

Grön asfalt och NCC

- rätt tillväxtstrategi för en asfaltproducent?

Green asphalt and NCC

- *a successful strategy of growth for an asphalt producer?*

Simon Svensson

Ämne

Företagsekonomi

5 poängs examensarbete i utbildningen

Affärsledarskap för den Gröna sektorn

Examinator:

Thomas Björklund

FÖRORD

För många företag är tillväxt en viktig strategisk fråga. Tillväxt kan enligt Ansoffs teorimodell ske på fyra olika sätt varav produktutveckling är ett. NCC, ett företag som bl a tillverkar och marknadsför asfalt, är mycket intresserad av att producera grön asfalt som minskar miljöbelastningen och därmed stärker företagets miljöprofil samtidigt som det kanske medför tillväxt. Med ”grön asfalt” avses miljövänligt producerad asfalt med hjälp av bioenergi istället för fossil energi. För att en satsning på ”grön asfalt” ska var ekonomisk försvarbart är det givet att det även måste finnas ett intresse från kunderna.

Jag har vid tidigare studiesammanhang kommit i kontakt med NCC ROADS Sverige Öst. Företaget är intressant eftersom miljöfrågorna har framträdande roll i en bransch som kanske inte i övrigt uppfattas som miljödrivande.

Företaget tillhör inte ”den gröna sektorn” men de gröna anpassningar som avses med detta arbete kan komma att ha stor återverkan för ”den gröna sektorn” om de genomförs. Denna anpassning skulle kunna i förlängningen innebära en omställning för en hel industrigren.

Detta examensarbete behandlar ett företags, NCCs, tillväxtstrategi och dess kunders intresse för miljösatningar. Det behandlar även en tänkbar kommunikationsstrategi för att på ett effektivt sätt kommunicera vikten av att ha en miljöprofil.

Handledare och examinator har varit Thomas Björklund, institutionen för jordbrukets biosystem och teknologi.

Opponent har varit Anne Persson.

Ett stort tack riktas särskilt till Ulrika Stolth, miljöledare vid NCC ROADS Sverige Öst AB. Ulrika har bidragit med information och synpunkter till detta arbete. Jag vill även framföra ett stort tack till de i marknadsundersökningen intervjuade personerna som tagit sig tid till att besvara mina frågor.

Alnarp, november 2003

Simon Svensson

SAMMANFATTNING

Vid diskussion om företag och deras utveckling kan man tillämpa olika teoretiska modeller. En av dessa är Ansoffs strategimodell för tillväxt. Enligt denna modell kan fyra strategier för tillväxt urskiljas. En av dessa strategier är tillväxt genom produktutveckling som innebär att företaget utvecklar en ny eller modifierad produkt som marknadsförs till nuvarande kunder. Ett företag som funderar på att välja denna strategi är NCC Roads Sverige Öst, nedan förkortat till NCC. För att denna strategi ska vara intressant måste givetvis även kunderna vara intresserade av denna nya eller modifierade produkt. Detta examensarbete behandlar därför även kundernas intresse för tillväxt.

NCC Roads Sverige Öst är en del av NCC koncernen som tillverkar krossprodukter, asfalt och betong. Vid tillverkning av asfaltmassa används till ca 95 % stenmaterial av olika fraktioner, resterande del bitumen som är en tjock mineraloljeprodukt. Bitumen används som bindemedel i asfaltmassan. Det åtgår stora mängder energi vid uppvärmningen av såväl stenmaterial som bindemedlet. Största delen energiförbrukningen utgörs av eldningsolja 1 som är av fossilt ursprung. För att minska miljöpåverkan har företaget sedan flera år tillbaka modifierat sina asfaltverk för att kunna blanda in begagnad asfalt, returafalt. Detta medför att man reducerar förbrukningen av bindemedlet bitumen. Företaget har arbetat aktivt med miljöfrågorna sedan mitten av nittiotalet och är nu anslutna till ISO 14001. Trots detta aktiva arbete med miljöfrågorna förbrukas fortfarande stora mängder fossil energi. NCC har konstaterat att det inte går att göra någon väsentlig minskning av denna förbrukning. Nästa stora miljöåtgärd skulle därför vara att byta energislag från fossil energi till bioenergi.

Syftet med detta arbete är att utgöra en del av NCCs beslutsunderlag om företaget ska satsa på tillväxt med av ”grön asfalt”, en ny/modifierad produkt. Med ”grön asfalt” avses miljövänligt producerad asfalt med hjälp av bioenergi istället för fossil energi. Detta syfte medför att jag kommer att undersöka efterfrågan och möjliga konkurrensfördelar för miljövänligt framställt asfalt, ”grön asfalt” på marknaden, samt om marknaden är villig att betala ett merpris för detta.

Marknadsundersökningen har begränsats till delar av den offentliga sektorn i Sverige. Från början skulle jag intervjua Vägverket och ett antal kommuner men Vägverket kunde/ville, trots många kontakter, av olika orsaker inte delta i undersökningen. Arbetet behandlar i huvudsak marknadssidan varför tekniska och ekonomiska förutsättningar för tillverkningen av grön asfalt inte behandlas. Sammanfattningsvis kan jag konstatera att det finns ett intresse hos kunderna för grön asfalt. Det merpris som kunderna för närvarande är villiga att betala motsvarar dock inte investeringen i grön asfalt. Vid en satsning på grön asfalt får därför en stor del av kostnaden, på kort sikt, sannolikt betraktas som en marknadsföringskostnad, i varje fall inledningsvis. Att vara först på marknaden med denna produkt väcker ett sannolikt intresse på marknaden och ett positivt mediafokus på företaget som i sin tur skulle kunna utnyttjas och ge ytterligare volymökningar. Att kunna tillverka asfalt på ett miljövänligt och långsiktigt hållbart sätt är sannolikt ett stort steg att ta.

Min slutsats är därför att jag rekommenderar NCC att satsa på grön asfalt eftersom denna satsning troligtvis är rätt strategi för tillväxt.

SUMMARY

NCC ROADS Sweden east is a part of the NCC Corporation. The company mainly produces aggregates, asphalt and concrete. They have taken the environmental issues seriously and been working with that since the middle of the nineties. When manufacturing asphalt large a quantity of fossil energy is needed. The company is now about to make further progresses by manufacturing environmental friendly asphalt ("green asphalt") with using bio-energy. With the concept "green asphalt" means asphalt produced with using bio-energy instead of fossil energy when heating the asphalt mix.

This study tries to find out if there is any market for environmental friendly manufactured asphalt. The purpose of this study has also been to find out if there is any market-benefits in offering "green asphalt" on the market. And if its possible to get more profit out of it.

The market research has been confined to the public sector. Swedish road administration and communities consume the main part of the asphalt in Sweden.

As a conclusion it can be said that some extra profit can be made by selling "green asphalt". But the main part of the costs of investing in "green asphalt" has to be charged on the good-will account, at least at the first years. By increased market shares and increased selling the investments can be paid back on a long view. Producing environmental friendly asphalt in a sustainable way is probably a big step to take.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	
1.1.1 Ansoffs strategimodell	1
1.1.2 NCC Roads Sverige Öst AB	2
1.2 SYFTE	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
2. METOD	4
3. RESULTAT	5
3.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	5
3.2 MILJÖARBETET	6
3.2.1 NCCs miljöledningssystem	6
3.2.2 Mål, uppföljning och effekter av miljöarbetet	7
3.3 FÖRETAGETS FRAMTIDSVISION	8
3.4 FÖRETAGETS KONKURRENSMEDEL	9
3.4.1 Marketing mixmodellen och NCCs gröna asfalt	9
3.4.2 Kommunikationsstrategi och konkurrensfördelar för grön asfalt	9
3.5 MARKNADSUNDERSÖKNING	11
3.5.1 Resultat av undersökningen	11
3.5.2 Översikt resultat av undersökningen	13
4. DISKUSSION	14
5. REFERENSER	16
5.1 LITTERATURKÄLLOR	16
5.2 PERSONLIGA MEDDELANDEN	16
5.3 INTERNET	16
5.4 ÖVRIGT	16

BILAGA 1

1. INLEDNING

I denna del, del 1, kommer jag att behandla bakgrunden till examensarbetet, syftet, avgränsningar samt metodval.

Detta arbete handlar om ”grön asfalt” vilket är ett begrepp på för asfalt som producerats med användning av bioenergi istället för fossil energi.

1.1 BAKGRUND

1.1.1 Ansoffs strategimodell och NCC

Tillväxt är en viktig strategisk fråga för många företag. Denna tillväxt kan ske på olika sätt. En klassisk teoretisk strategimodell för tillväxt är Ansoffs produkt/marknadsmodell som brukar illustreras med hjälp av de sk Ansoffmatrisen. Denna modell/matris finns även i en bearbetning av Philip Kotler. Kotlers bearbetning kallas för den utvidgade Ansoffmatrisen. Jag har valt denna modell för att den är tillämplig på NCC ROADS Sverige öst AB, nedan förkortad till NCC, strategiska diskussioner om att satsa på grön asfalt.

Ansoffs strategimodell är examensarbetets centrala teoretiska modell men även andra teorier kommer att användas i senare delar av examensarbetet.

Beskrivning av Ansoffs modell samt Kotlers bearbetning.

Enligt H Igor Ansoffs, tidigare professor i Strategig Management vid United States International University i San Diego, finns det fyra tillväxtstrategier, sätt att växa, för företag. Dessa strategier, som presenteras i den s.k. Ansoffmatrisen, är tillväxt genom marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling samt diversifiering. Ansoffmatrisen har bearbetats av Philip Kotler, välkänd amerikansk professor, och i hans version har matrisen kompletterats med modifierade produkter samt geografisk expansion. Denna utvidgade matrisen visas nedan.

		Produkter		
		Nuvarande	Modifierade	Nya
M	Nuvarande			
A	kunder			
R	Geografisk			
K	expansion			
N	Nya			
A	kunder			
D				

Grön asfalt är enligt min bedömning en modifierad produkt och kommer i första hand att säljas till nuvarande kunder. I andra hand kan kontakter med nya kunder med samma profil som de nuvarande upprättas dvs tillväxt sker genom utveckling av den geografiska marknaden.

1.1.2 NCC ROADS Sverige öst AB

För att läsaren ska inse betydelsen för miljön av övergången till grön asfalt kommer jag kortfattat behandla produktionen av asfalt.

NCC ROADS Sverige öst AB ingår som en affärsenhet i NCC koncernen. Företagets huvudsakliga uppgift är att framställa bergkross och bergprodukter, asfalt och betong. I företagets verksamhet ingår även utläggning av asfalt samt visst vägunderhåll. Den totala asfaltmarknaden i Sverige omfattar ca. 7 miljoner ton/år varav 1 milj. ton svarar för NCC produktion.

Företaget har sedan mitten av nittiotalet arbetat aktivt med miljöfrågorna och är anslutna till ISO 14001. Företaget har i ett tidigt skede tagit ställning till miljöfrågorna och man anser att detta är viktigt i företagets miljöprofil.

Asfaltmassa, eller det vi dagligt tal kallar asfalt och som finns på nästan alla våra vägar och gator, består till ca 95% av stenmaterial av olika fraktioner, och till ca 5 % av bitumen. Framställning av asfaltmassan i ett asfaltverk kräver stora mängder av energi huvudsakligen i form av fossil eldningsolja eftersom både stenmaterialet och bitumen måste värmas upp till minst 120 grader C.

Att använda stora mängder fossil energi leder till ökad halt av CO₂ i atmosfären.

Bitumen är också en mineraloljeprodukt och är, i likhet med eldningsoljan, en ändlig resurs.

Genom att bygga om asfaltverk kan man anpassa verket så att det går att blanda in en viss del uppriven begagnad asfalt i den nya asfalten för att på så sätt reducera användandet av bindemedlet Bitumen. Detta har resulterat i att företaget har reducerat den årliga förbrukningen av Bitumen med motsvarande ett mindre tankfartyg. Men det går fortfarande åt stora mängder energi för själva uppvärmningen av asfalten under tillverkningsprocessen.

NCC har därför konstaterat att det inte går att komma så mycket längre med dagens miljöarbete utan tittar nu på andra alternativ såsom framställning av asfalt med hjälp av bioenergi.

1.2 SYFTE

Syftet med detta examensarbete är att utgöra en del av NCCs beslutsunderlag om företaget ska satsa på tillväxt med hjälp av ”grön asfalt”, en ny/modifierad produkt. Detta syfte medför att jag kommer att undersöka efterfrågan på och möjliga konkurrensfördelar för miljövänligt framställd asfalt, sk grön asfalt, samt om marknaden är villig att betala ett merpris för denna produkt.

En viktig del av beslutsunderlaget är möjligheten att marknadsföra grön asfalt. Jag kommer därför även att presentera en möjligt kommunikationsmodell för att marknadsföra ”grön asfalt”.

1.3 AVGRÄNSNINGAR

Arbetet avser endast att undersöka efterfrågan av ”grön asfalt” och möjliga konkurrensfördelar på marknaden. Arbetet kommer inte att behandla tekniska eller ekonomiska förutsättningar för verksamheten. Marknadsundersökningen har begränsats till delar av den offentliga sektorn i Sverige. Detta pga att den offentliga sektorn är i särklass största beställaren av asfalt idag. Marknadsundersökningen omfattar endast delar av den svenska marknaden, detta pga att NCC ROADS AB Sverige Öst endast är verksam i Sverige. Vägverket och ett antal kommuner har valts ut där relevanta personer intervjuats och fått svara för respektive beställares intressen.

2. METOD

Jag har valt att samla in sekundärmaterial via litteraturstudier och internet samt primärmaterial via intervjuer. Den litteratur jag huvudsakligen använt mig av i detta arbete är P Kotler's "Principles of marketing", L Bengtsson och P Skärvads "Företagsstrategiska perspektiv" samt A Hallströms m.f. "Att marknadsföra miljöanpassning". Denna litteratur har jag använt för att, dels kunna hitta en teori vilken arbetet kan förankras till och dels hitta tänkbara tillväxtstrategier för NCC. Litteraturen jag studerat utgörs i huvudsak av den obligatoriska litteratur som ingår i tidigare kurser i denna utbildning, interna dokument från NCC samt ett examensarbete om miljöledning. De interna dokument och examensarbete som utförts hos NCC har bidragit med information om företagets nuvarande miljöarbete och ståndpunkter i miljöfrågorna.

Intervjuer har genomförts med Ulrika Stolth från NCC och med representanter för fyra kommuners inköpsenheter. Intervjun med Ulrika genomfördes vid ett personligt möte eftersom det var viktigt för mig att få möjlighet att ta del av kringinformation om NCCs tankar kring miljöfrågorna. Det personliga mötet med Ulrika Stolth gav upphov till en öppen diskussion där mycket fakta om företagets framtidsvision och miljötänkande kom fram. Intervjuerna med kommunerna genomfördes via telefon eftersom jag ville få en viss geografisk spridning och inte hade möjligheter att fysiskt träffa respondenterna. Frågeunderlaget, som bifogas, fungerade som öppna frågor för att möjliggöra en diskussion. Intervjuerna med kommunerna fungerade som en marknadsundersökning. Jag ville få en uppfattning om hur marknadens inställning var till denna produkt och om det är en tänkbar tillväxtstrategi för NCC.

Vid genomförandet av detta examensarbete har jag även använt mig av Internet (www.ballast.ncc.se) och NCC's interna nätverk. Detta mest för att få information om företagets verksamhet som helhet. Dessa källor har även bidragit med bildmaterial för arbetets redovisning.

3. RESULTAT

I detta avsnitt kommer jag att börja med en beskrivning av NCCs verksamhet. Därefter presenteras NCCs miljöarbete, NCCs framtidsvision och en kommunikationsmodell för att marknadsföra grön asfalt. Avsnittet avslutas med en presentation av resultatet av marknadsundersökningen i vilken fyra stora kommuner ingår.

3.1 FÖRETAGSBESKRIVNING

Skillnaden för miljön mellan vanligt asfalt och ”grön asfalt” är avsevärd. Därför är det viktigt, som jag tidigare påpekat, att läsaren har grundläggande kunskap om miljömässiga förbättringar vid en övergång till ”grön asfalt”. Jag har därför valt att beskriva NCCs verksamhet samt den svenska asfaltmarknaden.

NCC ROADS AB Sverige öst ingår som en affärsenhet i NCC koncernen. Företagets har som sin huvuduppgift att framställa bergkross och bergprodukter, asfalt och betong. I företagets verksamhet ingår även utläggning av asfalt samt visst vägunderhåll. Som en gemensam del av alla grenar finns även ett antal laboratorier för styrning och kontroll av produktionen, samt FoU laboratorier. Verksamheten i Sverige öst omfattar nästan 100 täkter varav ca. 30 st är bergtäkter som svarar för den större delen av materialförsörjningen, ca 70 %. Årligen produceras ca. 6-7 miljoner ton bergkross och grus. Vidare finns 11 asfaltfabriker som tillsammans producerar ca. 1 miljon ton asfalt per år, varav den egna utläggningen omfattar ca 85 % av producerad massa. Betongtillverkningen, som ingår i NCC ROADS Sverige AB tillverkar ca. 100 000 m³ färdig betong per år.

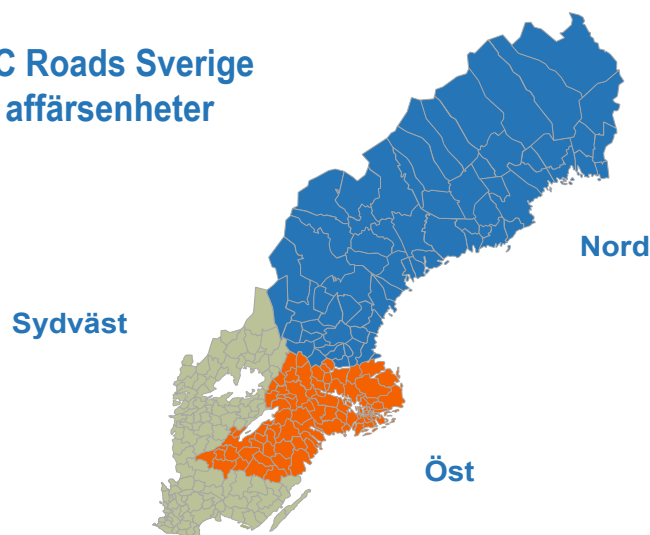
NCC ROADS Sverige öst omsätter ca. 1,3 miljarder per år och har ca. 700 anställda varav en viss del är säsongsanställda, främst asfaltarbetare.

Den totala asfaltmarknaden i Sverige omfattar ca. 7 milj. ton/år. Av denna volym förbrukar den offentliga sektorn ca. 70 %. Den offentliga sektorn är företagets i särklass största kund. Den största mängden asfalt förbrukas på det offentliga vägnätet samt andra infrastrukturella arbeten såsom bredband-, VA-, fjärrvärmearbeten m.m.

Företagets konkurrenter består av ett fåtal större aktörer samt en mängd mindre och lokala företag. Upphandlingar av asfaltarbeten i kommunal regi sker oftast genom avtal som löper under ett till tre års tid. Inom Vägverket upphandlas i regel asfaltarbeten genom geografiska områden säsongsvis.

(Se bild nästa sida, företagets arbetsområden.)

NCC Roads Sverige Tre affärsenheter



NCC Roads AB

2003-11-12

10



(Bild, NCC ROADS Sveriges Affärsenheter, hämtad från NCC starnet, intranet)

3.2 MILJÖARBETET I NCC

3.2.1 NCCs miljöledningssystem

Företaget har i ett tidigt skede börjat sträva efter att vara branschledande inom miljöområdet. Redan 1997 började arbetet med att man gjorde en miljöutredning och under år 2000 fick man hela verksamheten miljöcertifierad enligt ISO 14001 och införde därmed ett miljöledningssystem. Företagets miljöledningssystem till stor del ”hopbyggt” med kvalitetsledningssystemet

Som en fristående del i miljöledningssystemet finns en miljöhandbok som beskriver systemet.

Man har just slutfört ett omfattande arbete med att omarbeta kvalitets- och miljöledningssystemet till att bli ett integrerat verksamhetsstyrningssystem som omfattar förutom miljö och kvalitet även arbetsmiljö och ekonomi.

Den viktigaste grunden för allt miljöarbete i Sverige idag är de 15 miljömål som riksdag och regering har slagit fast. Dessa miljömål bryts sedan ned för varje underliggande organisation. Miljömålen bryts ned och anpassas till kommunnivå där många av företagets kunder finns.

Samtliga av företagets presumtiva kunder har som ett detaljerat miljökrav på sina asfaltentreprenörer att viss del av nylagd asfalt skall innehålla inblandning av returmassor. Det ingår även specifika krav på arbetsmaskiner och bilar. Lagen om offentlig upphandling, *LOU*, hämmar dock utvecklingen inom miljöområdet till viss del, p.g.a. att miljöerbjudande från enskilda entreprenörer har svårt att favoriseras.
(källa: personligt meddelande, Ulrika Stolth, NCC)

3.2.2 Mål, uppföljning och effekter av miljöarbetet.

Genom NCCs miljöutredning uppställdes tre miljömål för regionen. Dessa miljömål är minskning av energiförbrukning, invallning av samtliga bränsletankar samt minskning av avfall till deponi.

Varje arbetsplats har därefter gjort detaljerade miljömål för att bidra till regionens mål. Uppföljning av miljömålen har gjorts genom årliga mätningar och utvärdering i samband med ledningens genomgång.

Andra och tredje målen har efter utvärdering uppnåtts. Betydande förbättringar på energiområdet har gjorts, men då energifrågan är viktig både ur miljö och ekonomisk synpunkt, kvarstår att göra ytterligare förbättringar inom detta område. Detta miljömål kvarstår därför.

Nationella miljö kvalitetsmål anger att användningen av ändliga naturresurser skall minskas exempelvis användningen av naturgrus.

Företaget har haft som mål att uppnå en fördelning av produktionen naturgrus kontra bergkross till 30/70. Detta mål har uppnåtts, men företaget arbetar för ytterligare förbättring.

Den viktigaste effekten av miljöarbetet är den kraftfulla satsningen på att återvinna asfalt. Alla asfaltverk är ”trimmade” för att bli så energisnåla som möjligt, man har även infört nya körscheman för verken vilket har höjt effektiviteten ytterligare. Idag är de flesta fabriker ombyggda för att kunna tillverka asfaltmassa med inblandning av återvunnen asfalt. Under det gångna året har återvinningsgraden legat på 10-15%. Detta innebär för NCC att man kunnat spara en mindre tankbåt av den ändliga resursen Bitumen förutom de miljövinster som gjorts till följd av minskad nytillverkning av ingående material.

Man kan nu, som tidigare nämnts, konstatera att efter detta omfattande miljöarbete inte går att komma speciellt mycket längre med vanliga sparåtgärder. Trots att energianvändningen har reducerats går det fortfarande åt stora mängder energi för att tillverka asfaltmassa. För att göra ytterligare märkbara förbättringar på detta område behövs radikalare åtgärder såsom möjligheten att använda bioenergi istället för fossil energi vid framställningen av asfaltmassa.

(Källa: personligt meddelande, Ulrika Stolth, NCC.)

3.3 FÖRETAGETS FRAMTIDSVISION

Insikten att förbrukningen av de ändliga fossila resurserna eldningsolja och bitumen är företagets mest betydande miljöaspekter, har lett till ett målmedvetet arbete för att begränsa denna användning. Ett första steg i detta arbete är anpassningen av samtliga asfaltverk till återanvändning av asfalt. Det andra steget har varit energisparprogram för samtliga asfaltverk vilket har innefattat effektivisering av verken samt nya eller förändrade körscheman.

Eftersom det inte går att komma längre idag mot en långsiktigt hållbar utveckling krävs nya grepp. En sådan tänkbar åtgärd kan vara att anpassa asfaltverken för bioenergianvändning. I dagsläget finns det inga kända asfaltverk som använder bioenergi som ersättning till fossil eldningsolja. För att kunna ta detta steget krävs således en teknikutveckling eller anpassning till denna typ produktion.

Denna typ av utveckling skulle ligga helt i linje med företagets grundläggande värderingar inom miljöområdet. Det ligger också ett stort värde i att kunna vara först på marknaden med att kunna erbjuda asfaltmassa framställd med hjälp av bioenergi. Att som första företag på marknaden kunna erbjuda asfalt med inblandning av returafalt och framställt med hjälp av bioenergi skulle man kunna stärka sin miljöprofil avsevärt. En av företagets förhoppningar är att miljöaspekterna ska ha större tyngd i värderingen av företagets produkter på marknaden.

Ett av företagets miljömål är att endast etablera asfaltverk i täkter med högkvalitativt stenmaterial. Slitstarka asfaltbeläggningar leder till hållbarare vägar som i förlängningen leder till minskat behov av omläggning. Returafalt från dessa asfaltmassor ger dessutom slitstarkare asfalt i nästa led.

Företagets vision är att ska kunna erbjuda slitstarkare asfaltbeläggningar som är framställda på ett miljöanpassat sätt. Dessutom vill NCC fortsätta att ha ett eget stort kunnande inom området. Företagets framtidsvision är att på ett öppet sätt med kontinuerliga offentliga miljörevisioner kommunicera sitt miljötänkande och sina framsteg med marknaden. Detta ska förhoppningsvis leda till mer mångfasetterad syn på marknaden än enbart värderingen i kronor per ton.

(Källa: personligt meddelande, Ulrika Stolth, NCC.)

3.4 FÖRETAGETS KONKURRENSMEDEL

3.4.1 Marketing mixmodellen och NCCs grön asfalt

För att lyckas med den nya gröna marknadsföringen står företaget inför en stor utmaning. Branschen har sedan länge vanligtvis uppfattats som konservativ och prisfixerad. Den stora utmaningen ligger egentligen i att försöka omvända uppfattningen om en hel bransch som inte tidigare uppfattats som speciellt miljövänlig.

Jag väljer här att tillämpa Philip Kotlers teorimodell Marketing mixmodellen, även kallad 4P-modellen. Denna modell behandlar fyra strategiska konkurrensmedel och välkänd i stora delar av världen. Konkurrensmedlen är priset, produkten, påverkan och platsen. Samtliga konkurrensmedel används vid marknadsföring av en produkt men beroende på företagets strategival och konkurrenssituationen prioriteras olika konkurrensmedel. Priset används när produkterna är snarlika och det endast är priset som utgör skillnaden. Platsen avser produktens tillgänglighet. Produkten som konkurrensmedel används när produkten är unik. Konkurrensmedlet Påverkan omfattar åtgärder som medför att kunden uppmärksammar vår produkt och väljer den vid köp.

Med hänvisning till Kotlers modell är det produkten som är det främsta konkurrensmedlet eftersom grön asfalt är en unik produkt. Det gäller därefter att kommunicera denna unika produkt till marknaden och därför är konkurrensmedlet påverkan det näst viktigaste konkurrensmedlet för grön asfalt.

(Källa: Kotler P, "Principles of Marketing".)

3.4.2 Kommunikationsstrategi och konkurrensfördelar för grön asfalt

Användningen av konkurrensmedlet påverkan medför att NCC måste ha en kommunikationsstrategi som syftar till köp av grön asfalt. Under rubriken syfte nämns att detta arbete även ska presentera en möjlig kommunikationsmodell för att marknadsföra grön asfalt. Här nedan presenteras därför en modell som baseras på Tre etappmål. Teorin bakom modellen finns beskriven i boken "Att marknadsföra miljöanpassning" som är skriven av A Hallström m.f.

Lanseringen av den nya miljöprofilen, tillsammans med den nya produkten "grön asfalt" ska ske så offentligt och öppet som möjligt. NCC ska se till att externa bedömare får största möjliga insyn i företaget. Det gäller alltså att få ett så positivt mediafokus som möjligt. Genom att skapa ett positivt mediafokus minskar riskexponeringen i fråga om "mediala" miljökatastrofer och annan negativ kritik. För att spåda på den positiva profilen av NCC är det lämpligt att offentliggöra resultatet av de regelbundna miljörevisionerna.

En viktig del av den gröna marknadsföringen är alltså att företaget är tillgänglig för utomstående. Detta kan göras genom anordnande av studiebesök, seminarier och rundvandringar i den miljövänliga fabriken. Detta för att kunder/beställare ska kunna få en konkret bild av att en påtaglig förbättring gjorts inom miljöområdet.

Den gröna anpassningen av produktionen tillsammans med den stora öppenheten mot omvärlden är ett av företagets konkurrensmedel.

Den nya gröna marknadsföringen kräver trovärdighet, konsekvens och kontinuitet.

För att bygga upp den *trovärdighet* som krävs måste man lägga fram tekniskt vetenskapliga fakta om den miljövänliga produktionen. Marknaden behöver korrekta bakgrundsfakta till företagets miljöargumentation.

Företaget måste också klargöra *konsekvenserna* av den gröna investeringen. Man måste presentera en plan för hur de gröna investeringarna ska finansieras på längre sikt. I denna ekonomiska plan finns en del svårbedömbara faktorer såsom ökningen av image och konkurrensförmåga som i sin tur ska leda till större marknadsandel. En positiv men svårbedömd konkurrensfaktor är den minskade riskexponeringen för negativ kritik.

För att på längre sikt överleva som grönt företag krävs *kontinuitet* i miljöarbetet.

Miljöanpassningen kräver långsiktiga mål och tydliga åtgärder. Miljöarbetet är ingen punktinsats utan kräver ständig förbättring.

Den gröna kommunikationen med marknaden kan delas upp i tre etapper:

Etapp 1. Skapa trovärdighet och intresse på *marknaden* genom att synas och höras och vara så öppen mot omvärlden som möjligt. Bästa sättet att kommunicera ut detta till kunder är genom objektiva media – PR.

Etapp 2. Att underhålla intresset på marknaden. Detta görs lämpligen genom att aktivt arbeta med informativ reklam, deltagande i mässor o.s.v.

Etapp 3. Se till att företaget och dess medarbetare hela tiden är aktiva i sina kontakter med massmedia och att företagets syn på miljöfrågor kommer fram. Man bör också påvisa uppföljningen av miljöarbetet såsom gröna bokslut och miljöchecklistor. Detta ska i sin tur leda till att marknaden ska se kontinuiteten i företagets miljöarbete. Etapp 3 ska finnas som en positiv bakgrund och på så sätt kontinuerligt stödja säljverksamheten och den interna stoltheten.

Företagets bästa kommunikationsinnehåll bör vara att, i en konservativ bransch, argumentera för att man som första företag vågat ta steget mot en nästan total miljöanpassning och stort ansvarstagande för miljön.

(Källa: Peattie K, ”Grön Marknadsföring”), Hallström A, m.f, ”Att marknadsföra miljöanpassning”.)

3.5 MARKNADSUNDERSÖKNING

Under detta avsnitt kommer jag att redogöra för respektive respondent svar på mina frågor om deras intresse av att köpa grön asfalt. Sist i avsnittet finns en sammanställning av svaren.

För att utreda huruvida det finns något intresse på marknaden för miljövänligt framställd asfalt har en marknadsundersökning gjorts. Undersökningen genomfördes med hjälp av telefonintervjuer. Intervjuerna har gjorts hos några av de största beställarna av asfalt Frågeunderlaget bifogas, se bilaga 1.

Även Vägverket beställarorganisation i Borlänge skulle intervjuas men trots många försök lyckades jag inte nå någon ansvarig inom denna organisation.

De kunder, s k beställare, som ingår i marknadsundersökningen är:

Stockholms kommun

Göteborgs kommun

Malmö kommun

Örebro kommun

3.5.1 Resultat av undersökningen

Stockholms kommun

Stockholms kommun är av naturliga skäl en av de större beställarna av asfalt i Sverige. De arbetar aktivt i kommunen för att profilera sig som gröna. Deras motto är att eftersträva en ekologiskt hållbar huvudstad. I dagsläget har kommunen ställt en rad offensiva miljökrav på sina asfaltleverantörer. De har en specifikation som bl.a. innehåller krav på arbetsmaskinerna vad det gäller utsläpp, krav på inblandning av returmassor d.v.s. inblandning av begagnad asfalt o.s.v. Stockholms kommun anser att de måste i förväg ha klargjort i sin kravspecifikation till entreprenörerna vilka krav det är som ställs vid upphandling av asfaltentreprenader. D.v.s. att entreprenörerna måste få konkurrera på lika villkor.

Kommunen menar att skulle ett antal entreprenörer som uppfyller kommunens grundkrav vad det gäller miljöhänsyn konkurrera med en entreprenör som kan erbjuda en nästan helt miljövänlig produkt såsom ”grön asfalt” kan inte denna entreprenör favoriseras för detta. Det bryter enligt deras mening mot Lagen om offentlig upphandling. Detta innebär att en entreprenör som kan erbjuda miljövänligt framställd asfalt inte kan ges fördel om inte det förutsatts att krav ställts på att samtliga entreprenörer ska kunna erbjuda detta.

Kommunen erkänner även att den experimentella nivån inom den offentliga sektorn är låg och främjar inte utvecklingen av nya idéer. Man tycker dock från kommunens sida att idén med miljövänligt framställd asfalt låter intressant men ser inte att detta kan premieras p.g.a. Lagen om offentlig upphandling.

Göteborgs kommun

Göteborgs kommun arbetar också aktivt med miljöfrågorna. De har ett samarbete med Malmö- och Stockholms kommun vad det gäller kvalitetskraven på både mark/anläggning- och byggnads entreprenörerna. De har upprättat en s.k. blå bok där alla kravspecifikationer finns representerade och som entreprenörerna måste följa. Kommunen har bl.a. som krav på sina asfaltentreprenörer att minst 10% måste vara återvunnen asfalt i nybeläggningar. Man har även krav på minimerade utsläpp från arbetsmaskiner o.s.v.

Man tycker att idén om miljövänligt framställd asfalt låter intressant och ser inga problem med att anlita en sådan entreprenör. De tror att ”grön asfalt” skulle vara bra för deras miljöprofil och som stor beställare av asfalt bör man föregå med gott exempel och försöka minska användningen av ändliga resurser så mycket som möjligt.

Man är däremot inte säker på att man kan betala ett merpris för produkten p.g.a. kommunens begränsade budget. Man har ganska nyligen startat ett projekt med stadsbussar som drivs med förnyelsebar energi. Betyder en satsning på ”grön asfalt” att man måste dra ner på den förnyelsebara energin till bussarna är man inte intresserad av att betala ett merpris för asfalten.

Stadsbussarna har enligt kommunen en större publikt värde som man vill ta vara på.

Malmö kommun

Malmö kommun har ett väl inarbetat miljöprogram vad det gäller inköp av miljövänliga produkter och värderar miljöhänsyn högt vid upphandling med entreprenörer. De följer de 15 nationella miljömål som är grundläggande för svenska kommuner.

Kommunens gatukontor har ett stort miljöarbete. De har som andra kommuner ett antal punkter med kvalitets- och miljökrav på sina entreprenörer, man gör även en utvärdering av arbetet efteråt med hjälp av en miljöchecklista. Ett av de krav som finns på kommunens asfaltentreprenörer är att det måste finnas minst 10% returmassor i nybeläggningar. Man har delat in returmassorna i 4 st. klasser där 3 av klasserna är godkända för inblandning i ny asfalt. Man tycker att ”grön asfalt” låter intressant men det får inte kosta för mycket. Man kan dock tänka sig att betala ett merpris för produkten i början, eller att kontinuerligt använda sig av en mindre del asfalt som man betalar lite extra för.

Örebro kommun

Örebro kommun har byggt upp en miljöram för sina entreprenörer. I denna ram ingår kvalitets- och miljökrav bl.a. på bränslen, gränsvärden för utsläpp, däck m.m.

Kommunen har krav på sina asfaltentreprenörer att minst 20% ska vara återvunnen asfalt i nybeläggningar och gammal returafalt som innehåller tjära ska kunna rensas bort. Detta ska även entreprenörerna kunna redovisa. Kommunen har ett avtal som innebär att de får betalt av entreprenörerna för den gamla asfalten som bryts upp i kommunen (30 kr/ton = fraktkostnad) Denna asfalt kommer ifrån de kommunala arbetena d.v.s. el, tele, bredband och fjärrvärme. Örebro kommun är mycket positivt inställd till ”grön asfalt” och tycker att det borde ligga i allas intresse att göra så mycket som möjligt för att minska miljöbelastningen.

Man är t.o.m. villig att betala ett merpris för produkten till en början, denna merkostnad kan man då kvitta mot de inkomster man får från de begagnade returmassorna.

3.5.2 Översikt av resultat

Fråga	Vägverket	Stockholms k:n	Göteborgs k:n	Malmö k:n	Örebro k:n
1. Arbetar er organisation aktivt med miljöfrågorna?	Inget svar.	Ja, mot målet ekologiskt hållbar huvudstad.	Ja, har specifika miljökrav på våra entreprenörer. Övrigt mycket aktiva inom miljöfrågorna.	Ja, har ett stort miljöprogram. Ställer specifika miljökrav på våra entreprenörer.	Ja, har en miljöram som våra entreprenörer ska följa.
2. Är ni i er organisation intresserad av att anlita en entreprenör som använder ”grön asfalt”?	Inget svar.	Ja, men anser att Lagen om offentlig upphandling hämmar en favorisering av en sådan entreprenör.	Ja, ser inga problem med att anlita en sådan entreprenör.	Ja, man ser inga problem med att anlita en sådan entreprenör.	Ja, är mycket positivt inställda till en sådan entreprenör. Borde ligga i allas intresse att värna om miljön.
3. Vägs andra värderingar in vid upphandlingar än pris, såsom hänsyn till naturen och miljötankande?	Inget svar.	Nej, miljöhänsyn utöver vad som har ställts krav på, kan inte favoriseras vid en upphandling.	Ja, lägger stor vikt vid att entreprenörerna ska ha ett väl inarbetat miljöprogram.	Ja, vi följer ett inarbetat miljöprogram vad det gäller inköp av miljövänliga produkter.	Ja, är mycket positivt inställd till miljövänliga produkter och betalar t.o.m. ett merpris för detta.
4. Tror ni att ni skulle få några fördelar med ”grön asfalt”?	Inget svar.	Vet ej, detta ligger alldeles för långt fram i tiden.	Ja, vill föregå med gått exempel. Ger bra image.	Ja, kan vara bra för kommunens miljöprofil.	Ja, det borde ligga i allas intresse att minska miljöbelastning.
5. Är ni villiga att betala ett merpris för ”grön asfalt”?	Inget svar.	Nej, som tidigare nämnts kan en sådan entreprenör inte favoriseras.	Ja, om man inte måste dra ner på andra resurser, såsom biogasbussar.	Ja, kan vara villiga att betala ett merpris i början.	Ja, är villiga att betala ett merpris för ”grön asfalt”.

Anm. Vägverket, Borlänge har inte gått att nå för intervju trots upprepade försök.

4. DISKUSSION

Innan viktiga strategiska beslut fattas måste beslutsfattaren ha ett bra underlag. Detta examensarbete bör kunna fungera som en del av detta beslutsunderlag. Marknadsundersökningen tillsammans med presentationen av NCCs miljöarbete samt mitt förslag om lämplig kommunikationsstrategi kan därför användas av beslutsfattaren.

Av marknadsundersökningen framgår att en, men endast en, av kommunerna i undersökningen inte är beredd att betala något extra och inte heller beredd att ge någon fördel för en entreprenör som kan erbjuda ”grön asfalt”. Två av kommunerna är tveksamma att betala ett merpris för ”grön asfalt” men vid lika pris kommer man självklart att ge fördel åt en grön entreprenör. Det bör dock observeras att dessa kommuner är villiga att betala ett merpris om utrymme finns i kommunernas budget. En av de fyra tillfrågade kommunerna är klart villig att betala ett merpris för produkten. Detta kan i så fall finansieras via de inkomster man får vid försäljning av den begagnade uppbrutna asfalten.

Av ovanstående framgår att det hos vissa kommuner kan finnas en vilja att betala ett merpris och hos vissa finns en förmåga att betala ett merpris medan hos någon inte ens ambitionen finns. Sammantaget kan slutsatsen dras att det kan gå att få ut ett merpris i varje fall i början från en del av beställarna. Detta merpris omfattar högst 5 %. Detta p.g.a. att en del av beställarna räknar med att kvitta de inkomster man får från den begagnade asfalten. Volymen av den begagnade asfalten motsvarar ca 25 % av den nylagda volymen. Beställarna får ca. 30 kr/ton för den begagnade asfalten vilket motsvarar ca. 5 % av priset på den nylagda asfalten.

Att finansiera en investering i ”grön asfalt” på kort sikt via ökade försäljningspriser är med hänsyn till ovanstående resonemang inte möjligt, då detta är en mycket kostsam investering. Men med ökad försäljning och fler marknadsandelar kan sannolikt på lång sikt en investering finansieras.

Av undersökningen framgår att flera av kommunerna är villiga att favorisera en ”grön” entreprenör vid ett lika prisläge mot traditionella entreprenörer. D.v.s. att man genom att sälja ”grön asfalt” skulle kunna öka sin försäljning men inte öka priset. Ökad orderingång och ökade tillverkningsvolymerna ökar intäkterna som i sin tur skulle kunna ge bidrag till finansiering av investering i ”grön asfalt”. Att vara först på marknaden med denna produkt väcker ett sannolikt intresse på marknaden och ett positivt mediafokus på företaget som i sin tur skulle kunna utnyttjas och ge ytterligare volymökningar.

Med hänvisning till ovanstående kan jag konstatera att grön asfalt är av intresse för kunderna. Dock måste NCC vara medveten om att det merpris som kunderna är villiga att betala inte motsvarar, i varje fall på kort sikt, den investering som måste göras. Men på längre sikt är det möjligt att intresset för grön asfalt ökar och därmed ökar volymerna vilket i sin tur ger lägre fasta kostnader per producerat ton. Troligtvis kan därför lönsamheten öka. Genom en satsning på grön asfalt får NCC en positiv miljöprofil som kan ge ett ökat intresse för deras ”gröna asfalt”.

För att utvecklingen ska gå kunna gå mot ett mera hållbart samhälle måste någon våga ta det första steget i varje utvecklingsfas. Att kunna tillverka asfalt på ett miljövänligt och långsiktigt hållbart sätt är sannolikt ett stort steg att ta. En satsning på grön asfalt innebär, i likhet med annat företagande, ett risktagande.

Min slutsats är NCC ska satsa på tillväxt genom den nya produkten ”grön asfalt”. Utöver en ny produkt som i första hand kan säljas till nuvarande kunder finns det även möjlighet att senare växa genom att utveckla marknaden geografiskt. Arbetet har även gett upphov till nya frågor som diskussionen kring användandet av rapsolja i asfaltmassan för att öka styrka i beläggningen. Är detta ett konkurrensmedel, och en strategi för tillväxt? En annan frågeställning som är intressant är: Hur mycket kostar en konvertering från fossil energi till bioenergi vid framställning av asfalt? Detta är frågor som ev kan besvaras av nya examensarbeten inom området.

5. REFERENSER

5.1 LITTERATURKÄLLOR

Brorson T och Larsson G, 2000, "Miljöledning", EMS AB, Stockholm.

Peattie K, 1995, "Grön Marknadsföring", Studentlitteratur, Lund.

Brytting T, 1998, "Företagsetik", Liber, Stockholm.

Carman M, 1999, "Miljöledning på Ballast – utredning och värdering av företagets miljöpåverkan", examensarbete, Linköping.

Hallström A, m.f. 1997, "Att marknadsföra miljöanpassning", Studentlitteratur, Lund.

EAPA, 2002, "Environmental guidelines on Best Available Techniques for the production of asphalt mixes", The Netherlands.

Bengtsson L, Skärvad P, 2001, "Företagsstrategiska perspektiv" Studentlitteratur, Lund.

Kotler P, 2002, "Principles of Marketing", Financial Times Prentice Hall, London.

5.2 PERSONLIGA MEDDELANDEN

Stolth Ulrika, 2003-10-20, miljöledare NCC ROADS Sverige ÖST. 013-35 65 30

Svensson Lennart, 2003-10-20, F.d. miljöledare NCC nuvarande råvaruchef NCC ROADS Sverige ÖST, 013-35 65 30

Eklund Roger, 2003-11-05, inköpare, Stockholms kommun

Anders Roth, 2003-11-05, inköpare, gatukontoret, Göteborgs kommun

Palmqvist Marie, 2003-11-06, miljöansvarig, Malmö kommun

Alkrona Magnus, 2003-11-06, inköpare, gatukontoret, Malmö kommun

Ericsson Anders, 2003-11-06, inköpare, gatuavdelningen, Örebro kommun

5.3 INTERNET

NCC ROADS Sverige AB
www.ballast.ncc.se

5.4 ÖVRIGT

Starnet – NCCs interna nätverk

BILAGA 1

FRÅGEUNDERLAG TILL MARKNADSUNDERSÖKNINGEN

- 1. Arbetar ni aktivt för att profilera er organisation/kommun som miljövänlig?**
- 2. Är ni i er organisation/kommun intresserad av att anlita en entreprenör som använder miljövänligt framställd asfalt?**
- 3. Vid upphandling med entreprenörer, väger ni in även andra värderingar än pris, såsom miljötänkande och övrig hänsyn till naturen?**
- 4. Tror ni att ni skulle få några fördelar av att använda miljövänligt framställd asfalt?**
 - Om nej, tror ni över huvudtaget att det finns någon nytta med produkten?**
- 5. Är ni villiga att betala ett merpris för produkten? I så fall hur mycket? 1%, 5%, 20%.**
- 6. (Kontroll av mognadsgrad för produkten) Hur värderar ni andra miljövänligt framställda produkter? Handlar ni ur ett miljöperspektiv vid köp av andra produkter? Eller är det bara pris som styr?**