköp och Miljö.**
Författarnas egen modell inspirerad av Håkansson *et al.* (1982) samt Håkansson och Johanson (1984).

I ett komplext mönster kan vi från modellen urskilja hur Inköp och Miljö agerar med varandra samtidigt som de påverkar och påverkas av andra aktörer i det interna nätverket. Genom nätverket kan en aktör länkas samman med en annan, som den inte har en direkt koppling till, via en tredje aktör som båda interagerar med (Easton 1992). Vi har valt att ta med aktörerna Marknad, Logistik, Forskning och Utveckling (FoU), Produktion och Kvalitet eftersom de i tidigare studier benämnts som nära kopplade funktioner till Inköps CSR-arbete (se Carter och Carter 1998; Fernández och Kekäle 2005). Vi vill även inkludera ledningen i modellen eftersom ledningsgruppen genom sin ställning kan spela en viktig roll för detta arbete (Cramer 2005; Carter och Jennings 2000).

För att gå djupare i beskrivningen av hur interaktionsmönstret i Figur 3 kan gå till i ett företag vill vi komplettera den teori vi presenterat med ett praktiskt exempel. Den tas från den förstudie vi genomförde på läkemedelsföretaget Recip AB (hädanefter Recip). Kort kan Recip beskrivas som ett relativt litet företag som utmärker sig i sin bransch genom att kraftfullt framhäva sitt miljöarbete och engagemang för hållbar utveckling i sin marknadsföring. Syftet med att ge en relativt fyllig beskrivning av Recip är att vi med hjälp av förstudien och tillkommande teorier försöker skapa en modell som skall hjälpa oss att förstå varför interaktionen mellan Inköp och Miljö i våra fallföretag ser ut som den gör. Detta ämnar vi förklara genom att studera företagskontextuella faktorer, som, i enlighet med Håkanssons *et al.* (1982) studie, förväntas bestå av; företagets karaktäristiska, den atmosfär som skapats samt företagets förhållande till dess omgivning. Modellen prövas sedan på studiens två huvudfall, Volvo Personvagnar och Sandvik Materials Technology.

### *3.3.1 Förstudie – Recip*

Recip grundades 1995 i samband med att Pharmacias fabrik i Årsta med 130 anställda förvärvades. Företaget tillverkar och marknadsför läkemedel och läkemedelsnära produkter, med fokus på förebyggande vård och förkylning, som säljs på Apoteket. Recip bedriver även produktions- och utvecklingstjänster åt andra läkemedelsföretag. Företaget är privatägt och har fyra olika produktionsanläggningar i Sverige med huvudkontoret i Haninge. Recip har totalt 600 anställda och hade år 2005 en nettoomsättning på över 835 miljoner kronor (Recip 2006). Recip har ingen årsredovisning, utan den enda officiella redovisning som används är företagets hållbarhetsrapport.

Efterfrågan på miljömärkta produkter är nästintill obefintlig för läkemedelsföretag, trots mediciners höga kemikaliehalter och negativa miljöpåverkan. Konsumenternas främsta intresse är produkternas effekter, och de sätter i regel sin egen hälsa framför att ställa miljökrav, menar miljöchefen på Recip. Det saknas således tydliga krav på läkemedelsbolagen, mycket på grund av avsaknaden av miljölagstiftning i branschen. Vid upphandlingar begränsas dessutom landstingets möjligheter att ta miljöfrågor i beaktande eftersom miljöfrågor betraktas som konkurrensbegränsande då miljöpåverkan inte har med produktens effekter som läkemedel att göra. Recips vd och miljöchef är båda aktiva på branschnivå när det gäller att verka för en striktare reglering för läkemedel. Ett bevis

på vd:s aktiva miljöarbete är att vd tilldelades priset ”Utmärkt Miljöledarskap” av föreningen Näringslivets Miljöchefer år 2005.

Initiativet till företagets miljöinriktning kommer från grundarna, som redan från starten bestämde att miljö skulle utgöra en kärna och ledton i det nystartade företaget Recip, berättar miljöchefen. Företagets miljöinriktning speglas även i den långsiktiga målsättningen att vara ett föredöme med sitt miljöarbete och ”*bidra till människors hälsa och livskvalitet*” (Recip 2006:4). Företaget har vuxit organiskt i Stockholm och många av de chefer som fanns med vid starten finns fortfarande kvar. Detta har hjälpt till att hålla miljötänkandet uppe och att det ”*sitter i väggarna*”, menar miljöchefen och fortsätter: ”*Det här med miljö är nästan det första de nyanställda får i sig. Att de tänker 'miljö – det är Recip'*”. I samband med anställning förekommer några dagars miljöintroduktion där Recips miljöarbete presenteras och den nyanställde får träffa miljöchefen. På en grundläggande nivå beskrivs Recips miljöansvar, exempelvis för växthuseffekten, samt vad företaget och individen kan göra för att motverka negativa effekter. Alla chefer utbildas dessutom i miljöansvar och miljöledningssystem.

### *3.3.2 Miljösäkring av Recips verksamhet genom miljöstaben*

På Recip finns en miljöstab bestående av miljöchef och tre anställda, som verkar direkt under ledningen. Enligt miljöchefen ingår miljöarbetet i den dagliga verksamheten i hela företaget, från utveckling och inköp till produktion och försäljning, där ansvaret för miljösäkringen av verksamheten är delegerat till varje enhet eller individ. Vid den årliga affärsplaneringen får varje avdelningschef riktlinjer från ledningen med nyckeltal och miljömål. Sedan får cheferna planera sin verksamhet med budgetering och bemanning själva. Miljöchefen menar att: *”Det är lättare att jag lär dem [linjeorganisationen] om miljötänk än att de skall lära mig allt om tabletter för att jag sedan skall kunna tala om för dem hur de skall jobba. Det är inte alltid det funkar till hundra procent varje dag utan ibland får man springa och tjata och ta dem i öronen, men grundprinciperna finns där och det funkar väldig bra”.*

Inköpen på Recip sköts decentraliserat på respektive avdelning. För inköp av råvaror finns det dock en inköpsavdelning i Stockholm bestående av två personer som ansvarar för inköp av råvaror och förpackningsmaterial. De främsta inköpen som görs kommer från Sverige medan råvaror köps in från Tyskland. Längre upp i förädlingskedjan bearbetas dock råvarorna i länder som Sydamerika, Kina och Indien.

Enligt Recips Hållbarhetsredovisning 2005 är inköp och miljöpåverkan från leverantörer, i synnerhet leverantörer av insatsvaror till läkemedelstillverkning, speditionsleverantörer och legotillverkare, en av de viktigaste miljöaspekterna. Därför berör den största delen av interaktionen mellan miljöstaben och företagets inköpare just leverantörsutvärderingar. Miljöbedömning av leverantörer har funnits med tidigt i organisationen, sedan 1997. Företagets 300 leverantörer klassas utifrån bland annat Recips miljöledningssystem och huruvida de är miljöcertifierade eller ej. Miljöstaben fungerar som internkonsulter och samordnare av detta arbete.

Staben och ledningen ser till att övervaka och följa upp inköpsarbetet genom att kontrollera att inköparna kräver in miljöcertifikat. Recip utför revisioner av miljö och kvalitet hos sina leverantörer men det mesta sker via externa företag och de förlitar sig i huvudsak på certifikat. *"Vet vi bara att de är tredjepartscertifierade och granskade räcker det för oss. Eftersom leverantören är certifierad har de ett miljöledningssystem och vi räknar med att de då har koll på sina leverantörer",* delger miljöchefen. Inköp och Miljö har gemensamt arbetat fram bedömningsmallar för leverantörerna. Om en leverantör blir underkänd går ärendet ut på remiss till miljöchefen, som ser över leverantörens status. Om det inte är möjligt att byta ut leverantören tar miljöchefen tillsammans med staben fram en tid- och förändringsplan för att leverantören skall uppfylla de uppställda kraven.

För inköparna på Recip är det även viktigt att få stöd och konsultering av Miljö om de har frågor angående det som köps in till företaget. Miljöstaben påverkar inköpsarbetet kontinuerligt bland annat genom så kallade Vita listor, som anger de kemikalier som klarar miljökraven och får köpas in. Det som finns med på listan är miljöbedömt och godkänt av miljöchefen.

### *3.3.3 Återkoppling till teorin*

För att återgå till Figur 3, kan vi från vår förstudie urskilja exempel på interaktion mellan miljöstab och inköpare på Recip. Den största delen av interaktionen sker vid hantering av leverantörers certifikat och utbildning samt vid utarbetning av bedömningsmallar och listor för inköpare vad gäller miljö och socialt ansvarstagande. Ett utbyte av resurser dem emellan sker då i form av att respektive part delar med sig av sina specialistkunskaper och erfarenheter inom respektive områden, exempelvis leverantörskännedom eller kunskap om miljöpolicies och produkternas livscykel. Själva interaktionen mellan inköpare och miljöavdelning, som vi har beskrivit, kan vara tillfälliga utbyten eller mer långvariga relationer, och kan på Recip beskrivas som det senare. På Recip har miljöchefen en central roll i företaget och miljö är något som mer eller mindre alla i företaget arbetar med. Det faktum att miljöchefen rör sig bland personalen utgör en möjlighet till en mer frekvent interaktion med övriga funktioner. Även om linjecheferna i viss mån arbetar självständigt med miljö finns miljöansvariga i närheten för att kontrollera att ansvar tas. Ytterligare ett prov på att det finns en relation mellan miljöavdelningen och de personer som köper in råmaterial och liknande är att de tillsammans har utvecklat bedömningsmallar för leverantörer och att de båda är engagerade i att utveckla de leverantörer som inte lever upp till kraven. Miljö övervakar också inköparnas arbete genom att kontrollera certifikathanteringen, vilket kan ses som en sorts kontinuerlig kontakt.

Utifrån interaktionen mellan Inköp och Miljö på Recip som beskrivits ovan, kan vi, i enlighet med vår abduktiva ansats, använda förstudien för komma vidare i det teorietiska resonemanget. Nästa steg är att finna förklaringar till *varför* interaktionen ser ut och antar de former som den gör. Detta gör vi genom att börja med att gå in djupare på variabelgrupperna som presenterades i Figur 1, det vill säga partnernas, i vårt fall företagets och avdelningars, karaktäristiska samt den atmosfär som

skapas, för att sedan gå vidare till hur företaget förhåller sig till sin omgivning. Vi kommer att fortsätta att ge praktiska exempel från vår förstudie på Recip för att konkretisera vårt resonemang.

## 3.4 Vad är bakgrunden till att interaktionsmönstret ser ut som det gör?

Interaktionsmönstret och de förutsättningar som finns inom en organisation är inte någonting som har kommit till slumpmässigt utan de har växt fram i samband med företagets utveckling. Håkansson *et al.* (1982) anser att företagskaraktäristiska såsom struktur, strategi, tidigare erfarenheter samt individer påverkar interaktionsmönstret. Intressanta aspekter från förstudien som verkar forma den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö är företagets miljöstab, organisering, strategi och affärsidé samt den kultur som verkar råda inom företaget. Även Delmas och Toffel (2004) kommer i sin studie (om miljöarbete i företag) fram till att organisatoriska karaktäristiska påverkar hur företag faktiskt arbetar med miljö i organisationen. De nämner karaktäristiska såsom erfarenheter, konkurrenssituation och organisationsstruktur. Mot bakgrund av dessa studier, inklusive vår förstudie, finner vi det intressant att lyfta fram företagets struktur, strategi samt kultur, erfarenheter och individer som förklarande parametrar till varför den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö antar de former som den gör.

På Recip kan det tänkas att atmosfären som omsluter den interna interaktionen kännetecknas av förväntningar på samarbeten mellan miljöstaben och inköpare snarare än konflikter och brist på samarbete. Detta beror dels på att företagets verksamhet grundar sig på ett miljötänkande som är påtaglig i organisationen, dels på att miljöstaben är väl synlig och aktiv i organisationen. Den gynnande atmosfären på Recip skulle därför kunna betraktas som ett resultat av andra faktorer, som exempelvis företagets kultur och miljöstabens placering i organisationen. Atmosfären torde således formas av företagskaraktäristiska. Vi kommer härnäst således att gå djupare in på dessa företagskaraktäristiska, både på företags- och avdelningsnivå.

### *3.4.1 Avdelningars position och status påverkar möjligheter till interaktion*

Varje aktör har en roll (Håkansson och Snehota 1995; Thompson 1967), som kan vara relaterad till den position aktören har i ett visst nätverk (jfr Håkansson och Johanson 1984) eller vara förknippad med positionens status i organisationen i stort (Webster och Wind 1972). Mintzberg (1979) delar in en organisation i fem olika sektorer: operativ kärna, strategisk topp, mellanchefer, teknostruktur och stödfunktioner. Inköp och Miljö skulle enligt denna indelning kunna räknas som professionella stödfunktioner med specifik expertis (jfr Mintzberg 1979). För att legitimera sin existens och få utrymme internt har professionella stödfunktioner ofta ett behov av att påvisa sin expertis. Genom att samarbeta med andra aktörer kan de uppnå delaktighet och inflytande i organisationen (Mintzberg 1983). Vilken närhet som funktionerna har till vd och ledning spelar också in på hur de agerar samt den behörighet och status som är förknippad med funktionen. En variant på stödfunktion som sitter nära ledningen har vi sett på Recip, där miljöavdelningen kallas för miljöstab. Södergren (2006) menar att en stabsfunktion ofta har en mer strategisk roll i företaget. Stabens karaktär kan i Recips

fall betraktas mer som en del av den strategiska toppen än en stödfunktion. Genom den roll, eller de roller, som en avdelning har formas dennes interna interaktionsmönster.

Ett annat sätt att beskriva enskilda avdelningars roller är genom att se till vad de praktiskt bidrar med i organisationen. Enligt Håkansson och Melin (1977) kan Inköp exempelvis anta roller som idégivare eller övervakare. Idégivare genom att de bidrar med aktuell information från leverantörsmarkanden om exempelvis ett nytt anpassat material till produktutveckling, och övervakare genom att de ser till att det interna arbetet är förenligt med utbudet på marknaden.

En stödfunktion, som Inköp och Miljö, kan vara mer eller mindre uppmärksammad inom företaget. För inköpsfunktioner har van Weele (2005) utvecklat en modell som beskriver olika mognadsnivåer som företag och dess inköpsavdelningar kan befinna sig på. Modellen är uppbyggd på två variabler, en som avser tid och en som avser Inköps effektivitet i form av samlade besparingar. Modellen kan fungera som ett instrument för att identifiera skillnader mellan företags inköpsverksamhet men även hjälpa företag att utforma en strategi för att utveckla sin inköpsavdelning (Axelsson *et al.* 2005).

I modellens lägst utvecklade nivåer ses Inköp som en rent administrativ funktion. Funktionens främsta uppgift är att betjäna resten av organisationen med material, vilket inbegriper ett omfattande orderhanterande. Inköparnas arbetsuppgifter är inte särskilt avancerade och den enskilde inköparen agerar passivt. Strukturen på Inköp är decentraliserad och det finns få, om några, mål eller strategier för funktionen. I modellens mer utvecklade nivåer betraktas Inköp som en strategiskt viktig funktion, som spelar en central roll för att skapa långsiktiga relationer med företagets leverantörer. Genom leverantörssamarbeten kan funktionen, förutom kostnadsbesparingar, också bidra till innovationsmöjligheter (Axelsson *et al.* 2005; Lakemond 2001). Enligt van Weeles modell är en mogen inköpsavdelning mer centraliserat, där inköparna arbetar i tvärfunktionella team för att få en dialog med övriga funktioner. Det optimala arbetssättet för inköpsfunktionen att ta hela värdekedjan i beaktande, där alla aktörer i kedjan utgår från slutkonsumentens behov. Ett exempel på sådant arbetssätt presenteras av Cox och Chicksand (2006) som belyser kopplingen inköpsstrategi och marknadsföringsstrategi för kosmetikföretaget The Body Shop. De menar att det krävs tydliga anpassningar av inköpsstrategin för att understödja varumärket. De industrier som generellt sett kan anses som mogna, enligt van Weeles (2005) modell, är företag med en hög procentuell andel inköp i förhållande till omsättning, såsom detaljhandel, elektronik och bilindustrin (Kluge 1996 i van Weele 2005).

I vår tillämpning av van Weeles (2005) modell på just Inköp och Miljö tolkar vi att ju mognare inköpsfunktionen är, desto fler parametrar torde tas med i beaktande vid inköpsprocessen. Ett rimligt antagande är att en mogen inköpsfunktion ser till miljö och sociala aspekter i en högre grad än när inköp sker transaktionsinriktat. Detta kan bero på en vidare syn både över kedjan men även att fler intressenters åsikter tas i beaktande. När Inköp arbetar mer med att se till hela värdekedjan öppnar det upp för interaktionsmöjligheter med Miljö internt, eftersom en större specialistkunskap

torde eftersträvas. Inköps generellt sett starka utveckling de senaste åren (van Weele 2005) torde ha ökat funktionens interna interaktionsmöjligheter. Den interna maktbalansen mellan Inköp och andra interna aktörer, det vill säga atmosfären runt dessa interaktioner, torde också påverkas av Inköps starka frammarsch.

En miljöavdelning, eller som i Recips fall en miljöstab, med utpekat ansvar för CSR-frågor har inte funnits i företagen särskilt länge. Miljöavdelningar började formas i företag i slutet av 1980-talet och början på 1990-talet i Sverige. Tidigare hanterades dessa frågor vanligtvis under produktionsavdelningen, då miljöarbetet främst handlade om att säkerhetsställa att företagets verksamhet levde upp till de lagkrav som fanns (Sweet 2006b). Miljös struktur och funktion i företag torde, i likhet med resonemanget om Inköp, bero på hur företaget ser på Miljö, det vill säga om företaget arbetar proaktivt eller reaktivt med miljö. Detta kommer vi att gå in närmare på i nästa stycke.

### *3.4.2 Nedbruten strategi skapar incitament till interaktion*

En variabel som tydligt påverkar interaktionen mellan Inköp och Miljö är företagets övergripande CSR-strategi och hur denna bryts ned internt. Inköpsavdelningar som har nått en hög mognadsgrad (och har en hög status i organisationen) har visat sig ha företagsstrategier nedbrutna på inköpsnivå (Axelsson *et al.* 2005). Företagets övergripande CSR-strategi torde i ett sådant fall vara nedbrutet på inköpsnivå. Detta skulle tydliggöra avdelningens bidrag till företagets CSR-mål och säkerligen öka incitamenten för Inköp att arbeta med dessa frågor.

Cramer (2005) har funnit att en CSR-strategi nedbruten på avdelningsnivå är vanligare i mer proaktiva företag. Med detta menas företag som aktivt prioriterar CSR-frågor och således gör mer på området än vad lagen kräver (Noci 1997; Lozano 2000). Recip är ett exempel på ett företag som arbetar proaktivt med CSR-frågor. De använder även CSR som en differentieringsstrategi (jfr Porter, 1980) i syfte att profilera sig. Ett företag som arbetar proaktivt med CSR torde öka fokuseringen på detta också internt, vilket skulle påverka miljöavdelningens möjligheter att utöva påtryckningar på andra aktörer inom organisationen, däribland Inköp. Detta är också vad vi har sett på Recip, där miljöstaben sitter nära ledningen och har en stor påverkan på inköparna.

### *3.4.3 Kultur och individer påverkar interaktionsmönstret*

Ur ett nätverksperspektiv räcker det inte med strategier från ledningshåll som förklaring till varför interaktionsmönstret i en organisation ser ut som det gör. För att hitta den underliggande orsaken till aktörernas agerande och varför vissa interaktioner kommer till stånd och andra inte måste vi gå djupare och undersöka de normer och värderingar som finns i organisationen (Håkansson och Snehota 1990; jfr Deal och Kennedy 1982). Normer och värderingar är underförstådda beteenderegler och rutiner som finns i varje organisation (Brunsson och Jacobsson 2000) som även utgör den företagskultur som råder på företaget. Bang (1994:23) definierar organisationskultur som

en *"uppsättning gemensamma normer och värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden"*. Enligt Bangs (1994) definition är det individerna i en organisation som genom att samverka med varandra utvecklar en organisationskultur. Kulturen hålls levande och utvecklas av individerna i företaget. Samtidigt har kulturen en stor inverkan på hur individer uppför sig och till och med hur de pratar eller klär sig (Södergren 2006).

Individer som är inblandade i interaktionen bidrar starkt till hur interaktionen formas (Håkansson *et al.* 1982). Vilka interaktioner som en aktör eller en individ prioriterar baseras på företagskulturen och på tidigare erfarenheter, både från interaktionen i sig men även aktiviteter utanför denna (Håkansson *et al.* 1982). Erfarenheter, såsom en skandal på företagsnivå som uppkommit genom exempelvis slarv med leverantörskontroller, kan bidra till en inledande kontakt eller förstärkt interaktionen mellan Inköp och Miljö (jfr Delmas och Toffel 2004). Kopplingar mellan individer och funktioner kan också introduceras genom individer med starkt personligt engagemang i exempelvis CSR-frågor. I en studie av Weber (1993) framkommer det att en anställds personliga värderingar har positiv inverkan på ett etiskt agerande i en organisation. I syfte att sprida sina värderingar kan de genom social interaktion påverka de kontakter som tas. Drumwright (1994) kallar dessa miljödrivna personer för policyentreprenörer och menar att de med sitt engagemang kan bidra till ett utökat CSR-arbete på Inköp.

Förutom erfarenheter kan även utvecklandet av ny kunskap leda till nya eller mer frekventa interaktioner. När individer interagerar sker en kunskapsöverföring samtidigt som kunskap skapas och utvecklas då parterna lär sig av varandra (Nonaka och Takeutchi 1995). Individer och avdelningar utvecklas genom lärande, vilket påverkar prioriteringar som görs och nya interaktioner som initieras. Vissa åtgärder kan tas för att förbättra aktörers chans till lärande. Den kanske viktigaste förutsättningen är fysisk närhet, som underlättar överföringen av kunskap (Södergren 2005). Genom att individer sitter nära varandra finner de lättare naturliga knutpunkter för en dialog, vilket är ett första steg till lärande. För att minska osäkerheten och distansen mellan aktörer som inte är vana att samarbeta är sociala utbyten mellan individer betydande (jfr Håkansson och Östberg 1975). Det räcker dock inte bara med att träffas för att överföring av tyst kunskap[11] skall äga rum utan individerna skall helst göra någonting gemensamt i närhet till arbetsområdet eller problemställningen (Södergren 2005). Personer som innehar specialistroller såsom Inköp och Miljö bär på en stor dimension av tyst kunskap (jfr Södergren 2002; Södergren 2006), vilket talar för behovet av gemensamma aktiviteter för att stimulera kunskapsöverföring.

### *3.4.4 Hur företaget förhåller sig till omgivningen påverkar interaktionen*

För att identifiera orsakerna till varför det interna interaktionsmönstret ser ut som det gör räcker det inte med att hålla sig inom företagets gränser. Orsakerna till formerna för de ovan nämnda faktorerna såsom struktur, strategi och kultur går i sin tur att finna i hur företaget förhåller sig till sin

[11] Med tyst kunskap eller *tacit knowledge* (Polanyi 1967) avses dold kunskap som är underförstådd och svår att artikulera.

omgivning. På marknaden samsas företaget med andra aktörer, både i egenskap av företag och individer. Företagets olika intressenter (se vidare Weiss 2005; Delmas och Toffel 2004) påverkar verksamheten direkt genom att exempelvis ställa krav, prispressa och konkurrera. Detta påverkar i sin tur de interna aktörerna, som agerar efter de förutsättningar som ges. Vi vill i detta avsnitt klargöra hur företagets förhållning till sin omgivning påverkar det interna interaktionsmönstret, genom att gå in djupare på följande förklarande faktorer presenterade av Håkansson *et al.* (1982): företagets position i värdekedjan, industritillhörighet, legala ramverk samt grad av internationalisering.

Företagets övergripande CSR-verksamhet beror i hög grad på om företaget har konsumenter eller andra företag som kunder. Ett företag som säljer till slutkonsument kan generellt ses som mer utsatta för granskning (tryck) vad gäller CSR än företag som säljer till industriella kunder (Delmas och Toffel 2004; se Ählström 2003). Carters och Carters (1998) undersökning visar på att kunderna, i förhållande till lagstiftare, konkurrenter och leverantörer, är de största pådrivarna för att Inköp tar hänsyn till CSR-frågor i sitt arbete. Ju närmare slutkonsument företaget befinner sig, desto mer betydelsefull blir således behovet av att säkerställa kontrollen av leverantörer, vilket skapar interaktionsmöjligheter mellan Inköp och Miljö i den interna organisationen.

Ytterligare aspekter såsom företagets industritillhörighet och lagkrav påverkar också interaktionsmöjligheter mellan Inköp och Miljö (Carter och Jennings 2000). Företag som bedriver miljötung verksamhet har ofta stränga krav på sig från myndigheter och åläggs därför att arbeta mer med miljöfrågor internt för att säkerställa verksamhetsutövningen. Förutom lagstiftaren kan även branschorganisationer inverka på företag att gå längre vad lagen kräver.

Kraven på företag att ta ansvar kan också speglas i dess storlek och internationella spridning. Ju större företaget är, desto större socialt och miljömässigt ansvar förväntas det ta för sin verksamhet, likaväl som ett företag med global verksamhet har högre krav på sig än ett nationellt företag (Zyglidopoulos 2002). Detta kan bero på att ett stort företag har större möjlighet att ställa krav på sina leverantörer än ett litet företag (Lamming och Hampson 1996). I ett större företag torde alla företagets funktioner arbeta mer aktivt med CSR. Om dessutom företagets inköpsvolym är stor öppnar det upp för Inköp, i synnerhet, att ta ett större ansvar. Vid större ansvarstagande skapas en utökad möjlighet för Inköp till interaktion med miljöavdelningen för att få stöd och kunskap.

Sammantaget kan vi så här långt konstatera att bakgrunden till interaktionsmönstret i ett företag beror på företags- såväl som avdelningskaraktäristika, som i sin tur är anpassade efter den omgivning företaget befinner sig i. Den atmosfär som finns i företaget och som omsluter interaktionen kan betraktas som influerat av de övriga två variablerna.

## 3.5 Hur kan enskilda aktörer påverka interaktionsmönstret?

Vi har tidigare beskrivit hur individer indirekt och direkt påverkar interaktionsmönstret. Genom att samverka med andra medarbetare och omgivningen bidrar de till att skapa den kultur som finns i företaget, vilket har en stor påverkan på den interna organisationens interaktionsmönster överlag. De kan också aktivt sprida sina värderingar, vilket kan resultera i att nya kontakter tas eller redan existerande fördjupas. Utifrån ett avdelningsperspektiv har vi valt att kalla aktiv positionering för intern marknadsföring. Utifrån Axelssons och Agndals (2005:588) beskrivning avser begreppet intern marknadsföring: *"[A]ktiviteter som underlättar alla olika utbyten som sker inom företag och aktiviteter som låter olika enheter inom företag att positionera sig*". Genom att höras och synas mer i organisationen kan avdelningen få tillgång till mer resurser och en större genomslagskraft i organisationen. För en aktör kan intern marknadsföring spela en central roll i uppbyggandet av sin identitet och sitt nätverk samt påverka dess interaktionsmöjligheter.

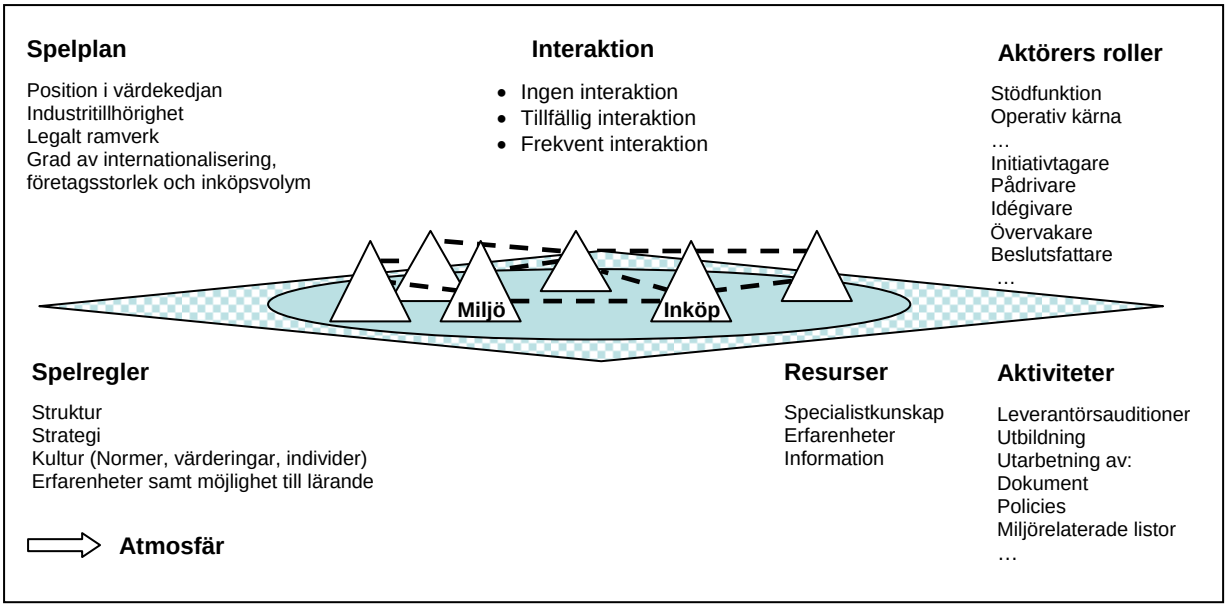
Marknadsföringsteorin kan kopplas till nätverksteorin genom att aktören aktivt kan kartlägga sina kontakter och anpassa budskap och kommunikationskanal till sitt interna nätverk. Marknadsföringen kan med andra ord rikta sig mot alla aktörer i nätverket (massmarknad) eller mot vissa segment (enskilda avdelningar/individer). Själva marknadsföringen kan anta olika former, såsom direkt kommunikation aktörer emellan, exempelvis på företagskonferenser och möten eller indirekt exempelvis intranätet. Kommunikationsformer som riktar sig till den externa marknaden, såsom hållbarhetsrapporter och årsredovisningar, kan också syfta till att verka som internt markandsföringsmaterial (jfr Normann 2002; Axelsson och Agndal 2005).

Den roll som en avdelning har i organisationen påverkar vilket behov de har av att marknadsföra sig internt. Stödfunktioner kan antas ha ett större behov av att marknadsföra sig än kärnfunktioner. Det faktum att en interaktion mellan Inköp och Miljö ofta innebär att det är två stödfunktioner som skall samarbeta komplicerar dock frågan om vem som skall bör marknadsföra sig mot vem. Den osäkerhet som skapas ökar genom att det i Inköps och Miljös fall dessutom är tänkbart att det är två helt olika professionella kulturer som skall kontakta och förstå varandra (Södergren 2006[12]). Här går vi in på rollfördelningen i interaktionen två aktörer emellan, vilken ofta är länkad till en aktörs roll eller position i företaget. Ett exempel från Recip kan illustrera detta; eftersom miljöstaben har stor makt i organisationen har de möjlighet att agera pådrivare i interaktionen med inköparna. Webster och Wind (1972) har identifierat följande olika roller som individer kan anta i beslutsfattandet och interaktionen vid en inköpssituation: influerare, beslutsfattare, användare, köpare och *gatekeeper*[13]. Dessa roller menar vi även skulle kunna vara tillämpbara på avdelningar och dess individer i ett större sammanhang än det som Webster och Wind (1972) behandlar.

[12] Södergren (2006) menar här att avdelningar inom en organisation kan bestå av mer eller mindre tydliga *subkulturer* och att dessa kulturer kan skilja sig åt just på två funktioner som Inköp och Miljö.
[13] Person som kontrollerar information och kan filtrera och vidarebefordra den.

## 3. 6 Anpassad interaktionsmodell

Med utgångspunkt i interaktions- och nätverksmodellen och med inspiration av förstudien av Recip samt de teorier som aktualiserats i samband med denna har en ny anpassad interaktionsmodell med avseende på Inköp och Miljö vuxit fram (se Figur 4). Modellen summerar huvuddragen i de teorier vi har lyft fram. I denna modell har vi, utöver de faktorer vi identifierat i Figur 3, även tagit företagskontextuella faktorer i beaktande, såsom företagets förhållande till omgivningen samt företagets karaktäristiska såsom struktur, strategi och kultur. Dessa har vi benämnt Spelplan respektive Spelregler. Vi skall använda dem till att förklara *varför* den interna interaktionen ser ut som den gör. Vi har även lagt till en faktor som behandlar de roller, som vi diskuterat i förra stycket, och som i empirin kan hjälpa oss i vårt uppdrag att förklara hur Inköp och Miljö interagerar på våra fallföretag.




**Figur 4. Anpassad interaktionsmodell med avseende på Inköp och Miljö.**
(Författarnas egen modell).

Som figuren ovan illustrerar menar vi att interaktionen mellan Inköp och Miljö kan liknas vid ett spel. Aktörerna inklusive dess individer finns i den inre cirkeln, som illustrerar företaget. Den atmosfär, såsom maktförhållanden och förväntningar, som råder i företaget kan ses som ett resultat av företagskaraktäristiska (spelplan och spelregler). Dessa påverkar i sin tur interaktionen och bestämmer huruvida en interaktion överhuvudtaget kommer till stånd. Den interaktion som sker mellan funktionerna kan vara tillfällig eller mer frekvent i sin natur och består av utbyten eller aktiviteter av affärsmässig, social eller informativ karaktär mellan två eller flera parter. Exempel på aktiviteter är leverantörsutvärderingar och i dessa sker utbyten av resurser, exempelvis specialistkunskap. Aktörerna antar olika roller i interaktionen allt eftersom de lär känna varandra. Rollerna kan vara av olika slag, dels relaterade till funktionens position i företaget, såsom

stödfunktion eller operativ kärna, dels till den roll aktören har i en interaktion, såsom initiativtagare, pådrivare eller beslutsfattare.

# 4. EMPIRI

*I detta kapitel presenterar vi en sammanställning över vårt empirimaterial från Volvo Personvagnar och Sandvik Materials Technology. Materialet är strukturerat efter den anpassade interaktionsmodellen som presenterades i föregående avsnitt med avseende på Inköp och Miljö. Vi kommer att presentera företagens spelplaner och spelregler för att sedan gå in djupare och beskriva Inköps och Miljös interaktion inom det interna nätverket. Den senare beskrivningen utgör ett svar på vår första, deskriptiva, delfråga, nämligen hur Inköp och Miljö samarbetar i miljö- och ansvarsfrågor på våra fallföretag. Denna skildring utgör en empirinära analys, eftersom vi tolkar det vi hört och sett på företagen utifrån vår begreppsram (presenterad i Figur 4). Genom att använda begrepp som interaktion, aktörer, aktiviteter, resurser samt roller gör vi vår egen beskrivning av det interna interaktionsmönstret. I analysavsnittet kommer vi sedan att vända på resonemanget och försöka begripliggöra och förklara varför interaktionen ser ut som den gör, genom att ta hjälp av den information vi presenterat gällande företagets spelplan och spelregler.*

## 4.1 Volvo Personvagnar

### *4.1.1 Presentation av företaget*

Med ledordet säkerhet har Volvo Personvagnar AB (hädanefter Volvo) tillverkat personbilar sedan 1927. Sedan 1999 är Volvo ett helägt dotterbolag till Ford Motor Company men huvudkontoret är fortfarande kvar i Torslanda. I stort sett sker all tillverkning (99,4 procent) av bilarna i Gent (Belgien), Torslanda och Uddevalla. Den resterande andelen (0,6 procent) av sammansättningen äger rum i Malaysia, Thailand och Sydafrika. Volvos bilar säljs i närmare 100 länder där USA är den största marknaden följt av Sverige, Storbritannien och Tyskland. År 2005 såldes närmare 444 000 bilar till slutkund. Volvo är även den billeverantör som har flest miljöbilar på den svenska marknaden[14]. Omsättningen för Volvo uppgick 2005 till 116 miljarder SEK. (Volvo 2005; Volvo 2006).

### *4.1.2 Spelplanen*

Bilindustrin har som helhet höga förväntningar på sig från intressenter såsom myndigheter, *non-governmental organizations* (NGOs), media, kunder med flera att ta ett allt större ansvar för en hållbar utveckling. Dessutom har bilföretagen stränga lagkrav att följa. Dessa krav och förväntningar har på senare år tilltagit och en av de stora utmaningarna för industrin ligger i att minska växthusgaserna. En stor del av det ansvarstagande som ställs på Volvo med konkurrenter har sin grund i att producenterna är stora globala aktörer, både vad gäller tillverkning och försäljning. Den senaste stora förändringen för industrin är EU:s lagkrav, som infördes i juli 2003, som kräver att alla biltillverkare skall rapportera materialinnehållet i bilarna för att underlätta bland annat återvinning (så kallad IMDS-rapportering).

[14] Sedan vi genomförde våra intervjuer på Volvo i mars 2006 har företaget nyligen beslutat sig för att lägga ned denna produktion på grund av lönsamhetsproblem.

När det gäller CSR-engagemang går Volvo så långt som att säga att *"[Volvo Personvagnar] har som mål att vara ett ledande företag inom ansvarsfullt företagande"* (Volvo 2004, s.5:6). Miljöfrågorna är mycket mer fokuserade kring hela processer idag än vad de var för 30 år sedan. Då var det produktionen som stod i centrum. Volvo beskriver sin verksamhet som en del av en större omvärld, där företaget samverkar med sina intressenter. En av aspekterna som åsyftas är att beakta miljö och sociala aspekter vid inköp bland annat genom att skapa partnerskap med leverantörer och underleverantörer. Volvo är det första, och hittills enda, företaget som presenterar miljöproduktinformation (EPI) för hela bilens livscykel på Internet. Förutom detta arbetar Volvo efter FN:s Global Compact som anger riktlinjer för hur företag skall verka för mänskliga rättigheter, bättre arbetsvillkor och miljöansvar samt förhindra korruption. Sedan 2003 är alla Volvos produktionsenheter certifierade enligt miljöledningssystemet ISO 14001[15]. Allt detta presenteras i Volvos Hållbarhetsrapport (2005). Hållbarhetsrapporter har givits ut årligen sedan 2000.

### *4.1.3 Spelreglerna*

Volvos kärnvärden är säkerhet, kvalitet och miljö. Miljöarbete inom Volvo har funnits på agendan sedan början av 1970-talet. Redan 1972 fick företaget sin första miljöpolicy vilket var långt före marknaden började kräva det. Samma år tog dåvarande vd Pehr G. Gyllenhammar till orda på FN:s första miljökonferens och manade till samling kring hanteringen av bilindustrins påverkan på samhälle och miljö.

Volvos organisation är funktionsindelad, där de olika funktionerna, såsom FoU, Inköp, Produktion, Marknad och Försäljning bistås av olika stödfunktioner såsom Personal, Information och Finans. Inköpen på Volvo sköts centralt men funktionen är indelad i mindre avdelningar baserade på sex produktkategorier. De 500 inköparna sitter på två våningar i huvudkontoret. Då endast 20 procent av bilens materialvärde tillverkas inom Volvo är inköpens betydelse för slutprodukten påtaglig. Närmare 400 produktionsleverantörer svarar för de resterande 80 procenten av det tillförda materialvärdet. Förutom dessa leverantörer har företaget 5 000 icke-produktionsrelaterade leverantörer.

Miljö utgör ingen egen funktion utan är spritt i hela organisationen. Istället för en separat enhet leds CSR-arbetet utifrån olika tvärfunktionella råd. Tanken är att råden skall öka förståelsen och informationsspridningen mellan de olika enheterna samt identifiera nya frågor eller behov av omprioriteringar. *Corporate Citizenship Counsil* består av representanter från företagets olika funktioner. Detta råd konsulterar *Corporate Citizenship Steering Counsil*, som tar de strategiska besluten för Miljö. Det senare leds av vd och medlemmar från företagsledningen inom Personal, Inköp, Marknad och Information. På Volvo finns det ytterligare mindre tvärfunktionella grupper som arbetar med att sammanlänka miljöarbetet över avdelningarna. I dessa nämnda grupper finns det representanter från samtliga enheter på företaget. Grupperna träffas med varierande intervall vecko-, månads- eller

[15] ISO är ett internationellt standardiseringsorgan som arbetar med industriell och kommersiell standardisering och består av representanter från nationella standardiseringsinstitutioner. ISO 14000-serien består av standarder som rör miljöledningssystem (ISO).

kvartalsvis. Vidare finns det även en grupp för Volvos miljöledningsrelaterade nätverk, bestående av främst chefer och experter.

I anslutning till inköparna finns det en stödfunktion som hjälper till att kontrollera leverantörernas agerande utifrån Volvos policies, kallad *Strategy and Process Leadership* (SPL). Denna funktion utarbetar en årlig affärsplan med mål för hur inköp skall arbeta för att bidra till Volvos övergripande mål. Som en del i detta arbete utformar funktionen nyckeltal kopplade till CSR som ingår i det resultatkort (ca 40 stycken mestadels ekonomiska nyckeltal) som inköpsfunktionen mäts efter. En miljösamordnare från SPL sitter dessutom bland inköparna på inköpsavdelningen, för att stötta i CSR-arbetet. Förutom SPL finns ett inköpsråd, där flera av inköpsavdelningarna ingår. Rådet är delegerat från ledningsgruppen och arbetar med hållbarhetsfrågor, främst riktat mot leverantörer.

Strukturen för de olika råden är komplex och svår att överblicka. De vi intervjuar har själva svårt att redogöra för strukturen och en miljösamordnare sammanfattar den bakomliggande tanken med CSRs spridning i organisationen följande: *"Miljö är ett så pass komplext ämne att det måste finnas med ute i organisationen, på alla nivåer"*.

### *4.1.4 Till vilken grad arbetar Inköp på Volvo med Miljö?*

När det gäller Inköps arbete med CSR är det leverantörskontrollen som är central. Detta beror på att inköparna egentligen inte kan påverka vad som skall köpas in, menar en inköpare. När det gäller att bidra till miljöförbättring är komponenternas vikt av betydelse eftersom en lättare bil drar mindre bränsle och därmed genererar mindre utsläpp. I det fallet är det snarare Konstruktion, som har den tekniska kompetensen och som specificerar beställningarna, som kan påverka. De har även en lista över ämnen som inte får finnas med i produkten som köps in. Denna lista är framtagen av Ford men drivs av miljösamordnaren på Inköp. Från Konstruktion kommer en färdig beställning till Inköp. Resultatet av detta blir att valet av leverantörer i princip är den enda aktivitet där Inköpsfunktionen kan bidra till Volvos uppställda CSR-relaterade mål.

Miljösamordnaren på Inköp berättar att Inköp själva har varit drivande när det gäller att kräva ISO 14001-certifiering av alla leverantörer, även om det initialt var miljöavdelningen som föreslog att det var något som Inköp borde sätta som krav på sina leverantörer. Volvo tillämpar även Fordkoncernens *Global Terms of Conditions* och *Social Responsibility Guide* vid all upphandling och utvärdering av leverantörer. Dessa krav är omarbetade av miljösamordnaren på Inköp och finns utlagda på intranätet. De är även tillgängliga för leverantörerna via en portal.

Arbetet med certifikaten går ut på att inköparna kräver in dem från leverantören och sedan förmedlar dem vidare till Inköps miljökoordinator, som registrerar dem. För närvarande uppgår antalet ISO-certifierade produktionsrelaterade leverantörer till 88 procent, enligt miljösamordnaren. För inköp över fem miljoner kronor och för leverantörer som företaget ser en långsiktig samarbetspartner i görs dessutom leverantörsutvärderingar (ca 50 stycken årligen) på stickprovsbasis

av inköparna. De innebär att leverantören får göra en utvärdering av sig själv genom att skriftligen svara på frågor som sedan följs upp med auditioner (besök för genomgång av leverantörens verksamhet) hos leverantören. Vid utvärderingen är miljö en aspekt av flera andra. Framför allt är det tillverkningsprocessen som studeras, hur produkten framställs, skrothantering, mellanlager, ordning och så vidare. Dessa frågor är inte direkt kopplade till ISO 14001 utan kvalitetscertifieringen QS 9000. Förklaringen till en större uppföljning kring QS 9000 är, enligt en inköpare, att "*den slår direkt på kvalitet och kostnader. För min del har jag inte varit särskilt aktiv med ISO 14001 eftersom man då måste sätta sig in i något helt annat. Det är något halvabstrakt som inte direkt syns när man stiger över tröskeln. Dessutom är vi ute alldeles för sällan*". På frågan om en av de intervjuade inköparna skulle vilja arbeta mera med miljö svarar denne: "*Problemet är att jag inte ser att jag aktivt kan arbeta med miljön, så här rakt upp och ned. Det är inte så att jag – ett, tu, nu skall ta tag i mina leverantörer och hitta på en egen plan för dem*".

Den största förändringen i inköparnas sätt att arbeta med miljö på senare tid är lagkravet om IMDS-rapportering, det vill säga att företaget skall rapportera innehåll och vikt av de artiklar som köps in. Förändringen har skett under en femårsperiod men har nu exploderat. Enligt miljösamordnaren är det resursmässigt inget som har genererat så mycket arbete som IMDS-rapporteringen. "*Vi har haft många debatter om vem som skall sköta vad eftersom det är resurskrävande att jaga leverantörer om detta. Det är inte självklart att det är miljö som hanterar detta utan tanken är att det skall vara en del av allt annat*", fortsätter miljösamordnaren.

Ett annat område som hela tiden utvecklas är olika samarbetsformer med leverantörer med avseende på CSR-frågor. SPL är involverade i det utbildningsinitiativ som just nu pågår på Inköp, där Volvo tillsammans med Ford samarbetar med 20 leverantörer för att öka deras förståelse för arbetet med CSR. Tanken är att långsiktiga samarbeten och strategier med fokus på hållbarhetsfrågor skall utvecklas och som även kan smitta av sig på produktutveckling, menar chefen för SPL.

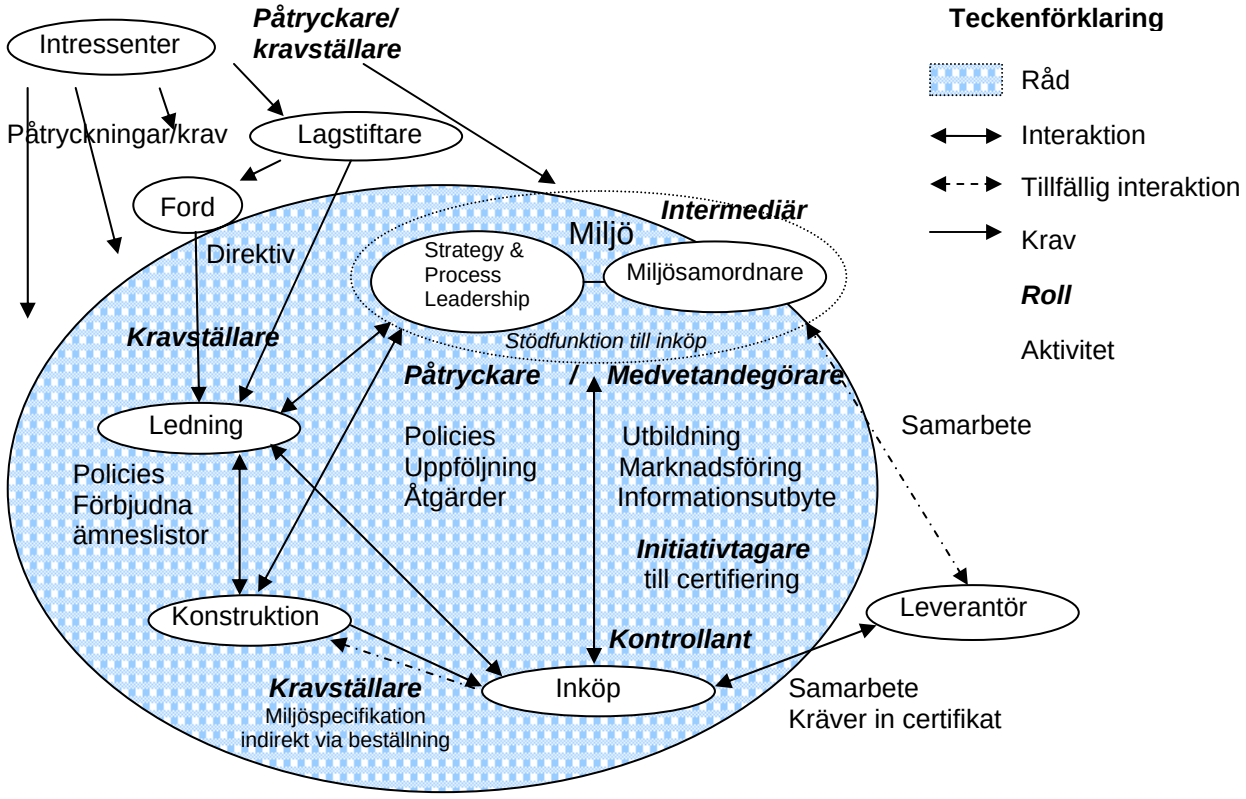
Inköparna mäts efter ett resultatkort som består av cirka fyrtio nyckeltal. Tre av dessa nyckeltal avser miljö; andelen ISO-certifierade leverantörer (2 nyckeltal) och IMDS innehållsrapportering (1). Nyckeltalen bryts ner per avdelning och slutligen på individnivå eftersom inköparna ansvarar för olika leverantörer. Miljösamordnaren fungerar som kontaktperson för inköparna i detta arbete och kortet följs upp på ledningsnivå en gång i månaden. Miljösamordnaren menar på att: "*Det är jättebra att det här följs upp som allt annat så att det inte blir något eget som följs upp en gång i halvåret. Ligger det inte på den nivå som vi vill får vi komma med en actionplan som allt annat*". Trots uppföljningen förekommer det inget straff eller bonus beroende på resultatet. En inköpare berättar om tillfällen då dennes leverantörer inte haft certifikat: "*Nästa gång [på ett uppföljningsmöte] kommer ens namn på OH. Då får man skämmas en stund men så var det med det. Tyvärr blir det inte så mycket mer. Vi är inte kapabla att driva den frågan. Vissa inköpare har drivit detta väldigt hårt men det beror snarare på vilka inköp man gör och om man exempelvis handlar in för en stor region. Vi blir i huvudsak utvärderade efter kommersiella faktorer. Jag tror inte vi vägs när det gäller IMDS och ISO 14001 men däremot fokuseras detta mycket från miljögruppen. För jobbet jag*

*presterar är ekonomin viktigast, det vill säga kostnader och förmågan att ta fram komponenter och kvalitetssäkra dessa för ett projekt".*

Resultatkortet till trots, det viktiga, enligt miljösamordnaren, är ändå att inköparna har ett miljötänkande eftersom resultaten är svåra att mäta. För att se huruvida SPL-gruppen har lyckats med detta går miljösamordnaren runt på avdelningarna och pratar med och informerar inköparna. Även SPL-chefen ägnar en stor del av sitt arbete med att försöka implementera Volvos värderingar om miljö och sociala frågor bland inköparna. Chefen för SPL märker ett stort intresse för frågorna men tror att problemet ligger i att inköparna inte ser sin egen roll i arbetet. De stora verktygen för att lyckas förmedla miljöfrågor och sociala frågor är, enligt denne, att utbilda och informera, det vill säga skapa en medvetenhet bland inköparna gällande CSR-frågor.

### *4.1.5 Miljökoordinator på Inköp nyckel till interaktion?*

Den aktör som inköparna har mest interaktion med när det gäller CSR-arbete är stödfunktionen SPL, främst genom miljösamordnaren. Detta samspel illustreras i Figur 5 nedan. I modellen har vi sammanfattat Inköps kontakt med Miljö, både direkt och indirekt, samt inkluderat de avdelningar som anses ha mest inflytande på denna. Vi har således namngett de mest betydelsefulla aktörerna för denna interaktion (det finns således flera som vi valt att utelämna) samt utmärkt de viktigaste aktiviteter som pågår och de resurser som utbyts mellan aktörerna.




**Figur 5. Interaktionsmönster på Volvo.**

Miljösamordnaren är delaktig i Inköps viktigaste uppgift i CSR-arbetet, det vill säga att *kontrollera* leverantörerna. Detta gör samordnaren bland annat genom att arbeta med att samla in ISO-certifikat som kommer till Inköp och följa upp dessa tillsammans med IMDS-rapporteringen i det så kallade resultatkortet. Utbytet från SPL och miljösamordnaren till Inköp är av en mer *påtryckande* karaktär. SPL hanterar och omvandlar tryck från allmänheten, lagkrav samt direktiv från Ford och Volvos ledning till mer konkreta policies som inköparna arbetar efter vid upphandling och leverantörsutvärderingar. Samarbetsinitiativ med leverantörer som Inköp driver med hjälp av Ford är ett exempel på detta. Själva kontaktformen mellan Inköp och SPL och miljösamordnaren är ofta via mejl, även om miljösamordnaren är ute bland inköparna och är tillgänglig för personlig kontakt likaså. Samordnarens roll kan betraktas som intermediär genom att denne är en länk mellan Inköp och SPL.

En inköpare vi talat med menar på att miljöarbetet har blivit bättre sedan miljökoordinatorn anställdes för ett par år sedan. Detta kan stärkas av ett annat uttalande, där en inköpare säger sig ta tag i kraven när denne har fått påminnelse av miljösamordnaren. Eftersom miljösamordnaren är synlig och lättillgänglig för inköparna har det bidragit till en bättre dialog och informationsspridning om CSR inom funktionen påstår en annan inköpare.

Eftersom SPL är en stödfunktion till Inköp faller det sig naturligt att de kan känna behov av att göra sig hörda på avdelningen. Från SPL till inköp pågår därför riktade *marknadsföringsaktiviteter*. Ett exempel är *Open Training Session* som äger rum varannan fredag, där olika ämnen behandlas och ibland om miljö eller socialt ansvar. Dessa tillfällen syftar till att höja kunskapen bland inköparna i CSR-frågor. Sejourerna är inte bokbara utan personalen kan komma och gå lite som de vill, men uppslutningen anses vara god. När CSR-frågor behandlas är personal från SPL tillgängliga och informerar och svarar på frågor. Vid ett tillfälle har inköparna utsatts för värderingsövningar, så kallade kritiska händelser, där de har fått ta ställning till hur de skulle agera om de uppstod.[16]

Inköpsfunktionens relationer till de övriga aktörerna tar sig i utryck på olika sätt. Konstruktion, som är beställare och uppdragsgivare åt Inköp, kan benämnas som *kravställare*. Konstruktion arbetar efter CSR-policies från miljöavdelningen, som exempelvis svarta listor på förbjudna ämnen, som inte får ingå i varan eller materialet som köps in. Således arbetar inköparna även indirekt med miljö genom beställningsspecifikation från Konstruktion.

Det övergripande CSR-arbetet sköts inom Volvo i de tvärfunktionella råden som vi nämnt tidigare. Exempel på aktiviteter är miljökonferenser som sker på ledningsnivå och sedan vidareförmedlas genom råden och ut i organisationen. En av de mest påtagliga aktiviteterna är miljöutbildningen ”Volvo Dialog om miljön” som ägde rum 1996 och riktade sig till alla anställda. Denna har sedan följts upp av ytterligare en. En tredje utbildning planeras för att förankra miljötänket vidare. Dessutom har ett miljöcenter nyligen bildats där personer med miljöutbildning leder utbildningar och

[16] Effekterna av dessa värderingsövningar har ännu inte utvärderats.

introduktioner av Volvos miljöarbete. Den övergripande CSR-information som når Inköp sprids via intranätet med ”news” och i vissa fall även interntidningen som ges ut 10 ggr/år. Det finns även en intern miljöhemsida där mål och nyheter gällande miljö läggs upp. Företagets omvärldsaspekter och krav att går också finna i deras *Social Responsibility Web Guide*. Dessutom verkar *Sustainability Report* som även publiceras externt som ett medel för att internt belysa CSR frågor.

## 4.2 Sandvik Materials Technology

### *4.2.1 Presentation av företaget*

Sandvik AB (hädanefter Sandvik) är en global industrikoncern med huvudkontor i Sandviken utanför Gävle. Sandvik består av tre affärsenheter, *Materials Technology* (hädanefter SMT), *Mining and Construction* samt *Tooling*. Inom samtliga enheter har koncernen en marknadsledande position. Företaget finns representerat i 130 länder år 2006. År 2005 hade koncernen en omsättning på 63 miljarder kronor.

Vi kommer härmed att endast gå in djupare på SMT. SMT inriktar sig på materialteknologi och processteknik och i stålverken bedriver de rör-, band- och trådtillverkning. Just denna verksamhet är också Sandviks tyngsta ur miljösynpunkt, där frågor som rör avfall, restprodukter, kemikalier samt energi är starkt berörda av lagkrav. År 2005 hade enheten en omsättning på 17,5 miljarder kronor. (Sandvik 2005; Sandvik)

### *4.2.2 Spelplanen*

SMT befinner sig högt upp i förädlingskedjan. De köper in råvaror, tillverkar stål, rör, band och tråd som sedan levereras till andra industriföretag för vidareförädling. Denna tunga industri är belagd med stränga lagkrav men berörs i mindre utsträckning av slutkonsumentens krav. Som ett led i den allmänna debatten har dock även SMT på senare tid mer eller mindre tvingats till ett vidare ansvar vad gäller sociala och miljömässiga åtaganden. Kraven på CSR från de industriella kunderna varierar beroende på vilket land och vilken bransch de kommer ifrån. De strängaste kraven på säkerhet och både socialt och miljömässigt ansvar kommer ifrån oljeproducenter.

SMT är ett globalt företag och Sandviks koncernledningen har på senare år börjat bry sig mer om CSR-frågor och se över sina verksamheter och dotterbolag över hela världen. Dels för att skydda Sandviks varumärke, dels för att öka lönsamheten. Ett uppvaknande för hela Sandvik skedde 2002 i samband med att företaget inte blev upptagna i etiska fonder, på grund av att de inte arbetade med CSR-frågor i tillräcklig utsträckning. År 2003 var dessutom affärsenheten *Mining and Construction* inblandat i ett uppmärksammat inslag i SVT-programmet ”Uppdrag granskning”, där en av företagets samarbetspartners i Ghana anklagades för att ha dödat demonstranter. Denna typ av granskning utgjorde en ny erfarenhet för Sandvik, som därmed fick ett uppvaknande och vidtog åtgärder.

### *4.2.3 Spelregler*

För att underlätta förståelsen i organisationen för vad som är viktigt för Sandvik har SMT:s ledning upprättat affärsmål, som SMT skall arbeta efter (i rangordning): Total säkerhet (innefattar hälsa och miljö för anställda), Rätt kvalitet, Kortast ledtid och Lägsta kostnad. De tre sistnämnda är ett led i SMT:s effektiviseringsprogram för att förbättra de tidigare dåliga finansiella resultat, som enheten dragits med. Organisationen har genomgått en intern förändring av arbetssättet mot *lean production*, det vill säga att förkorta ledtider, reducera flaskhalsar och minska lager. Sedan 2005 går nu enheten med vinst.

Effektivisering för att uppnå bättre resultat verkar vara mycket påtagligt i hela SMT. Ledande personer betonar dock att det snarare handlar om ett tillväxtprogram än ett sparprogram. Chefer vi talat med i organisationen kallar detta program för den största förändringen i Sandviks historia. Förutom tillverkningen berörs fyra andra avdelningar av förändringsprogrammet: Marknadsföring och försäljning, Inköp, Produktförnyelse samt Personal. Ledningens mål med arbetet är en organisk tillväxt på 4-5 procent, en EBIT-nivå på 12-15 procent och en ROCE-nivå på 15-18 procent. Under dessa, i organisationen väl kända och väl kommunicerade mål, finns även mindre uppmärksammade, icke-finansiella nyckeltal, däribland ett antal globala miljömål som avser energiförbrukning, koldioxid, vattenförbrukning och avfall, samt sociala aspekter som olycksfall, sjukfrånvaro *etcetera*.

Sedan 1998 har SMT haft ett miljöledningssystem i organisationen. Detta syftade främst till att behandla krav och regler från myndigheter. Följderna av uteslutandet från fonder blev att Sandviks ledning utformade en uppförandekod år 2002 samt två år senare, som en effekt av fortsatta erfarenheter, även ett koncept kallat *Fair Play*, som är en övergripande utbildning i CSR-frågor. Hittills har 84 procent av alla anställa inom koncernen genomgått utbildningen. För att högsta ledning skulle inkluderas i arbetet skapades ett globalt miljösystem på hög nivå. Tanken var att ledningen skulle kunna få en överblick över alla avdelningars CSR-arbete samt kunna kommunicera ut detta till intressenter, berättar en person på miljöavdelningen. Under 2005 skapade en representant från koncernledningen den första inofficiella hållbarhetsredovisningen, som var avsedd för internt bruk. År 2007 förväntas Sandviks första hållbarhetsredovisning komma att publiceras externt.

Det centrala på SMT är, och har hittills alltid varit, produktion och försäljning. Alla andra funktioner kretsar kring dessa, vilket kan speglas i att organisationen är uppdelad efter produktområden och försäljningsområden. CSR-arbetet på SMT handlar främst om miljöarbete, eftersom verksamheten inom SMT är miljötung och hårt reglerad. Miljöavdelningen tar hand om tillstånd, myndigheter och lagstiftning, så att produktionen och företaget kan fungera. Sandvik har, som så många andra industrier, mycket arbete med utsläppsrätter och energianvändningen, vilka är frågor som ökar i betydelse när oljeberoendet skall avvecklas. Vissa av de framtida utmaningarna kan identifieras redan idag, till exempel när det gäller avfallshantering, där SMT:s miljöavdelning gör mer än vad lagen kräver därför att de förutspår enorma framtida kostnader på området, förklarar ansvariga på miljöavdelningen.

Idag består den globala Miljöavdelningen, kallad Miljö och kvalitet, av en chef samt ett antal processägare samt ingenjörer som är ansvariga för olika områden rörande miljö och kvalitet. De sitter i ett separat hus på Sandviks stora industriområde i Sandviken. En liten del av miljöavdelningen har outsourcats och flyttat från SMT:s lokaler. I fikarummet på Miljö skämtades det om att hela avdelningen borde outsourcas. Men detta sa man inte kunde ske rent praktiskt på grund av att miljöavdelningen handhar arbetsmiljöfrågor som är kopplade till vissa lagkrav.

Den centrala miljöavdelningen basar över 45 stycken miljökoordinatorer över hela världen, på SMT:s dotterbolag. De globala miljömålen sätts av miljöavdelningen på SMT. De är utformade med huvudfokus på kemikalier, koldioxidutsläpp och energihushållning. Utöver det globala miljöledningsprogrammet har underenheterna *Sales*, Stålverken och *Process Support* miljökoordinatorer. Det finns också ett globalt miljöråd som träffas en gång per kvartal, men detta arbetssätt är fortfarande nytt och formen för arbetet har ännu inte riktigt mognat.

Inköp på SMT är uppdelat mellan råvaruinköp och ”övriga inköp” till centrallagret. De senare sköts från den centrala inköpsavdelningen, medan råvaruinköp, som utgör hälften av de 10 miljarder årliga totala inköpen, sköts på en separat avdelning som är en del av en större råvaruavdelning. Inköparna på den centrala inköpsavdelningen köper in kemikalier, energi, olja och gas samt reservdelar och förnödenheter till produktionen. De samlade inköpen görs från hela världen, där råvarorna främst kommer från Finland, Ryssland, Kazakstan, andra delar av Europa samt från Sydamerika. SMT:s fokus ligger på produktion, vilket kan te sig naturligt med tanke på att företaget själva vidareförädlar råvaran i många steg på sina produktionsanläggningar. En inköpare förklarar: *”Vi på [den centrala] inköpsavdelningen slåss väldigt hårt för att synas i organisationen, det skall vi erkänna. Men här är produktion och försäljning de centrala delarna. På Inköp är det mest det direkta materialet [råvaror] som det satsas på. Vad gäller det indirekta materialet har det närmast ansetts som något stödjande för verksamheten”.*

På senare tid har dock den centrala inköpsavdelningen uppmärksammats mer och mer, som en del av SMT:s effektiviseringsprogram, som har fokuserat på att öka lönsamheten i organisationen. För att kunna minska verksamhetens kostnader, genom att exempelvis utnyttja mängdrabatter vid inköp och skapa långsiktiga relationer med leverantörer, har en centralisering gjorts av inköpen, som tidigare gjordes mer utspridda i organisationen. Den centrala inköpsavdelningen sitter idag i ett separat hus med anknytning till centrallagret. Råvaruinköparna sitter mitt i industriområdet, tillsammans med andra personer från enheten kallad *Primary Products*.

Om vi utgår från den kommunikation som sker med andra avdelningar från den centrala inköpsavdelningen idag finns ett *Purchasing Counsil* där representanter från de tre Sandvik-enheterna träffas. Den globala inköpschefen för centrala inköp berättar att vanliga diskussionsämnen är inköp över gränserna mellan affärsområdena och hur de skall uppnå synergieffekter. Detta efterfrågas än mer av inköparna på SMT, som ser stora ekonomiska fördelar med en samordning mellan Sandviks

affärsenheter. Det finns även en intern styrgrupp för inköp inom SMT, där inköparna som ansvarar för de olika produktområdena träffas 4 gånger per år. Den centrala inköpsavdelningen verkar dock ha en relativt begränsad kommunikation med koncernledningen.

### *4.2.4 Produktionsfokus speglar sig i det interna samarbetet*

De två inköpsavdelningarna på SMT, råvaruinköp respektive centrala inköpsavdelningen, arbetar med inköp på mycket skilda sätt. På råvaruinköp samarbetar inköparna tätt tillsammans med Produktion. Här har alla inköpare teknisk bakgrund, eftersom det är viktigt att veta hur råvaran framställs och hur SMT sedan använder den i sin produktion. På den centrala inköpsavdelningen däremot handlar arbetet främst om att bedöma leverantörer eftersom den tekniska specifikationen kommer med beställningen från Stålverken.

Dessa skillnader i avdelningarnas arbetssätt och funktion speglar sig även i interaktionen med miljöavdelningen. På råvaruinköp finns det ett miljöråd och en ansvarig koordinator både för miljö och för kvalitet. Denne koordinators främsta uppgift är att rapportera obligatorisk data för avdelningen och arbetar således inte heltid med CSR-frågor på avdelningen. De har också en representant i det globala miljörådet. En kontinuerlig kontakt mellan råvaruinköp och Miljö behövs för att bland annat klara av behandlingen av avfallsrester och för att i övrigt kunna leva upp till de stränga krav för inköp av miljöfarliga ämnen som nickel, kemikalier och oljor *etcetera*. För den centrala inköpsavdelningen sker kontakten med Miljö däremot endast vid initiativ från någon av avdelningarna. En av inköparna från den centrala inköpsavdelningen förklarar: *"Kontakt med miljöavdelningen sker främst vid mer kritiska frågor och produkter när det gäller kemikalier och saneringstjänster. Annars har vi en struktur som inte berör en daglig kontakt mellan inköp och miljö"*. Miljötänkandet på Centrala inköp är fortfarande nytt och inköparna känner sig osäkra på sin roll i det hela. Här finns ingen miljökoordinator, vilket inte heller verkar vara något som efterfrågas. Efter samtal med flera inköpare beror detta till stor del på att det är svårt för inköparna att se vad en sådan person skulle göra på deras avdelning.

I likhet med Volvo är leverantörsvalet i fokus på den centrala inköpsavdelningen. CSR-frågor är här endast inkluderade i denna kontroll i en mycket liten utsträckning. Efter att det första miljöledningssystemet infördes var det miljöavdelningen som tog kommandot och skickade ut frågeformulär till leverantörer gällande CSR-frågor. En ex-jobbare sammanställde sedan svaren i en databas för några år sedan. Denna databas är den enda som existerar över leverantörerna och deras miljöarbete. På Inköp kände de vi talade med inte ens till att denna sammanställning fanns. I övrigt använder inköparna olika databaser för leverantörer, vilket medför att kontrollen över vilka leverantörer som används och vad som köps in är nästintill obefintlig.

Den vanligaste rutinkontrollen gällande CSR har varit att de centrala inköparna begärt certifikat från leverantörerna, vilket inte följts upp mer än att papperna samlats i en pärm på kontoret. De viktigaste leverantörerna med avseende på inköpsvolym samt leverantörer i icke-demokratiska regimer är de

leverantörer som kontrolleras på plats. Intrycket vi fick från inköparna själva var att verkliga kontroller av leverantörerna förekommer mycket sällan, då inköparna endast kunde komma ihåg någon enstaka kontroll som skett de senaste åren. Vid en internrevision förra året, gjord av både interna och externa konsulter på uppdrag av ledningen, framkom det att inköparna inte kontrollerar sina leverantörer nämnvärt. Som följd fick de en ”bakläxa” från ledningen, som de senaste åren ställt uttalade krav genom Sandviks *Code of Conduct* och *Fair Play*-konceptet, vilka föreskriver hur inköparna skall agera och tänka vid inköp.

Sedan dess har den centrala inköpsavdelningen själva tagit initiativ till att förändra Inköps arbete med leverantörer. I dagsläget sitter ansvariga på centrala inköpsavdelningen tillsammans med internkonsulter och framställer arbetsmodeller och riktlinjer för hur den centrala inköpsavdelningen i framtiden skall arbeta med sina leverantörer. Detta ingår i SMT:s övergripande effektiviseringsprogram. Miljöavdelningen säger själva att de finns med som sakkunniga i detta arbete för att säkra att leverantörerna kommer att leva upp till ISO 14001. Av de modeller vi har fått ta del av ser vi ett ökat fokus på ett säkerhetsställande av leverantörernas verksamhet, vilket inkluderar en ny, samlad databas. Målet enligt inköpsavdelningen själva är att kunna dra ner antalet leverantörer dels för att spara pengar, dels för att kunna öka miljöpåtryckningar. Sandvik är en stor koncern och företaget har en stor möjlighet att påverka leverantörerna vad gäller CSR-frågor, om rutiner skulle finnas för det.[17]

Kontakten med miljöavdelningen och den centrala inköpsavdelningen verkar trots allt inte betonas mer i planerna för det nya arbetssättet, än vad den gjorts hittills. Det nya arbetssättet handlar snarare om att inköparna själva tar ett större individuellt ansvar vad gäller dessa frågor.

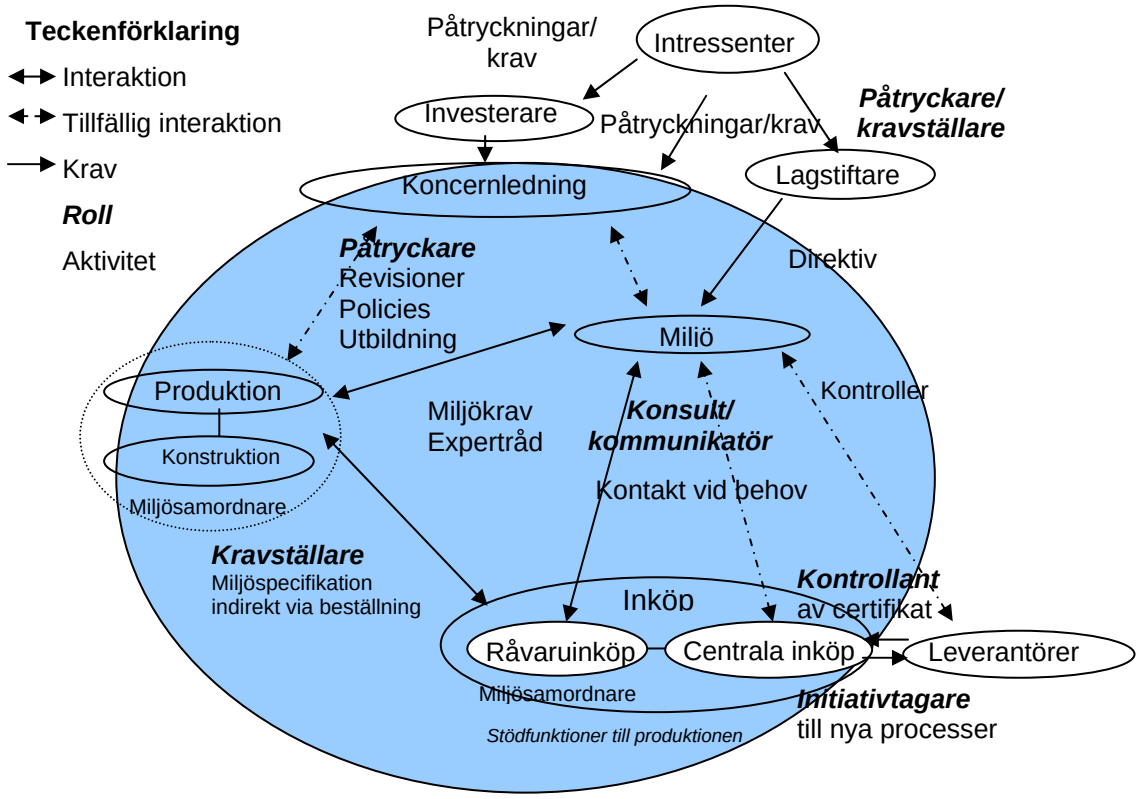
Inköparna utvärderas inte utifrån CSR-relaterade mått eller prestationer idag. Cheferna på Inköp har inga direkta medel för att kontrollera att inköparna arbetar med CSR-frågor som de bör enligt *Fair Play* och *Code of Conduct*. Den ansvarige för Miljö på koncernnivå hade inte insyn i vad inköparna har för rutiner eller arbetssätt när de handlar om exempelvis leverantörskontroller. Vi frågade om vederbörande tror att inköparna har resurser för att kontrollera leverantörerna och som svar gavs: ”*Det vet jag inte. Det får de själva svara för. Det är inte vår business”*. Huvudsaken verkar vara att Inköp följer de koncept och dokument som koncernledningen framställt, det vill säga *Fair Play* och *Code of Conduct*. En inköpare berättar att det är svårt att kräva resurser för utökad kontakt med Miljö. ”*Kommer krav måste vi [Inköp] ha hjälp från Miljö för att kunna driva frågan då vi inte har kunskapen som krävs. Får vi krav kan vi kräva resurser*.” Operativt ansvar för Miljö på Inköp har den globala inköpschefen. Denne förklarar att problemet är att alla inköpare inte rapporterar direkt till honom och erkänner att de saknar enhetliga processer för att möjliggöra en utvärdering. Han avslutar dock meningen med att säga: *”Farligheten är att ta för stort omfång i det här, för då kommer man ingenstans. Men det stämmer att vi för närvarande inte utvärderar alla leverantörer”*.

[17] På råvarumarknaden är det dock svårare, eftersom SMT på exempelvis stålmarknaden, där de är relativt stora, endast innehar en marknadsandel på 0,02 procent.

Planer på att åtgärda uppföljningssvårigheterna på SMT verkar inte finnas heller. Varken den centrala inköpsavdelningen eller råvaruinköp är inkluderade i miljöavdelningens långsiktiga plan, som endast är kopplad till produktionsprocesserna. Den globala miljöchefen förklarar: *"FoU är inte heller med på våra miljömål, även fast det är en viktig del; det är de som utvecklar våra utrustningar, som kanske skulle kunna bidra till att minska energianvändningen. Men man kan inte ha hur många miljömål som helst, man måste ju välja det man skall fokusera på. Vi sätter de globala miljömålen, sedan är det upp till varje lokal enhet att sätta egna miljömål som passar dem bättre"*. Fast denne poängterar att Inköp finns med i miljömålen indirekt, genom att ordrarna för inköpen kommer från produktion som innefattas av miljömålen: *"Att minska kemikalieutsläppen är en processutvecklares huvudbry, inte Inköps"*. FoU får också in miljöarbete genom att de hela tiden samarbetar med produktionsavdelningarna.

### *4.2.5 Miljöavdelningen för avskärmad i organisationen?*

På SMT finns det en miljöavdelning som interagerar med inköparna både på råvaruinköp och den centrala inköpsavdelningen men på olika sätt. Interaktionen illustreras i Figur 6 nedan. I modellen har vi, på samma sätt som vi gjorde under Volvo, sammanfattat inköpsavdelningarnas kontakt med Miljö, både direkt och indirekt, samt inkluderat de avdelningar som anses ha mest inflytande på denna.




**Figur 6. Interaktionsmönster på SMT.**

Den direkta interaktionen mellan den centrala inköpsavdelningen och miljöavdelningen på SMT är mycket begränsat. Interaktionen mellan Miljö och råvaruinköp är dock något mer tydlig då

råvaruinköp har kontakt med en miljösamordnare, som rapporterar in uppgifter till Miljö och viss interaktion sker kring frågor om avfall. Den centrala inköpsavdelningen tar endast kontakt med Miljö vid kritiska händelser. Endast någon enstaka gång har det inträffat att miljöavdelningen direkt varit inblandad i att kontrollera leverantörer. Enligt de nya reformplanerna på den centrala inköpsavdelningen kommer inte detta samarbete att utökas nämnvärt. Istället skall centrala inköpsavdelningen ta ett större eget ansvar och Miljös inflytande vara mer eller mindre på samma nivå som idag. Detta trots att en av utvecklarna av det nya arbetssättet på Inköp uttryckte sig så här: *"Sandvik behöver mer samarbete. Kan miljöavdelningen ta en del av våra problem? De borde kanske vara involverade i vårat miljöarbete, till exempel när vi gör upp avtal med leverantörerna? Vill de vara med här?"* En annan av de ansvariga för de nya processerna uttrycker en möjlig lösning på bristen på samarbete: *"En lösning vore att miljöavdelningen skulle bli mer synliga. De behöver marknadsföra sig mer. De borde inte sitta där på sina rum och forska, utan de borde vara här istället"*.

Miljöavdelningens roll, enligt dem själva, är att informera övriga funktioner i organisationen om vad som gäller när det handlar om miljöarbetet. Detta för att de anställda inte skall behöva lära sig alla policies, som exempelvis ISO 14001, utantill utan veta var de skall hitta dem. En av miljöavdelningens medarbetare uttrycker sin arbetsroll så här: *"Vi är bara kommunikatörer, det svåra är att få linjecheferna ute i organisationen att inse att de äger frågan /…/ Det handlar bland annat om att ändra folks värderingar, vilket tar lång tid /…/ Många tycker att detta är viktiga frågor men de vet inte hur de skall göra. Att skapa en dialog blir därför också betydande för utvecklingen"*. För att nå ut med sitt budskap i organisationen tar miljöavdelningen gärna tillfället i akt att berätta om sitt arbete på större konferenser eller utbildningar. Detta kan ses som *massmarknadsföringsaktiviteter*, eftersom de från miljöavdelningens håll vänder sig till hela företaget. En annan kommunikationskanal som de utnyttjar för att informera och få igång en diskussion i organisationen är en serie filmer om bland annat avfallshantering som framställts för internt bruk.

Den påtryckning på Inköp vad gäller CSR, som i Volvos fall kommer från miljöavdelningen, kommer i SMT istället direkt från koncernhåll. Genom tryckt material som Sandviks *Code of Conduct* och den interna Hållbarhetsredovisningen samt *Fair Play*-utbildningen utövar koncernledningen en *påtryckning* på hela organisationen, som dessutom följs upp av internrevisorer. Utöver dessa används intranätet och en intern tidning till kommunikation mellan avdelningar inom SMT.

Produktion är den enhet som fungerar som intern *kravställare* i många aspekter. De krav som Produktion ställer på till exempel Inköp eller på FoU innehåller indirekt krav på CSR-aspekter, som utvecklats i samarbetet med miljöavdelningen. Kraven kommer då till Inköp, oftast skriftligt, i form av en beställning med tillhörande specifikation.

## 4.3 Sammanfattning av våra empiriska iakttagelser

Innan vi går över till analysen av vår studie, vill vi sammanfatta de viktigaste huvuddragen från Volvos respektive SMT:s interna samarbeten mellan Inköp och Miljö.

På Volvo finns flera olika CSR-initiativ, i form av tvärfunktionella råd och stödfunktioner. SPL är Inköps stöd i leverantörsutvärderingar, där miljökoordinatorn, som sitter bland inköparna spelar en central roll i att bidra med kunskap och ge råd vad gäller CSR-frågor. SPL är också inblandad i uppföljningen av inköparnas leverantörskontroller, och deras främsta interaktion sker via hanteringen av ISO-certifikat. SPLs viktigaste uppgift, enligt dem själva, är dock att försöka implementera Volvos värderingar bland inköparna.

På SMT finns det en central miljöavdelning, som kommunicerar med resten av organisationen främst genom att informera om CSR. Den centrala inköpsavdelningen tar kontakt med Miljö vid behov. Med råvaruinköp har vi dock kunnat urskilja att Miljö har ett visst samarbete, främst kring rapportering och frågor kring avfall. Själva påtryckningen på båda inköpsavdelningarna vad gäller CSR kommer tydligare från ledningen, genom *Code of Conduct* och *Fair Play*-initiativet. Som ett led i SMTs stora effektiviseringsprogram har inköparna på den centrala inköpsavdelningen själva tagit initiativ till att förbättra kontrollen av leverantörerna i framtiden. Samarbetet med miljöavdelningen verkar dock inte utökas i de nya planerna, utan de skall fortsätta att kontaktas som sakkunniga vid kritiska händelser. På den centrala inköpsavdelningen ser de inte riktigt vad Miljö skulle kunna bidra med. Samma åsikt finns även på miljöavdelningen. Detta visar sig bland annat genom att Inköp inte ens är inkluderade i företagets långsiktiga miljöplan.

Det är två olika mönster som vi ser i de studerade organisationerna (jfr Figur 5 och 6), vilket är vad vi vill gå in djupare på i analysen som följer. Vi kommer att analysera de spelregler och den spelplan som har format den interna interaktionen.

# 5. ANALYS

*I detta kapitel avser vi att besvara vår andra forskningsfråga; hur företagskontextuella faktorer kan förklara Inköps interaktion med Miljö i arbetet med miljö- och sociala ansvarsfrågor. Detta gör vi genom att analysera vår empiri utifrån den anpassade interaktionsmodellen och den bakomliggande teorin. Vi börjar med att analysera spelplanens påverkan för att sedan gå djupare in på spelreglernas påverkan. Volvo och SMT är huvudföremålen i den jämförande analysen men paralleller till vår förstudie av Recip kommer också att dras.*

## 5.1 Varför ser interaktionsmönstret ut som det gör?

Interaktion mellan Inköp och Miljö är viktigt eftersom den kan generera ett ökat värdeskapande för företaget i och med att utbyten och vidare samarbeten avdelningarna emellan öppnar upp för möjligheter att tillvarata respektive avdelnings branschexpertis. I våra två fallföretag Volvo och SMT ter sig denna interaktion mellan Inköp och Miljö olika. En beskrivning av densamma har vi givit i empiristycket ovan (se illustration i Figur 5 och 6). På SMT har vi funnit att interaktionen mellan Inköp och Miljö varierar beroende på om vi pratar om råvaruinköp eller centrala inköp, men att den överlag är relativt låg. På Volvo har vi däremot funnit att interaktionen mellan Inköp och Miljö är mer frekvent. Vår andra forskningsfråga går ut på att identifiera orsakerna till *varför* interaktionen ser ut som den gör och vilka företagsspecifika faktorer som påverkar denna. Genom att ta avstamp i vår

anpassade interaktionsmodell (se Figur 4) kommer vi att gräva djupare för att försöka hitta förklaringarna i företagens spelplan och i deras spelregler. I modellen definierar vi spelplanen som företagets industritillhörighet, position i värdekedjan, storlek, grad av internationalisering samt dess legala ramverk. Dessa faktorer har starka kopplingar till de spelregler som skapas. Med spelregler menar vi övergripande förutsättningar som tydliggör vilka ramar som aktörerna kan verka inom. De utgörs av företagets strategi, struktur, kultur samt erfarenheter och lärande. Spelreglerna inverkar även på den atmosfär som omsluter interaktionen.

### *5.1.2 Interaktionen påverkas av spelplanen*

I vilken utsträckning som Inköp interagerar med Miljö menar vi beror på hur viktigt det är för företaget som helhet att ta ett socialt- och miljömässigt ansvar. En av de faktorer som påverkar förutsättningarna för en interaktion mellan avdelningarna är företagets industritillhörighet. Bilindustrin har under flera decennier varit hårt påpassad av olika intressenter. En naturlig förklaring till detta är att bilföretagen har en direkt närhet till slutkonsumenten, som är en viktig kravställare. Detta kan vara en förklaring till att Volvo inledde sitt miljöarbete redan på 1970-talet medan SMT kom igång senare med att påvisa CSR-ansvar.

Att företag i allt större utsträckning verkar globalt har lyft upp CSR-frågan i ett större forum och intressenternas förväntningar på företagen att ta ett större CSR-ansvar har tilltagit. Detta märks tydligt på Volvo men även SMT har märkt av pressen. SMT fick sitt stora uppvaknande 2002 i och med att koncernen inte tilläts ingå i etiska fonder. Sandvik, som betraktade sig som en god samhällsaktör tog illa vid sig och skapade en uppförandekod, vilken kommunicerades ut i organisationen. Förutom företagets internationella spridning menar Zyglidopoulos (2002) att stora företag förväntas ta ett större miljömässigt ansvar för sin verksamhet än mindre företag. Detta eftersom ett stort företag har större möjligheter att ställa krav på sina leverantörer (Lamming och Hampson 1996). I vår studie av Recip kom det fram att de har en mycket liten makt att utöva tryck på sina produktionsrelaterade leverantörer, i synnerhet i jämförelse med Volvo. Det faktum att Volvo, med Ford i ryggen, är en stor kund för många leverantörer, ger dem ett större inflytande att påverka leverantörsledet även vad gäller CSR-frågor. Detta gör de genom att ställa höga Ford-inspirerade krav (som i viss utsträckning är ett resultat av strikta lagkrav inom bilbranschen) på sina leverantörer. En del i detta arbete blir exempelvis att utveckla samarbeten med vissa leverantörer, vilket öppnar upp för en starkare dialog mellan Inköp och Miljö för att optimera utbytet med leverantören.

I teorikapitlet menade vi att företag med större inköpsvolymer borde resultera i ett ökat ansvarstagande för funktionen Inköp, vilket skulle speglas i en mer omfattande intern interaktionen mellan, i vårt fall, aktörerna Inköp och Miljö (jmf van Weele 2005). Det är därför inte särskilt förvånande att Volvo, som köper in 80 procent av värdet av det totala materialinnehållet i produkten, har fler interaktionspunkter mellan just Inköp och Miljö än SMT, som har en hög förädlingsgrad. På

SMT ligger fokus på produktionen, där produktionsavdelningen och råvaruinköp har en närmare kontakt med Miljö än vad den centrala inköpsavdelningen har.

På SMT är miljöavdelningen en relativt administrativ enhet som handhar myndighetskontakter och lagkrav relaterade till produktionen. Överlag i tillverkande företag, som i stålindustrin, är lagkraven riktade mot exempelvis utsläppsrätter och avfallshantering. På Volvo och bilindustrin finns andra typer av lagkrav som är mer processorienterade än produktionsorienterade. Det senaste lagkravet, IMDS, har införts för att öka spårbarheten på bilens alla delar över hela värdekedjan. Detta lagkrav innebär implicit en utökad kontroll av leverantörernas verksamhet och således en involvering av Inköp. Här kan vi se en skillnad i företagens incitament att se till hela värdekedjan och göra leverantörskontroller, som beror på företagens verksamhet och de lagkrav som ställs på dem. Detta kan förklara en del av den skillnad vi ser gällande interaktionspunkter mellan Inköp och Miljö på de båda företagen. ”Ghanaskandalen” var dock en ny erfarenhet för Sandvik. Genom denna fick de upp ögonen för att företaget är en del av en värdekedja, där varumärket Sandvik kan ta stryk av att deras samarbetspartners inte sköter sig. Allt eftersom de externa kraven tilltar och dialogen med intressenter utökas är det inte helt otänkbart att vi i framtiden kommer att se Sandvik göra samma resa som Volvo gjort, det vill säga att gå från produktionsorienterad till processorienterad verksamhet.

Kort går det att säga att företagets industritillhörighet, position i värdekedjan, internationalisering, företagsstorlek, inköpsvolym samt legala ramverk är drivande faktorer för i vilken utsträckning ett företag uppmärksammar CSR-frågor, vilka i sin tur påverkar de interaktionsmöjligheter som ges mellan Inköp och Miljö. Vilka av dessa faktorer som verkar mest drivande för interaktion är svårt att gradera utom att det förefaller finnas ett samband mellan parametrarna.

Recip är ett intressant kontrasterande exempel till hur företag, som Volvo och Sandvik, mer eller mindre tvingats anpassa sig till CSR:s intåg i branschen. Recip positionerar sig som ett ansvarstagande företag i en industri där ingen annan aktör verkar bry sig om miljö. Inte heller är miljöhänsyn efterfrågat av dess kunder, trots företagets konsumentnära position i kedjan. Detta tycker vi därför är ett exempel på hur yttre faktorer inte alltid kan förklara hur ett företag väljer att arbeta. Orsaker till att Recip faktiskt har anammat ett starkt miljötänkande går snarare att förklara med ett personligt engagemang från vd och ledning men framför allt möjligheter till att differentiera sig och antecipera striktare lagkrav (jfr Drumwright 1994; Porter 1980). Även om Recip inte har samma samarbetsmöjligheter med sina leverantörer kan vi ändå se en närmare relation mellan Miljö och Inköp. Detta skulle snarare kunna förstås av företagets storlek med avseende på antalet anställda vilket möjliggör flera interaktionstillfällen. Eventuellt kan även Volvos tidiga miljöinitiativ delvis kunna förklaras av en driven chefs engagemang för CSR framför ett tilltagande konsumenttryck.

## 5.2 Förändringsbara spelregler

För att en interaktion mellan Inköp och CSR överhuvudtaget skall komma till stånd räcker det inte med att CSR-frågor uppmärksammas inom företaget, som vi beskrivit är en förutsättning i förra avsnittet. En annan kritisk aspekt för interaktion är de interna spelreglerna, som måste vara utformade så att utrymme för interaktion ges. Eftersom spelreglerna i mångt och mycket innefattar interna företagsspecifika aspekter ser vi större möjligheter för företaget att förändra dessa än spelplanen i syfte att öka graden av interaktion mellan Inköp och Miljö.

### *5.2.1 Funktionens status påverkar möjligheter till interaktion*

Leverantörskontroller har visat sig vara det största bidraget till företagets övergripande hållbarhetsmål som Inköp har i våra fallföretag. Både på Volvo och Recip sker en interaktion mellan Inköp och Miljö när det kommer till certifikathantering och uppföljning. På SMT förekommer leverantörskontroller i begränsad utsträckning, vilka mestadels har skötts av Inköp själva men där ISO-certifikaten och leverantörernas självutvärderingar på den centrala inköpsavdelningen har arkiverats i en pärm utan uppföljning. För några år sedan gjordes dock ett försök från miljöavdelningens sida att göra en egen sammanställning av certifikat i en databas. Men detta gjordes mer eller mindre utan den centrala inköpsavdelningens kännedom, vilket resulterat i att de uppgifter som sammanställdes i praktiken aldrig kom dem till användning. Här tycker vi oss se en möjlighet för interaktion, där miljöavdelningen kan bidra med sin expertkunskap till Inköps arbete för hur de skall kontrollera sina leverantörer.

För att öka förståelsen till varför kopplingar mellan den centrala inköpsavdelningen och Miljö saknas på SMT menar vi att mycket kan förklaras av att de båda avdelningarna är lågt prioriterade inom företaget. För det första är båda stödfunktioner till kärnfunktionen Produktion, de sitter långt ifrån varandra på industriområdet och ingen av dem är strukturellt nära ledningen. Enligt teorin kan två stödfunktioner ha svårt att interagera i och med den osäkerhet som finns om vem som bör ta initiativet till interaktion och vem som sedan skall driva den. En annan aspekt som förklarar den låga prioriteringen är Inköps och Miljös respektive mognadsnivåer. I ljuset av van Weeles mognadsmodell (2005) kännetecknas en prioriterad inköpsavdelning av att de är centralledda och arbetar i tvärfunktionella team. En förutsättning för interaktion är just att det finns kanaler och forum som möjliggör kontakt. Både på Volvo och på SMT är inköpsavdelningarna centraliserade. På Volvo är Inköp representerat i olika tvärfunktionella råd som behandlar CSR-frågor i synnerhet. De har dessutom ett CSR-råd som är tillägnat Inköp och SPL, där miljökoordinatorn ingår. Detta skulle tyda på att Inköp på Volvo ses som en strategisk viktig funktion, som därför är viktig att involvera i CSR-arbetet. På SMT har råvaruinköp en representant i det globala miljörådet, men inte den centrala inköpsavdelningen. Detta är ett resultat av att det är produktionen som ligger i fokus, och att den centrala inköpsavdelningen mer ses som en materialförsörjande funktion. Varför den centrala inköpsavdelningen inte involveras mer i företaget, genom exempelvis tvärfunktionella råd, bottnar i

dess status och betydelse för organisationen. Det är inte förrän nyligen som den centrala inköpsavdelningen på SMT uppmärksammats och centraliserats. En förändring sker inte över en natt och funktionen kan därför fortfarande nog ses snarare som en materialförsörjningsenhet än en strategiskt viktig samarbetspartner internt.

Miljöavdelningen på SMT har nyligen startat ett globalt miljöråd och har ett antal miljökoordinatorer både på produktionsanläggningen i Sandviken och globalt sett. Detta skulle kunna tyda på att miljöavdelningen är någorlunda mogen i sin struktur, om vi tillämpar van Weeles mognadsmodell även på Miljö. Men Miljö kan för den skull knappast ses som en strategisk viktig funktion inom SMT, även om det nystartade globala miljörådet och koordinatorerna kan vara ett steg mot en utveckling för Miljö. På Volvo inbegriper Miljös interna nätverk hela organisationen, mycket beroende på att Miljö är ett kärnvärde för företaget. Miljöavdelningen på SMT verkar mer betraktas som enbart en administrativ enhet som handhar lagkrav. Avdelningens låga status speglar sig bland annat i vilka uppgifter den får ta sig an. Ett exempel på detta är att Miljö inte inkluderades i ledningens framtagande av de viktigaste CSR-relaterade åtgärderna *Fair Play* och *Code of Conduct*. Istället hyrdes externa konsulter in för att skapa dessa utbildningar och policies. Ett resultat av miljöavdelningens avskildhet blir att de inte själva känner sig som en del av företaget, vilket kan förklara varför anställda på Miljö skämtade om att hela avdelningen borde oursourcas. Vi kan spekulera i att om Miljö varit en mer prioriterad del av SMT:s hela verksamhet så skulle Miljö vara en starkare part och ha tvärfunktionella team som även involverade den centrala inköpsavdelningen i det interna CSR-arbetet.

Miljös främsta samarbetspartners behöver inte nödvändigtvis alltid vara Inköp utan beror på vilket företag som avses och vilken verksamhet som bedrivs. På ett tillverkande företag, som SMT, torde Miljö ha en mer utvecklad kontakt med Produktion och Kvalitet medan miljöfunktionen på exempelvis ett detaljhandelsföretag eller en biltillverkare, där de köper in största delen av vad de säljer, torde Miljö samarbeta mer med Inköp och Marknad. Vi hävdar dock att om CSR-frågor har tillräckligt hög status i företaget, det vill säga att det ses som ett viktigt område, som på Recip (som också är ett tillverkande företag), torde alla funktioner få sin dos av miljöarbete, vare sig de är strategiskt viktiga eller ej. Detta för att miljöavdelningen då har en mer framträdande position i företaget.

På SMT är miljö inte lika starkt betonat som ett grundvärde som det är på Recip eller på Volvo. Inte heller är centrala inköp på SMT lika strategiskt viktigt som det är på Volvo. Detta har gjort att de interna kopplingarna mellan avdelningarna som finns på Volvo saknas på SMT. Istället är Produktion den gemensamma nämnaren mellan Inköp och Miljö och fungerar som en indirekt påtryckningskanal. Bristen på struktur och kopplingar medför, och kan förklara, att det i det närmaste råder en oklarhet på de båda avdelningarna om vad de skulle kunna bidra med vid ett eventuellt samarbete.

### *5.2.2 Företagets strategi och kultur stimulerar till interaktion och lärande*

Vi har i teorikapitlet förklarat att ett tecken på att Inköp betraktas som en viktig funktion i företaget är om avdelningen har nedbrutna företagsmål, inklusive CSR-mål, som tydliggör avdelningens bidrag till företagets övergripande CSR-arbete. Mål på avdelningsnivå utgör också en möjlighet till interaktion mellan Inköp och Miljö, eftersom de rimligtvis bör följas upp av någon med kunskap om de övergripande målen. Detta kan vi se exempel på inom Volvo, där Inköp har egna CSR-mål som följs upp av miljökoordinatorn och förs vidare till ledningsnivå. På SMT är inte Inköp inkluderade i miljöavdelningens långsiktiga plan och är inte något som står på prioritetslistan. Det stora fokus är istället riktat mot Produktion, som har miljömål uppställda för sin verksamhet.

Hur pass omfattande de nedbrutna miljömålen kan vara beror på hur den övergripande CSR-strategin är utformad. Ett företags CSR-strategi kan skilja sig åt beroende på om den är av en proaktiv eller reaktiv karaktär (Lozano 2000). SMTs CSR-strategi anser vi vara av en reaktiv karaktär då den främst verkar för att uppfylla lagkrav. Vid en reaktiv strategi torde det således finnas färre incitament till att försöka involvera fler avdelningar för att få nya synvinklar och feedback, i syfte att utveckla sitt CSR-arbete. Detta kan vara en förklaring till att Inköp på SMT inte har nedbrutna mål för sin avdelning. Volvo, som åtminstone historiskt sett haft en proaktiv strategi, har ett större incitament att på ett aktivt sätt arbeta med CSR-frågor i organisationen för att fortsätta att ligga steget före i CSR-arbetet. Allt eftersom kraven på ansvarstagande har hårdnat i bilbranschen har Volovs försprång knappats in, därför finns det tendenser till att betrakta att Volvos CSR-arbete på senare tid har övergått till att bli mer reaktivt.

Utifrån spelreglerna tycker vi här se en effekt av skillnader i företagens förutsättningar i förhållande till omgivningen. Volvo har arbetat längre med miljö än SMT, mycket på grund av bilindustrins utsatta position, vilket kan förklara en del av Volvos mer proaktiva miljöarbete i organisationen. På Volvo har strategin, medvetandet och aktiviteterna vad gäller Miljö, växt fram utifrån ett personligt engagemang från ledaren. SMTs initiativ har snarare fötts som ett resultat av en kris (uteslutande från etiska fonder och Ghana-skandalen), vilket har resulterat i ett antal miljömål riktade mot Produktion. Lite bryskt skulle dessa mål kunna betraktas som en snabb åtgärdsplan efter skandalen 2003 med införande av uppförandekoder och utbildningsprogram utan att värderingarna hos de anställda har hunnit förankras.

Det faktum att det har pratats miljö och säkerhet på Volvo i mer än 30 år har högst sannolikt gjort att dessa kärnvärden präglat de normer och värderingar som byggts upp och den kultur som idag finns på företaget. För att företag på ett framgångsrikt sätt skall kunna arbeta proaktivt med CSR torde en förutsättning vara att företagskulturen stöttar ansvarstagande. Initiativet från Volvos vd på 70-talet vad gäller miljö och säkerhet är ett exempel på en anekdot som återberättas i företaget, som stärker personalens engagemang i dessa frågor än idag. Liknande tendenser kan vi urskilja på Recip där det finns en stolthet bland de anställda över företagets profil och engagemang. Många av de

individer som fanns med på Recip från starten jobbar fortfarande kvar, vilket hjälpt till att hålla miljötänkandet kvar inom företaget. Trots att Recips omgivning inte direkt uppmuntrar till ansvarstagande kan vi ändå se att det engagemang de anställda har för CSR till stor del beror på att miljö är en del av företagets kultur och för att individernas normer och värderingar förmodligen är präglade av miljötänkande.

I förstudien med Recip framkom att miljöstabens närhet till de övriga funktionerna har underlättat spridning av företagets miljövärderingar. På Volvo har Inköp och Miljö också en direkt närhet till varandra, genom att de sitter i samma kontorslandskap, vilket skapar kontaktytor och utger större förutsättningar för en utökad interaktion. Något så enkelt som ett sammanträffande vid kaffemaskinen kan på ett avslappnat sätt bygga upp förtroende som på sikt kan ge upphov till utbyte av idéer och lösningar. Volvos miljösamordnare ser som sin främsta uppgift att försöka påverka inköparnas värderingar, vilket denne gör genom att cirkulera bland inköparna på plats. Vi kan här se tecken på så kallad *management by walking around* (se Bolman och Deal 1997). Detta är något som även går att urskilja från miljöchefens citat där miljöchefen förklarar att denne ibland får ”*springa och tjata och ta dem i öronen*” om inte miljödelegeringen fungerar enligt förväntningarna. Södergren (2005) lyfter fram betydelsen av att funktioner interagerar och genom samarbetet kan dra nya lärdomar från varandra. För att ett sammanhangsinlärande skall ske är närheten och den initiala kontakten grundläggande för att en interaktion överhuvudtaget skall uppstå. En aktion som skulle bidra till nya kunskaper är om Inköp och Miljö gemensamt deltar vid leverantörsauditioner och att de på så vis lär sig utifrån situationen och utvecklar ett gemensamt språk och begreppsuppfattning. Den kunskap och information som kan utvinnas genom ett samarbete skulle i många fall ersätta en längre tids individuellt lärande.

Ett kontinuerligt lärande, genom att Miljö och andra avdelningar delar med sig av varandras erfarenheter, kan till viss mån förklara Volvos försprång mot SMT i miljö och ansvarsfrågor. På SMT står ledningen för den mesta informationen om CSR vad gäller övergripande värderingar, genom *Fair Play* och företagets *Code of Conduct*. Beroende på hur företaget väljer sina prioriteringar kan vi se att ledningen har en viktig roll i att utforma miljömål och ställa miljökrav på Inköp. Men de bör också avsätta resurser för att en interaktion med Miljö skall initieras, för att underlätta för lärande mellan de två specialistfunktionerna. Som det är nu på SMT kommer övergripande policies till Inköp som direktiv från ledningen och inte förmedlat genom en dialog, vilket förhindrar viktig feedback som skulle kunna användas för att utveckla CSR-arbetet på Inköp. Hela processen kan liknas vid en form av ”katten på råtta”-lek för att Inköp i slutändan skall driva på sina leverantörer. Ett citat från en inköpare kan illustrera detta: ”*Kommer krav måste vi [Inköp] ha hjälp från Miljö för att kunna driva frågan då vi inte har kunskapen som krävs. Får vi krav kan vi kräva resurser*”.

Sammanfattningsvis har vi kunna observera att för ett gynnsamt klimat skall finnas i företaget för att uppmuntra till interaktion mellan Inköp och Miljö är atmosfären som omsluter interaktionen betydelsefull. Den osäkerhet och maktobalans som kan finnas mellan stödfunktioner som skall samarbeta inverkar på om en interaktion äger rum och hur den går till. Vad vi har kunnat se är att atmosfären påverkas av företagets spelregler. Företagets struktur och avdelningarnas roller och status är olika inverkande aspekter på atmosfären. Likaväl som en nedbruten CSR-strategi för företagets avdelningar är viktig för att delaktighet och ansvarstagande för CSR-frågor skall hanteras i företaget. För Inköps del på Volvo kan vi se att den proaktiva CSR-strategi som funnits i företaget har lagt grunden för de interaktionsvägar som finns mellan Inköp och Miljö och en större grad av ansvarstagande bland inköparna. Även närhet mellan avdelningarna och företagskultur bidrar till de interaktionsmönster som utformas i företaget och kan därför betraktas som viktiga för interaktionen.

# 6. SLUTDISKUSSION

*I detta kapitel summerar vi våra slutsatser av studien, vilka vi även avser att diskutera. Därefter följer pratiska implikationer, som riktar sig till företag och individerna på inköps- och miljöavdelningar, samt förslag till fortsatt forskning.*

## 6.1 Slutsats

Från vår analys kan vi dra slutsatser om vilka faktorer som verkar vara mest gynnsamma för att ett samarbete mellan Inköp och Miljö skall komma till stånd och utvecklas i syfte att förbättra företagets ansvarstagande för hållbar utveckling. Spelplanen är en stark inverkande faktor på möjligheter till interaktion, vilket vi har sett på SMT, där exempelvis företagets relativt låga inköpsvolym lett till att den centrala inköpsavdelningen ej har prioriterats från Miljös sida. Spelreglerna är de faktorer som företaget själv mer eller mindre kan påverka, vilket ger oss möjlighet att lyfta fram de faktorer som företaget, genom ledningen eller genom initiativ på avdelningsnivå, på kortare sikt kan förändra för att uppmuntra och förbättra den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö.

En av de viktigaste förutsättningarna för interaktion mellan Inköp och Miljö som vi har observerat är en struktur som möjliggör en kontinuerlig, gärna daglig, personlig kontakt funktionerna emellan. Vi kan se att både Inköp och Miljö gynnas av en centralledd organisering genom att kunskapen centreras, men där interaktion och lärande sker genom tvärfunktionella arbetsgrupper som når ut i organisationen. En annan avgörande faktor för att stimulera interaktion och ett mer aktivt ansvarstagande bland inköparna är att Miljö även har lokalt placerade representanter på Inköp. En personlig kontakt mellan individer på Inköp och Miljö är väsentligt för utveckling och lärande då det möjliggör kunskapsdelande och direkt feedback. Vi har därför funnit att den geografiska närheten mellan avdelningarna blir betydande. En nära kontakt och gemensamma aktiviteter tillåter dessutom överföring av tyst kunskap, som inte kan tillskansas på annat sätt. Om interaktionen mellan avdelningarna endast sker via en tredje part har vi iakttagit att inköparnas egen förmåga att påverka och bidra till CSR-ansvar förringas likaväl som att lära sig av den andre parten.

En annan drivande faktor för att gynna ett bra samarbete mellan Inköp och Miljö är företagets CSR-strategi, som bör brytas ned på inköpsnivå. Naturligtvis förutsätter detta att företaget till att börja med har en övergripande CSR-strategi. Vi menar att ett företag eller miljöavdelning som uppmärksammar Inköp som en del i företagets övergripande CSR-arbete torde kunna öka pressen på Inköp att bry sig om CSR-frågor samtidigt som inköparna mer tydligt kan se vad de som funktion och individer kan bidra med. Det är också viktigt att inköparna blir utvärderade efter huruvida de följer CSR-strategin eller ej, eftersom *"what get measured gets done"*. Ett sätt att göra detta på och samtidigt stimulera till interaktion mellan Inköp och Miljö är att utforma CSR-relaterade nyckeltal kopplade till Inköp. För lägga ytterligare tyngd bakom uppföljningen är att föra vidare resultaten av uppföljningen till ledningsnivå.

En parallell process med att utforma en struktur i företaget som möjliggör kontakt mellan funktionerna och implementera tydliga mål för Inköp gällande CSR är att driva det långsiktiga arbetet med att förändra inköparnas attityder. Den kanske starkaste förutsättningen för ett genuint CSR-arbete är att inköparna har de "rätta" värderingarna. Som vi har beskrivit går det inte att ändra människors normer och värderingar över en natt. På Volvo har detta arbete fortgått i över 30 år och fortfarande ser Volvos miljösamordnare det som en av sina främsta uppgifter att arbeta med att ytterligare implementera Volvos värderingar hos inköparna. Detta kan göras genom utbildningsinitiativ där inköparen får ta ställning till olika moraliska dilemman i sin yrkesuppgift. Det är ett sätt för miljöavdelningen att påverka inköparen inför dennes agerande i en verklig situation.

Avslutningsvis menar vi att en interaktiv kontakt mellan Miljö och Inköp skulle kunna ersätta en stor del av de båda funktionernas separata inlärning och bidra både till en snabbare inlärning och djupare förståelse för hur de tillsammans kan verka för att stärka företagets varumärke med ett mer förankrat ansvarstagande, internt såväl som över värdekedjan. Den förvärvade kunskapen skulle även kunna användas i produktutveckling och leverantörsutveckling, som då skulle kunna bidra till en ökad lönsamhet för företaget.

## 6.2 Diskussion

Trots de positiva effekter som kan uppnås av en mer frekvent interaktion mellan Inköp och Miljö är det något förvånande att dessa avdelningar på våra fallföretag utför en stor del CSR-relaterade aktiviteter var för sig. De centrala inköparna på SMT har nu, efter påtryck från ledningshåll, utarbetat en plan för utökat CSR-arbete, dock utan att involvera Miljö. Även på Volvo ser vi tendenser till att en stor del av de CSR-relaterade aktiviteterna sker separat, trots att de har många av de faktorer på plats som vi har identifierat som drivande för en interaktion och ett djupare samarbete mellan avdelningarna. I takt med att kraven på att företag skall ta ett större miljö- och socialt ansvar har vi observerat ett allt mer omfattande arbete med certifikathantering i våra studerade företag. Som en konsekvens av detta handlar en stor del av inköparnas dagliga arbete med CSR på Volvo om att begära certifikat från leverantörer, vilka sedan samlas in av miljösamordnaren. Detta arbete lämnar

inte mycket över till en djupare interaktiv kontakt mellan miljösamordnaren och inköparna, utan består snarare av att de båda utför separata uppgifter var för sig.

Den ökade certifikathanteringen medför dessutom att miljösamordnares viktigaste uppgift, att föra en dialog med inköparna och sprida värderingar, krymper i takt med att miljöarbetet blir allt mer administrativt. Den minskande delen av interaktiv kommunikation mellan Miljö och Inköp kan i sin tur leda till att företagets värderingar gällande CSR helt enkelt inte implementeras bland inköparna. Vi menar att det finns tendenser till en ”måla läppstift på grisen”-effekt, där företagen, för att säkra företagets rykte och varumärke, upprättar uppförandekoder och miljöledningssystem som en kosmetisk fasad mot intressenter utan att företagets polices och värderingar förankras i den interna organisationen. Likheter i detta resonemang skulle kunna dras till det som den institutionella teorin benämner som särkoppling, det vill säga att företaget säger en sak men gör en annan (jfr Meyer och Rowan 1977).

Vad vi kan urskilja är att det förekommer CSR-aktiviteter i företagen men att de är något innehållslösa. Som i många andra sammanhang märker vi att det är ”pengarna som talar” för hur CSR-arbetet drivs i företaget och därmed vilka förutsättningar för interaktion mellan Inköp och Miljö som finns. Att CSR blir bortprioriterat framför det ekonomiska kan vi se genom att endast tre av de totalt 40 nyckeltalen i Volvos inköpares resultatkort är CSR-relaterade, då de resterande 37 har en starkare koppling till kvalitet och kostnader. Detta väcker frågan om varför miljöhänsyn och socialt ansvar inte betraktas vara en del av varans eller tjänstens kvalitet? Dessutom har inköparna en miljösamordnare som kan ta hand om mycket av arbetet kopplat till CSR på Volvo, främst ISO-certifikaten och IMDS-rapporteringen, vilket gör att inköparna lämnas fria att i ännu större grad bry sig om det ekonomiska. Vi hävdar därför att det är när CSR och ekonomiska faktorer korsas som ett genuint CSR-arbete kan bedrivas inom Inköp och på företaget som helhet.

För att säkra varumärket och företagets överlevnad kan företag inte ignorera CSR längre. Vi menar på att företag till och med kan tjäna på det om de inser de affärsmöjligheter som finns genom att möta nya kundbehov och utveckla leverantörer. I takt med att Inköp uppmärksammas i företagen och når en högre mognadsnivå finns det allt fler möjligheter till att inleda och utveckla djupare samarbeten med leverantörer med fokus på CSR som syftar till att skapa värde för företaget. Ett tillvägagångssätt för Inköp och Miljö att driva på denna utveckling skulle vara att även koppla in Marknad i den interna interaktionen. Genom att involvera Marknad kan kundernas krav lyftas fram, vilka kan bidra till en identifiering av nya affärsmöjligheter. På så vis kan stödfunktionerna öka sin betydelse i företaget och få ytterligare resurser i arbetet för hållbar utveckling.

## 6.3 Implikationer

### *6.3.1 Teoretiska*

Hur den interna interaktionen mellan Inköp och Miljö går till i företagen har inte uppmärksammats tidigare i vidare bemärkelse. Den anpassade interaktionsmodellen som vi har utvecklat kan därför ses

som ett användbart verktyg för forskare såväl som företagsledning att identifiera vilka faktorer som påverkar den interna interaktionen. Vi menar att vår modell bidrar till forskningen genom att den nyanserar en tidigare interaktionsmodell genom ett internt organisationsperspektiv och en applicering på Inköp och Miljö.

### *6.3.2 Praktiska*

För företag som vill utveckla sitt sociala och miljömässiga ansvarstagande har vi uppmärksammat betydelsen av att Inköp arbetar med CSR-frågor. Det räcker inte med att det finns en miljöavdelning på företaget för att dessa frågor skall drivas internt, utan en interaktion med andra avdelningar, i synnerhet Inköp, är nödvändigt för att resultat skall uppnås. Inköp har en nyckelroll i företagets hållbarhetsarbete och bör inkluderas och involveras i detta arbete. Förutom ett starkare varumärke finns det även möjligheter till att utveckla leverantörssamarbeten och utnyttja marknadens krav till produktutveckling och identifiera nya affärsmöjligheter som kan tillföra ett ökat värde för företaget.

För att ta del av dessa positiva effekter bör företagsledning beakta våra slutsatser ovan för att skapa förutsättningar för interaktion mellan Inköp och Miljö. Detta genom att satsa på Inköps utveckling, bryta ner CSR-strategier på inköpsnivå samt bidra till en spridning av normer och värderingar och mål som ledning ställt upp. Dessutom kan Inköp och Miljö själva påverka sin delaktighet genom intern marknadsföring. Genom att Inköp involveras i CSR-arbetet minskas företagets risker med en ”Måla läppstift på grisen”-effekt.

## 6.4 Förslag till framtida forskning

Vår anpassade interaktionsmodell har genererat olika faktorer som inverkar på interaktionen mellan Inköp och Miljö. Eftersom vår huvudstudie endast är baserad på två fallföretag skulle vi gärna se att en kvantitativ studie genomfördes. Denna studie skulle kunna identifiera vilka faktorer som verkar mest drivande på interaktionen men också urskilja ytterligare faktorer som kan tänkas inverka på interaktionen. Den kvalitativa studien skulle även kunna påvisa en högre grad av generaliserbarhet än vad som är möjligt med vår kvalitativa studie.

Vår modell skulle även kunna utvärderas eller utvecklas för huruvida de framtagna faktorerna kan appliceras på en annan interaktionssituation mellan andra avdelningar än de undersökta såsom Inköp och Kvalitet eller Inköp och Marknad. Ytterligare ett steg i forskningen skulle vara att undersöka interaktionsmönster och möjliga samarbeten mellan Inköp, Marknad och Miljö.

# 7. REFERENSER

## 7.1 Primära källor – intervjuer

Berglund, Bo. Ansvarig för miljö och kvalitet, Sandviks koncernledning. Muntlig delgivning 24 mars 2006, sammanträffande på Sandvik, Sandviken.

Bergström, Åsa. Miljöchef, Recip. Muntlig delgivning 8 mars 2006, sammanträffande på Recip AB, Haninge.

Book, Eeva-Liisa. Miljökommunikatör R&D, Volvo. Muntlig delgivning 14 mars 2006, sammanträffande på Volvo PVH, Torslanda.

Ederström, Lars. Global inköpschef, SMT. Muntlig delgivning 24 mars 2006, sammanträffande på Sandvik, Sandviken.

Falkeling, Lars. Inköpschef för råvaror till stålverken, SMT. Muntlig delgivning 23 mars 2006, sammanträffande på Sandvik, Sandviken.

Hultheimer, Mattias. Marknadschef, SILF Competence. Muntlig delgivning 7 mars 2006, sammanträffande på SILF, Kista.

Moberg, Per-Ragnar. Inköpsnavigatör, SMT. Muntlig delgivning 24 mars 2006, sammanträffande på Sandvik, Sandviken.

Nikander, Rikard. Inköpare av logistik, SMT. Muntlig delgivning 24 mars 2006, sammanträffande på Sandvik, Sandviken.

Smedberg, Kjell. Chef för Konstruktion, SMT. Muntlig delgivning 23 mars 2006, sammanträffande på Sandvik, Sandviken.

Ström Catharina. Chef för Strategy and Process Leadership, Volvo. Muntlig delgivning 14 mars 2006, sammanträffande på Volvo PVH, Torslanda.

Sundström, Håkan. Chef för Kvalitet och Miljö, SMT. Muntlig delgivning 24 mars 2006, sammanträffande på Sandvik, Sandviken.

Södergren, Bigitta. Docent i företagsekonomi med inriktning på förändring och lärande i organisationer, Handelshögskolan i Stockholm. Telefonintervju 11 september 2006.

Sweet, Susanne. Docent på Handelshögskolan i Stockholm och leder forskargruppen Sustainability Research Group. Muntlig delgivning 3 november 2006, sammanträffande på Handelshögskolan i Stockholm. [2006b].

Unosson, Henrik. Miljösamordnare på Inköp, Volvo. Muntlig delgivning 06-03-14, sammanträffande på Volvo Personvagnar PVH, Torslanda.

Windt, Magnus. Inköpare av komponenter, Volvo. Muntlig delgivning 14 mars 2006, sammanträffande på Volvo PVH, Torslanda.

Wulfsberg, Christian. Inköpare av testutrustning, Volvo. Muntlig delgivning 14 mars 2006, sammanträffande på Volvo Personvagnar PVH, Torslanda.

Åkerblom, Claes. Chef för centrala inköpsavdelningen i Sandviken, SMT. Muntlig delgivning 23 mars 2006, sammanträffande på Sandvik, Sandviken.

Östman, Karin. Processägare för miljöfrågor samt ledare av det globala miljörådet, SMT. Muntlig delgivning 22 mars 2006, sammanträffande på Sandvik Materials Technology, Sandviken.

## 7.2 Skriftliga källor

Alvesson, M. och K. Sköldberg (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur: Lund.

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur: Lund.

Axelsson, B. (red.) och G. Easton (red.) (1992) *Industrial Networks: A New View of Reality*. Routledge: London.

Axelsson, B. and F. Wynstra (2002) *Buying business services*. Wiley: Chichester.

Axelsson, B. och H. Agndal (2005) *Professionell marknadsföring*, 2 uppl. Studentlitteratur: Lund.

Axelsson, B., Rozemeijer, F. och F. Wynstra (2005) *Developing Sourcing Capabilities: Creating Strategic Change in Purchasing and Supply Management*. Wiley: Chichester.

Bang, H. (1994) *Organisationskultur*. Studentlitteratur: Lund.

Berglund, M. (2003) *Interaktion mellan inköps- och marknadsavdelning – En jämförande fallstudie mellan handels- och tillverkningsföretag*. Examensuppsats i Marknadsföring, Handelshögskolan i Stockholm.

Bergman, B. och J. Johanson (1978) Inköp och produktutveckling, i Håkansson, H. (red.) och L. Melin (red.) (1978) *Inköp*. Norstedts & Söners Förlag: Lund.

Bolman, L.G. och T. E. Deal (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 2 uppl. Studentlitteratur: Lund.

Brunsson, N. och B. Jacobsson (2000), The Contemporary Expansion of Standardization, i Brunsson N. och B. Jacobsson *et al.* (2000), *A World of Standards*. Oxford University Press: Oxford, 1-17.

Bryman, A. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur: Lund.

Carter, C. och J. Carter (1998) Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries. *Decision Science*, 29 (3), 659-684.

Carter, C., Ellram, L. och K. Ready (1998) Environmental Purchasing: Benchmarking our German Counterparts. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (4), 26-38.

Carter, C. och M. Jennings (2000) Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain. *Center for Advanced Purchasing Studies*.

Cramer, J. (2005) Company Learning about Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 14, 255-266.

Cox, A. och D. Chicksand (2006) Backing the brand. *CPO Agenda*, 2 (3).

Deal, T.E. och A. Kennedy (1982) *Corporate cultures*. Addison-Wesley: Reading, Mass.

Delmas, M. och M.W. Toffel (2004) Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework. *Business Strategy and the Environment,* 13, 209-222.

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur: Lund.

DiMaggio, P.J. och W.W. Powell (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Drumwright, M. (1994) Socially Responsible Organisational Buying: Environmental Concern as a Non-economic Buying Criterion. *Journal of Marketing*, 58, July.

Easton, G. (1992) Industrial Networks: A Review, 1-27, i Axelsson, B. (red.) och G. Easton (red.) (1992) *Industrial Networks: A New View of Reality*. Routledge: London.

Fernández, I. och T. Kekäle (2005) The Influence of Modularity and Industry Clockspeed on Reverse Logistics Strategy: Implications for the Purchasing Function. *Journal of Purchasing & Supply Management,* 11, 193-205.

Gadde, L.G. och H. Håkansson (1998) *Professionellt inköp,* 2 uppl. Studentlitteratur: Lund.

Green, K., Morton, B. och S. New (1996) Purchasing and Environmental Management: Interactions, Policies and Opportunities. *Business Strategy and the Environment*. 5 (3), 188-197.

Goetz, J.P. och M.D. LeCompte (1984) *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Academic Press: Orlando, Florida.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2 uppl. Wiley: Chichester.

Guba, E.G. och Y.S. Lincoln (1981) *Effective Evaluation*. Jossey-Bass: San Francisco.

Holme, I. och B. Solvang (1997) *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.

Håkansson, H. *et al.* (1982) An Interactive Approach, 10-27; i Håkansson, H. (red.) (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Wiley: Chichester.

Håkansson, H., (red.) (1987) *Industrial Technological Development. A Network Approach*. Croom Helm: Beckenham.

Håkansson, H. och J. Johanson (1984) A Model of Industrial Networks, Working Paper. Department of Business Administration, University of Uppsala; i Axelsson, B (red.) och G. Easton (red.) (1992) *Industrial Networks: A New View of Reality*, 28-34. Routledge: London.

Håkansson, H. och I. Snehota (1990) No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy, Scandinavian Journal of Management, 4 (3), 187-200; i Ford, D. (2002) *Understanding Business Marketing and Purchasing, An Interactive Approach*, 3 uppl., Thomson Learning: London.

Håkansson, H. och I. Snehota (1995) *Developing Business Relationships*. Routledge: London.

Håkansson, H. och B. Wootz (1978) Effektivt inköpsarbete, i Håkansson, H. (red.) och L. Melin (red.) (1978) *Inköp*. Norstedts & Söners Förlag: Lund.

Håkansson, H. och C. Östberg (1975) Industrial Marketing – An Organizational Problem, *Industrial Marketing Management*, 4, 113-123.

Johanson, J. och L.G. Mattsson (1987) Interorganisational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with a Transactional Cost Approach, International Studies of Management Organisation, 17 (1), 34-38; i Axelsson, B (red.) och G. Easton (red.) (1992) *Industrial Networks: A New View of Reality*. Routledge: London.

Karlöf, S. (2005) Sveriges första inköpsprofessor. *Silf Supply*, 2.

Kluge, J.N. (1996) Simply Superior Sourcing, 5th Annual IPSERA Conference, Eindhoven, april; i Weele, A. J. van (2005) *Purchasing Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 4 uppl. Sid. 17. Thomson Learning: London.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.

Lakemond, N. (2001) *Managing Across Organizations: Intra- and Interorganisational Aspects of Supplier Involvement in Product Development Projects*. Linköping Studies in Management and Economics, Dissertations, No. 52. Linköpings universitet: Linköping.

Lamming, R. och J. Hampson (1996) The Environment as a Supply Chain Management Issue. *British Journal of Management*, 7, Special Issue March, 45-62.

Lloyd, M. (1994) How Green are my Suppliers? *Purchasing and Supply Management*, October. CIPS, UK.

Malmborg, J. (2005) Fångarna i fabriken. *Veckans Affärer*, 38.

Melin, L. (1978) Inköpets organisation: Att organisera för strategisk inköpsverksamhet, i Håkansson, H. (red.) och L. Melin (red.) (1978) *Inköp*. Norstedts & Söners Förlag: Lund.

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall: Upper Saddle River, N.J.

Mintzberg, H. (1983) *Power In and Around Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J.

Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur: Lund.

Meyer, J. och B. Rowan (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology*, 83.

Noci, G. (1997) Designing "Green" Vendor Rating Systems From the Assessment of a Supplier's Environmental Performance. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3 (2), 103-114.

Nonaka, I. och H. Takeutchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York.

Normann, R. (2002) *Service Management - Strategy and Leadership in Service Business*, 3 uppl. Wiley & Sons: Chichester.

Polanyi, M. (1967) *The Tacit Dimension*. Routledge Anchor Books: London.

Porter, M.A. (1980) Comptetitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press: New York.

Rörström, K. (2006) Fem minuter med Erik Brandsma CSR-manager på energiföretaget Eon Nordic. *Inköp & Logistik*, 3, 25.

Sweet, S. (2006a) Drivkrafter för ett socialt och miljömässigt ansvarstagande i leverantörsled. *Inköp & Logistik*, 3, 34-36.

Södergren, B. (2002) Creative Careers: Knowledge Intensive Workers. I antologin: Peiperl, M., Goffee, R. och N. Anand *Career Creativity: Explorations in the Remarking of Work*. Oxford Press & London Business School.

Södergren, B. (2005) Om lärandets roll i komplexa innovationssystem. I antologin: Benner, M. (red.) *Innovation – dynamik i ekonomi och samhällsliv*. Studentlitteratur: Lund.

Thompson, J.D. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill: New York.

Weber, J. (1993) Exploring the relationship between personals values and moral reasoning. *Human Relations*, 46 (4), 435-463.

Webster, F.E. och Y. Wind (1972) *Organizational Buying Behavior*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.

Weele, A. J. van (2005) *Purchasing Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 4 uppl. Thomson Learning: London.

Weiss W. (2005) *Business Ethics – A stakeholder and Issues Management Approach*. Thomson: South-Western, Ohio.

Yin, R.K. (1994) *Case Study and Research: Design and Methods*, 2 uppl. Sage Publications: Thousand Oaks, California.

Zsidisin, G.A, och S.P. Siferd (2001) Environmental Purchasing: A Framework for Theory Development. *European Journal of Purchasing & Supply Management,* 7, 61-73.

Zyglidopoulos, C.S. (2002) The Social and Environmental Responsibilities of Multinationals: Evidence from the Brent Spar Case. *Journal of Business Ethics*, 36 (1/2), 141-151.

Åkerberg, N. (2006) Visst går det att tjäna på välgörenhet. *DI Weekend,* 27.

Ählström, J. (2003) *A Study of Corporate Adaptation to Pressure for Corporate Social Responsibility – an Idea Network Approach*. Handelshögskolan i Stockholm.

## 7.3 Företagsspecifikt material

Recip (2006) Hållbarhetsredovisning 2005.

Sandvik (2005) Årsredovisning 2004.

Volvo (2005) Hållbarhetsrapport 2004. Ansvarsfullt företagande.

Volvo (2006) Volvo Personvagnar AB 2006, företagspresentation i power point.

## 7.3 Internet

Europeiska kommissionen, http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_sv.htm. Tillgänglig on-line 2006-11-27, kl. 13.00.

ISO, www.iso.org. Tillgänglig on-line 2006-11-27, kl. 13.15.

Sandvik, www.sandvik.se. Tillgänglig on-line 2006-04-10, kl. 10:00.

# 8. APPENDIX – Intervjuguide

Inledande frågor ställdes till alla intervjuade, som berörde arbetsuppgifter, ansvarsområden, anställningstid, bakgrund samt information om arbetskollegor på avdelningen och deras arbetsuppgifter, bakgrund etc.

**Inköpsrelaterade frågor**

1. Vad köper ni in?
2. Hur många leverantörer har ni?
3. Vilka länder köper ni in från?
4. Är inköpsavdelningen specialiserade på inköp av speciella produkter eller att hantera vissa leverantörer?
5. Vilken funktion anser du att inköp har i företaget?
6. Hur ser strukturen ut (centralisering/decentralisering)?
7. Vilka parametrar utgår ni från när ni skall köpa in en råvara eller en produkt?
8. Har ni föreskrivna policies för inköpsarbetet?
9. Vem har utfärdad policyn?
10. Hur går det till när inköparna gör ett inköpsbeslut och på vilket sätt kommer hållbarhetsfrågor in i processen?
11. Vilka är med och påverkar inköpsbeslutet?
12. Hur utvärderas ni, på vilka grunder?
13. Vad har ni för rapporteringssystem?
14. Vad rapporteras och hur, samt när och till vilka?
15. Hur utvärderar ni era leverantörer?
16. Hur långt sträcker sig er kontroll i leverantörsledet?
17. Förekommer det samarbeten med leverantörer?
18. I sådana fall, är CSR en aspekt i detta samarbete?

**Miljörelaterade frågor**

19. Vilka är de stora arbetsområdena när det gäller socialt ansvar och miljö för ditt företag?
20. Varför är just dessa viktiga? När blev de viktiga? Varför just då?
21. Vem tog initiativ till att behandla dessa frågor?
22. Hur och vart uppstår kraven på CSR-arbete för er?
23. Hur hanteras kraven?
24. Finns det en strategi för hållbarutveckling?
25. Varifrån kommer riktlinjerna till strategin?
26. Har ni utvecklat egna riktlinjer? Hur påverkar strategin dig?
27. Är CSR en del av inköpsprocessen eller en del av marknadsföringen?
28. Vem är det internt i organisationen som ställer kraven?
29. Hur värderas dessa krav i förhållande till andra krav som finns i företaget?
30. Med vilka andra avdelningar har ni kontakt?
31. Vem har tagit initiativ till de kontakter ni har med andra avdelningar?
32. Hur får CSR spridning och genomslag internt i organisationen?
33. Varför får CSR en stor/liten spridning i organisationen?
34. Finns det ett belönings- eller bestraffningssystem?
35. Hur kommuniceras CSR internt? Externt?
36. Genom vem sker kommunikation och på vilket sätt?
37. Är miljöansvariga med ”ute på fältet”?
38. Har det skett några stora förändringar i inköpsarbetet på sistone?

**Kritiska händelser** (dessa frågor ställde vi för att försöka få våra intervjupersoner att inte berätta vad de *borde* säga, utan snarare hur det *verkligen går till* i det praktiska arbetet):

39. Vilka risker finns det i just er bransch?
40. Kan du nämna några kritiska händelser som har inträffat eller skulle kunna inträffa i ert företag?
41. Om ni på x-avdelningen fick reda på att en av era leverantörer använde sig av farliga kemikalier och dumpade dem i en sjö någonstans, vad skulle ni göra?
42. Om det uppdagades att en av era underleverantörer, i 2:a eller 3:e led, bryter mot de mänskliga rättigheterna, vad skulle ni göra?

    Finns svaret i några av dessa punkter?

    1. De gör ingenting.
    2. De gör någonting, men mest en kosmetisk åtgärd (de ringer upp och ber dem sluta, och ger dem en till chans).
    3. De inrättar ett kontrollsystem själva för att kontrollera leverantören.
    4. De säger upp avtalet med leverantören.

43. Hur skulle ni *vilja* reagera om något sådant här inträffade?
44. Hur har ni agerat historiskt?

Specifikt för Inköp:

45. När senast tackade ni nej till en leverantör på grund av miljö- eller sociala skäl?
46. Vilka var involverade i det beslutet?
47. När har en leverantör tvingats att förändra sig eller valts bort på grund av miljö- respektive sociala aspekter?
48. Har det uppstått situationer där inköparna borde ha kontaktat miljöexperter men inte gjort det?
49. Vem bär ansvaret om företaget skulle hamna i en skandal, exempel att företaget anlitat leverantörer som utnyttjar barnarbete?