

Emballage

– et virksomhedsproblem eller et samfundsproblem

**Per V. Freytag, lektor og Niels Jørgensen, professor,
Handelshøjskole Syd**

1. Indledning

I mange forskellige sammenhænge har der igennem en årrække været stigende fokus på miljøspørgsmål. Listen over problemstillinger, som er blevet bragt til torvs, er lang, godt hjulpet af medierne, som kan siges både at have været med til gang på gang, at sætte fingeren på et ømt punkt, men samtidigt også til, i en vis udstrækning, at forvrænge problemerne i situationslysets skær. Et miljøproblem, som med jævne mellemrum kommer på dagsordenen, er emballage. Emballage findes som bekendt i mange afskygninger, og er nok mest fremme i forbrugerens bevidsthed i forbindelse med flasker kontra dåser, eller i forbindelse med forskellige refillanordninger til vaskepulver o.lign. Egentlig transportemballage er der imidlertid ikke den samme (mediemæssige) opmærksomhed omkring, også selvom der anvendes et milliardbeløb på transportemballage hvert år.

Transportemballage omfatter en lang række forskellige produkter i form af paller, kasser, tønder, indpaknings- og omviklingsprodukter, m.fl. Samtidigt er der tale om mange forskellige arter af plast, træ, metaller, folier, m.v. som bruges hver for sig eller i kombination. Hvad der er egentlig transportemballage og hvad der er produktemballage er generelt van-

skeligt at adskille. Nogle emballageformer lader sig imidlertid tydeligt klassificere som transportemballage og andre som produktemballage. Groft sagt består forskellen i, at transportemballagens primære formål er at beskytte under transporten og at lette håndteringen, mens produktemballagens primære formål er at bidrage til eksponeringen af produktet. Her er der et ikke ubetydeligt overlap, men vi vil dog i det efterfølgende primært koncentrere vores analyse omkring de særlige miljømæssige problemstillinger, der knytter sig til transportemballage.

2. Transportemballage som miljøproblem

Selvom transportemballage ikke har tiltrukket sig samme mediemæssige bevågenhed som andre emballageformer, er der ikke desto mindre tale om en form for emballage med ikke ubetydelige miljømæssige aspekter. I Tyskland har der dog været en vis debat om transport-emballage, hvilket har ført til den såkaldte »Verpackungsordnung«, som trådte i kraft i december 1991. Ifølge denne er producenterne ansvarlige for at fjerne og genbruge/genanvende emballagen. I Danmark har der også været en vis interesse i at begrænse emballageforbruget. Der er således indgået en frivillig 5-årig aftale om begrænsning af

emballageforbruget, imellem miljøstyrelsen og industrien.

Der findes dog andre måder at begrænse transportemballageforbruget på. Indenfor industrien har der således været gennemført flere forsøg med andre typer af emballage f.eks. med indførelse af returemballagesystemer af forskellig art. Spektret af mulige alternativer er stort, spændende bl. a. over sammenklappelige plastkasser til metalcontainere og metaltakar.

Sådanne systemer anvendes allerede i dag i begrænset omfang i bestemte brancher og der gennemføres til stadighed nye forsøg med at indføre mere miljøvenlig transportemballage af genbrugs- og returtypen. Imidlertid er der en vis træghed forbundet med at indføre sådanne nye systemer mere bredt. Årsagerne til denne træghed er flere, men spørgsmålet er hvad der eventuelt kan gøres for at fremme processen?

Man kunne således tænke sig en række foranstaltninger, som ville gøre det mere fordelagtigt at etablere og/eller tilslutte sig sådanne systemer. En mulighed ville være at yde tilskud til opstarten af genbrugsemballagesystemer og til et samarbejde herom. En anden mulighed ville være påbud med det formål at tvinge virksomhederne i en bestemt retning. En tredje mulighed ville være, at intensivere kommunikationen omkring eksistensen og fordelene ved sådanne systemer.

I det efterfølgende analyseres den beskrevne problemstilling ud fra en række tidligere gennemførte undersøgelser af returemballageområdet foretaget af de to forfattere (Jørgensen & Freytag, 1994, 1995, 1996). I artiklen lægges der dog først og fremmest vægt på at vurdere, om det kunne være hensigtsmæssigt at påvirke udviklingen fra samfundets side. Derfor gennemgås der først et par eksempler på returemballagesystemer, som allerede er

etableret. Her igennem identificeres de problemer og barrierer, der eksisterer for en indtrængning af sådanne systemer i større omfang. Det fører frem til opstillingen af en række forslag til, hvad der kan gøres for at accelerere udviklingen og dermed begrænse emballageforbruget i samfundet.

3. Erfaringer med returemballagesystemer for transportemballage

Transportemballage er en væsentlig faktor i relationerne mellem de forskellige niveauer i produktions-markedsføringskæden, og det er en faktor, som kun vanskeligt kan ændres på kort sigt. Emballagen skal tilpasses hele det logistiske system. Hvilken transportemballage, der skal anvendes, er derfor ofte et forhandlingsspørgsmål mellem forskellige niveauer i de industrielle netværk.

Er der tale om returemballagesystemer, siger det næsten sig selv, at dette gør forhandlingerne betydeligt mere komplicerede og omfattende. Det afgørende spørgsmål er her, hvem der i et bestemt netværk har størst mulighed for at påvirke hvilket system, der skal anvendes. Forskellige motiver kan spille ind. Det kan være emballagens funktionelle egenskaber som dimensioner og styrke eller det kan være de signaler om f.eks. kvalitet, som emballagen udsender. Emballagen er imidlertid også en omkostningspost, som skal begrænses eller evt. overvælttes på andre niveauer i kæden. Hvorvidt det vil være muligt at etablere et returemballagesystem afhænger således af de risici, som de forskellige interessenter er villige til at løbe, og den magt som de hver især kan udøve.

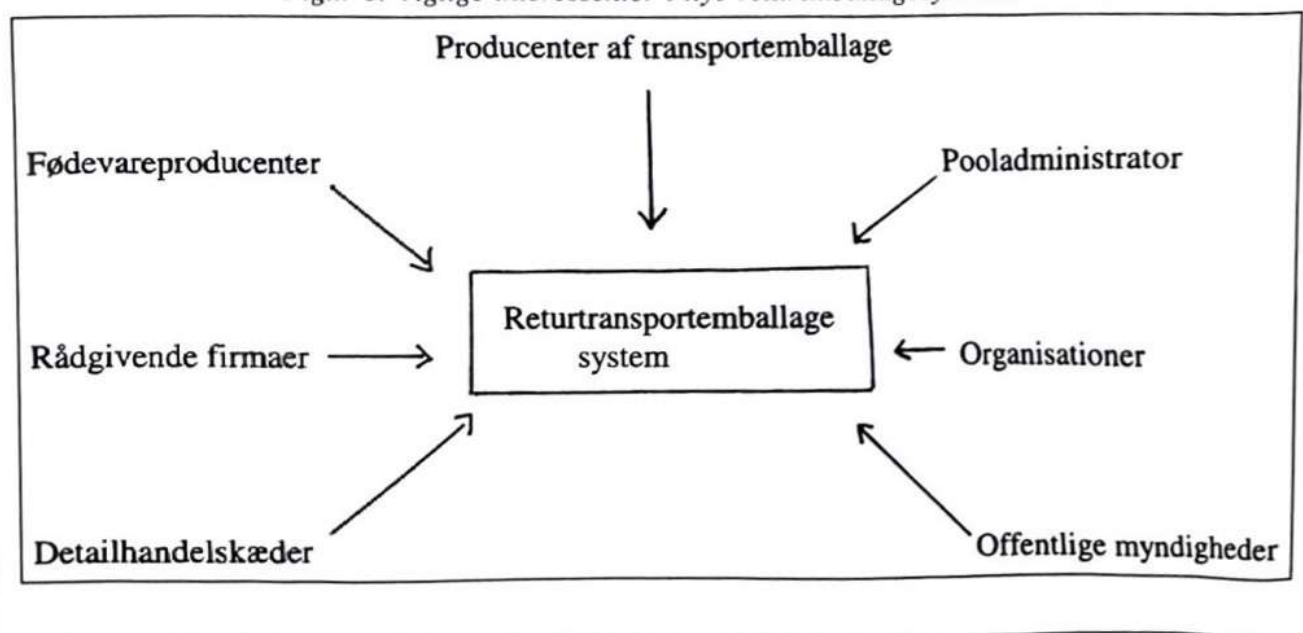
På trods af disse og andre barrierer har der i de senere år været gjort forsøg på at etablere omfattende returemballagesystemer. Succesen hermed har af forskellige årsager ikke været lige stor. Et interessant men også til dels mislykket forsøg var MTP-kassen. Her var der tale om en sammenklappelig dobbeltvægget

plastkasse – ThermoBox – som var beregnet til transport af fisk og fersk kød og evt. grøntsager. Kassen blev udviklet af Norsk Hydro, og den var i første omgang beregnet til transport af laks fra Norge til USA. I 1993/94 blev der gjort et forsøg på at give kassen en større udbredelse i Europa – først og fremmest i Danmark, Holland og Tyskland. Drivkraften bag dette var Van den Bergh Food (Unilever), som etablerede et system med returtransport, vask/rengøring og tilbagelevering af kasserne til leverandørerne af ferske fødevarer som f.eks. fiskeimportører. Det hele blev styret af et pantsystem og af lejeaftaler. Så længe systemet kun skulle anvendes til transport af fisk til Unilevers forarbejdningsvirksomheder, var der ikke de store problemer. Men økonomien i et sådant returemballagesystem afhænger i høj grad af, om det vinder større tilslutning, således at de gennemsnitlige omkostninger kan reduceres. Unilever kunne kræve af sine leverandører, at de kun måtte levere i den udviklede genbrugsemballage, men andre potentielle interessenter (slagterier, kæder m. fl.), som Unilever ikke havde magt over, var ikke interesseret i at tilslutte sig systemet. Det var der både praktiske, økonomiske og magt-

mæssige grunde til. Ikke mindst var kæder og fødevareproducenter ikke interesseret i at gå ind i et sådant system, hvis der ikke var klare økonomiske fordele ved det. I forlængelse heraf var fødevareproducenter uinteresserede i at anvende flere forskellige systemer på en gang, således at man skulle levere i papkasser til nogle kunder og i returplastkasser til andre. Endelig var kæder og producenter ikke begejstret for et system, der var domineret af en enkelt stor producent af fødevarer. Den omtalte ThermoBox har som følge heraf ikke vundet større udbredelse i distributionen af ferske fødevarer.

Andre returemballagesystemer har set dagens lys inden for den danske dagligvaredistribution. FDB har således etableret et modulsysteem bestående af ikke-sammenklappelige plastkasser. Frugt og grønt leveres ligeledes i stigende omfang til en række kæder i plastkasser. Mejeriprodukter leveres i plastkasser og fersk kød i stålkar. Det gælder dog for disse systemer at de er styret af en enkelt leverandør eller distributør, som sørger for, at emballagen kommer tilbage til udgangspunktet. Styringsproblemerne er således begrænsede,

Figur 1. Vigtige interessenter i nye returemballagesystemer



og systemerne er blevet indført af økonomiske/logistiske årsager.

Kompleksiteten ved at etablere mere omfattende returemballagesystemer illustreres tydeligt, hvis man identificerer hvilke interessenter, der findes (se figur 1). For det første er der de direkte involverede parter, når systemet er i drift. Det vil være leverandørerne af dagligvarer og modtagerne heraf, som typisk vil være en detailhandelskæde eller en større butik. Dertil kommer evt. en pooladministrator, som lejer kasserne ud, administrerer systemet og som sørger for rengøring og reparation. Inden et system kan etableres og komme i drift, skal det imidlertid først udvikles og testes. Her kommer potentielle emballageproducenter og konsulentfirmaer ind i billedet. Det er klart, at producenter af plastemballage vil kunne se en interesse i at gå ind i et sådant arbejde. Bliver man den, der udvikler emballagesystemet, får man reelt en monopolstilling sidenhen. Endelig vil der være nogle interessenter, som i større eller mindre udstrækning kan påvirke processen. Brancheorganisationer kan virke som katalysatorer, producenter af engangsemballage kan være interesseret i at forsinke den, mens de offentlige myndigheder har en interesse i at fremme den.

Hvor svært det er at etablere et større returemballage-system kan ses af et igangværende initiativ indenfor den danske dagligvaresektor. Her har der i flere år været gjort forsøg på at udvikle og få accepteret en sammenklappelig returkasse i plast til tørvarer. Både de store dagligvarekæder, en række store dagligvareleverandører, plastproducenter, brancheorganisationer og et konsulentfirma er involveret. Man er nu endelig så langt, at et antal kasser kan testes, men der er stadig lang vej igen, inden systemet vil kunne implementeres i fuld skala.

Nu kunne ovenstående beskrivelser fortolkes på den måde, at virksomhederne generelt ikke

interesseres sig for miljøspørgsmål, og at der kun indføres miljøvenlige foranstaltninger, hvis man kan se en umiddelbar økonomisk fordel i det. Billedet er imidlertid betydeligt mere nuanceret. (Jørgensen & Freytag 1994, 1995)

Flere undersøgelser har vist, at man kan inddele virksomheder efter deres grad af miljøbevidsthed (se f.eks. Guimarães og Liska, 1995). I nogle virksomheder spiller miljømæssige overvejelser overhovedet ingen rolle. Man følger eksisterende regler og synes måske oven i købet, at de er for stramme. Andre virksomheder er begyndt at beskæftige sig mere seriøst med miljøspørgsmål med henblik på at skabe sig et image som »grøn« overfor såvel kunder som leverandører og det omgivende samfund. Man fremhæver det grønne i eksisterende produkter men ændrer i øvrigt hverken på produkter, processer eller emballage. Endnu mere miljøbevidste virksomheder er imidlertid netop begyndt at ændre på produkter, processer og emballage m.m. med det formål at begrænse miljøbelastningen. Endelig er der virksomheder, hvor miljøet er en helt afgørende faktor, som der tages meget hensyn til – endda i højere grad end til den kortsigtede fortjeneste. Miljøet er blevet en del af virksomhedens værdigrundlag. (Jørgensen & Freytag, 1996)

Denne øgede miljøbevidsthed hos nogle virksomheder kan have mange årsager. Man mener måske at en bedre og mere positiv organisationskultur vil blive resultatet. Der kunne også være faktorer som højere energiudnyttelse og mindre spild. Og så kunne et bedre image, forbedret konkurrencedygtighed og højere kundeloyalitet være det, der lokkede.

En konsekvens af at nogle virksomheder bliver mere og mere miljøbevidste er, at samfundet kunne benytte sådanne »miljømurbrækkere« til en direkte påvirkning af andre. Fik man dem til at stille krav til deres le-

verandører og andre samarbejdspartnere, kunne man komme ind i en slags selvforstærkende proces, hvor flere og flere virksomheder blev mere miljøbevidste, og hvor de igen forsøgte at påvirke andre.

4. Hvordan spreder innovationer sig

Man kan undre sig over, hvorfor innovationer jævnlige har så svært ved at sprede sig. Det, der for en udenforstående ser ud til at være et fremskridt, skulle man tro at virksomhederne ville tage til sig og hurtigst muligt implementere. Det gælder jo om at være på forkant med udviklingen. Særligt når det drejer sig om industrielle virksomheder ses imidlertid ofte, at det tager endda meget lang tid for nyskabelser af den ene eller den anden art at trænge igennem og blive accepteret. Forklaringen er naturligvis, at det er noget mere komplekst, tidskrævende og risikabelt for en industriel virksomhed at indføre nye komponenter, nye processer, nye maskiner eller nye emballageformer end det er for forbrugerne at prøve et nyt og måske ikke særligt dyrt produkt.

Sædvanligvis regner man med (se eksempelvis Webster 1979), at den hastighed, hvormed en nyskabelse bliver accepteret af virksomheder, afhænger af dens:

1. Relative fordel dvs. i hvilket omfang den opfattes som overlegen i forhold til hvad den skal erstatte.
2. Forenelighed med eksisterende måder at gøre tingene på.
3. Komplexitet dvs. hvor let det er at forstå og bruge den.
4. Delelighed dvs. i hvilken grad den kan afprøves i en mindre skala.
5. Kommunikerbarhed dvs. i hvilken grad resultaterne af at bruge den kan observeres af eller beskrives for andre.

Sammenholder man nu disse faktorer med det at indføre et nyt returemballagesystem, så

bliver det umiddelbart forståeligt, hvorfor større systemer af denne art har så vanskeligt ved at vinde indpas og blive udbredt. Her vil det især være punkterne 2 og 4, som vil være centrale, samt disse to punkters sammenhæng med punkt 1. Derimod vil det næppe være vanskeligt at forstå og bruge returemballagen, ligesom det næppe heller vil være svært at observere og forklare, om returemballagesystemet fungerer eller ej, eller om det er en økonomisk belastning eller ej.

Det kræves af en del af interessenterne, at et returemballagesystem skal være foreneligt med de eksisterende systemer, ellers bliver det for kostbart og for besværligt. Man kan ikke have to forskellige systemer til at fungere ved siden af hinanden på samme tid. Derved bliver emballageenhedernes mål og mulighederne for at standardisere af afgørende betydning. Kasserne skal f.eks. kunne stables på en europalle og de skal kunne stables sammen med de eksisterende returemballagemoduler. Inden der etableres et system er det derfor afgørende, at man bliver enige om nogle dimensioner, der opfylder disse krav. Det kræver et samarbejde mellem virksomheder, der er traditionelle konkurrenter, og mellem flere niveauer i værdikæden. En virksomhed, som har investeret i mange tusinde genbrugskasser, vil ikke uden videre afskrive denne investering, fordi der er kommet en ny og måske bedre kasse på markedet.

Et genbrugsemballagesystem kan vanskeligt indføres i mindre målestok, for så at udvide det efterhånden som man får det afprøvet og rettet til. Hvis et sådant system skal være økonomisk bæredygtigt, så kræver det på forhånd en betydelig tilslutning fra leverandører og aftagere. Udviklingsomkostninger, transportomkostninger, rengøringssystemer, produktionsomkostninger, opbygning af rutiner kræver, at systemet starter i stor stil for at opfylde punkt 1. – at der skal være tale om et overlegent system i forhold til det eksisterende.

de. Dermed bliver risikoen også betydelig. Hvis det nu alligevel skulle vise sig, at systemet ikke duede, så er det en betydelig investering, der er gået tabt. Selvfølgelig er det muligt at teste dele af systemet i lille målestok – kasserne, håndteringen, eksposeringen – inden implementeringen. Men er der først givet grønt lys, så ruller millionerne. Problemet bliver ikke mindre af, at en række internationale firmaer skal deltage. De vil ikke være så interesseret i at skulle levere i forskellige typer genbrugsemballage til de forskellige landes systemer.

Mange virksomheder skal altså overbevises på forhånd og være med på, at det nye system er en god idé, hvis der skal blive tale om en succes. Ellers havner man i en situation med flere mindre systemer (som f.eks. ThermoBoxen) initieret af en stor kæde/producent, som kæmper om dominans med besværlige og kaotiske tilstande til følge.

5. Er det muligt og hensigtsmæssigt at påvirke udviklingen?

Genbrugs- og returemballage, sådan som de er beskrevet i det ovenstående står således ikke umiddelbart overfor et gennembrud. Trægheden er betragtelig. Hvis der skal ske en hurtigere og mere hensigtsmæssig spredning af mere miljøvenlig transportemballage hvad kan der så gøres for at fremme den? Set i et lidt længere perspektiv er det et spørgsmål om de samfundsmæssige miljøinteresser ikke harmonerer med erhvervsinteresserne. Problemet er imidlertid på kort sigt at set fra den enkelte interessents synsvinkel er det at gå ind i en genbrugsemballageordning forbundet med ikke ubetydelige investeringer og deraf følgende økonomiske risici. Omvendt viser bestræbelserne på at opnå en fælles dansk og helst også en fælles løsning indenfor EU, at der eksisterer en reel interesse blandt de berørte interessenter.

En mere aktiv indsats på det erhvervspolitiske område kunne her være værd at overveje. Problemstillingen kan beskrives som et klassisk eksempel på markedssvigt eller first mover disadvantages. Det er således næppe spørgsmålet, om der bliver tale om etablering af genbrugs- og returemballagesystemer, men det er et spørgsmål om hvornår. Hvis sigtet er at fremme processen mest muligt, kunne dette tale for nogle overvejelser om en midlertidig selektiv erhvervspolitisk indsats. Hermed er der måske tillige mulighed for at være med til at sætte dagsordenen på dette område inden for EU, fremfor blot at skulle tage de løsninger til efterretning, som relativt snart må forventes valgt i EU-regi/på europæisk plan.

Såfremt man vælger fra offentlig side at gå aktivt ind i en påvirkningsproces, findes der en række forskellige konkrete instrumenter, som vil kunne påvirke processen. Sidenius (1989) opdeler de erhvervspolitiske instrumenter i økonomiske og ikke-økonomiske og i direkte og indirekte subsidier. Endvidere skelnes der imellem generel eller selektiv påvirkning. Ikke-økonomiske instrumenter er måske mindre relevante i denne sammenhæng, idet der jo f.eks. allerede findes et samarbejde imellem de betydende interessenter. Opgaven består mere i at fremme samarbejdet f.eks. via skabelsen af nogle fordele ved at få omsat de gjorte overvejelser til handlinger. (Regionalpolitisk redegørelse 1995).

Mulighederne for mere økonomisk betonedede instrumenter er mange. I den ene ende af skalaen findes således direkte tilskud eller rentelette lån, og i den anden ende af skalaen afskrivninger eller fradrag. Eftersom virksomhedernes største økonomiske risici ligger i, at investeringen kan gå tabt på grund af, at der introduceres flere forskellige emballagesystemer, vil en selektiv midlertidig ordning, med primært sigte mod at afkorte den periode, der går, før investeringen er fuldtud amortiseret, sandsynligvis være at foretrække.

Hvis der blev gennemført en midlertidig ordning med det sigte at erstatte engangs-transportemballage(pap) med transportemballage som kan returneres (plast), hvilke konsekvenser ville dette så have set fra de forskellige interessenters synsvinkel?

Betragtet fra offentlig side er der tale om en ordning, som har et sektorspecifikt formål. Det vil have nogle konsekvenser for 1.) de erhvervsmæssige rammevilkår, som 2.) vil påvirke aktiviteten i den private sektor og som 3.) vil have nogle administrative konsekvenser (Erhvervsredegørelsen, 1993). Ordningen vil således føre til en forskydning i efterspørgslen fra pap- til plastprodukter. Dette fører i de brancher (f.eks. fødevarerbranchen), hvor plast erstatter pap, til andre arbejdsrutiner og til en opbygning af viden om hvordan der skal ageres for at sikre at et returemballagesystem kommer til at fungere. Et logistiksystem med et envejs flow ændres til et system der til stadighed skal sikre tilstrækkelig emballagekapacitet i de enkelte led. Dette stiller bl.a. krav om en bedre sammenhængende styring af de enkelte distributionsled end hidtil. Det må forventes at en vellykket implementering af et retur-transportemballagesystem, vil bevirke, at envejssystemer, som de findes i dag, tildels vil forsvinde.

Gennemførelsen af et vellykket projekt indenfor eksempelvis fødevarerområdet vil også kunne have en betydelig signaleffekt overfor andre områder, og dermed være med til at sprede anvendelsen af returemballagesystemer til andre brancher hurtigere end tilfældet ellers ville have været. En indførelse af et returtransportemballagesystem vil derfor kunne blive betragtet som hjælp til selvhjælp p.g.a. at det kun er et spørgsmål om tid før et eller evt. flere forskellige systemer spredes sig indenfor flere brancher.

Der vil sandsynligvis ikke blive tale om umiddelbare prisstigninger på transportemballage p.g.a. en betydelig konkurrence bl.a. imellem udbydere af returemballagesystemer om at indgå i et system. Mulighederne for at opnå en egentlig magtposition via eksempelvis mønsterbeskyttelse af et system(kasse), er begrænsede, da de betydeligste interessenter – detailhandelen – tildels selvstændigt kan definere sine rammebetingelser indenfor distributionssystemet. (Jørgensen & Freytag, 1995).

Yderligere en effekt af en midlertidig erhvervsfremmeordning vil være en påvirkning af papindustrien, hvor der vil blive tale om en betydelig fortrængning, således at den ikke-støttede del af branchen vil få betydeligt ændrede konkurrencevilkår. Her vil det være tvivlsomt, om papindustriens tilbagegang vil kunne opvejes af en tilsvarende fremgang i plastindustrien.

Administration af en erhvervsfremmeordning med det formål at fremskynde indtrængningen af mere miljøvenlige emballagesystemer vil være relativt nemt at foretage. Det vil ikke være svært at se hvortil midlerne er anvendt. Evalueringen af et returemballagesystem kan bl.a. tage sit afsæt i, om det er lykkedes at få indført systemet i flere brancher indenfor en given tidsperiode som erstatning for et andet system. En mere omfattende evaluering må også indeholde krav til bestemte miljømæssige vigtige værdier, som er sat som mål for genbrugsemballage-systemerne(et). Disse værdier kan relatere sig til fremstilling, anvendelse og/eller bortskaffelsen af transportemballagen. Her kan pap- og plastindustrien have en interesse i at påvirke hvilke værdier, som skal tages med, og hvilken vægt, de skal tillægges. Den samfundsmæssige betragtningsmåde må dog først og fremmest bestå i at finde så objektive værdier som muligt, for at man kan få opstillet et samlet mål for de miljømæssige konsekvenser af en omlægning.

Fødevarerproducenter og detailhandelskæder vil kunne se en midlertidig ordning som slutspurten, som kan føre frem til en afklaring af hvilket genbrugs- og returemballagesystem, der skal sættes på i fremtiden. En relativ langsommelig og forsigtig fase vil således kunne afsluttes hvis der er en vilje hertil blandt disse interessenter. En midlertidig erhvervsfremmeordning af den her skitserede type vil endvidere meget vanskeligt kunne opfattes som unødigt offentlig indblanding, men snarere som en ekstra gulerod til de miljøbevidste, uden at dette umiddelbart fører negative konsekvenser med sig for dem, som vælger at benytte sig af andre muligheder.

Plastproducenterne vil givetvis se en accelerering i den nævnte retning som en velkommen mulighed for at øge afsætningen. Derimod vil papindustrien sandsynligvis via en aktiv kommunikations- og lobbyindsats have en interesse i at søge at bremse udviklingen. Transportørerne vil primært opfatte den ændrede transportemballage som et nyt krav til deres tilpasning på handlingssiden af transportemballage, hvor der godt kan optræde forskydninger indenfor branchen blandt udbydere af transportydelser.

Samlet vil konsekvensen af indgrebet ikke være ubetydelig, men samtidigt vil en indsats her kunne være en måde at fremme en udvikling på, som frem til i dag har været meget træg og ikke uden miljømæssige belastninger.

6. Konklusion

Miljø og økonomi er ikke nødvendigvis modsatrettet, således at miljømæssige forbedringer nødvendigvis betyder øgede omkostninger.

Fokusering på miljø kan også føre til udvikling af nye produkter, som kan være interessante set fra virksomhedens side. Omkostninger kan dog være en barriere for en hurtigere indtrængning af miljømæssig rigtige løsninger p.g.a. virksomhedernes tendens til at se mest på indtjeningen på kort sigt. En påvirkning af incitamentstrukturen kan således være værd at overveje. En selektiv midlertidig erhvervsfremmeordning med det sigte at mindske virksomhedens risici vil kunne være med til at fremme en igangværende proces i betydelig grad.

Litteratur

- Freytag, P.V. & Jørgensen, N.: «*Environmental Considerations as an Influential Factor in Industrial Networks*», The 10th IMP Annual Conference Proceedings, Groningen 1994.
- Freytag, P.V. & Jørgensen, N.: «*The Importance of Recycled Packaging and Management of Relations between Producers and Retail Chains*», The 11th IMP Annual Conference Proceedings, Manchester 1995.
- Freytag, P.V. & Jørgensen, N.: «*Models for the Promotion of Recycled Packaging Systems*», Sønderborg, 1996.
- Guimaras, T. & Liska, K.: «*Exploring the Business Benefits of Environmental Stewardship*», Business Strategy and the Environment, vol. 4, 1995.
- Sidenius, Niels Chr.: «*Dansk Industri Politik – nye løsninger på gamle problemer*», Hovedland, 1984.
- Webster Jr., F. E.: *Industrial Marketing Strategy*, Wiley 1979.
- Erhvervspolitisk redegørelse 1993.
- Regionalpolitisk redegørelse 1995.