

# Var finns Miljöarbetet?

En studie av samverkan mellan tre företags  
affärsmodeller och deras miljöarbete

Seminariearbete kandidatnivå i Uthålligt företagande

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2012

Handledare: Peter Beusch



Författare: Födelseår:

Namn: Malin Gustafsson 900707

Namn: Alma Ragnarsson 890208

## Sammanfattning

*Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, VT 2012*

**Författare:** Malin Gustafsson och Alma Ragnarsson

**Handledare:** Peter Beusch

**Titel:**

Var finns Miljöarbetet? En studie av samverkan mellan tre företags affärsmodeller och deras miljöarbete

**Bakgrund och Problem:**

Miljöfrågor är ett allt oftare debatterat ämne, vilket har bidragit till en ökad medvetenhet hos företag. Miljöledningssystem möjliggör för företag att på ett standardiserat sätt arbeta med miljöfrågor. Det har med tiden vuxit fram allt mer kritik mot miljöledningssystem så som t.ex. ISO 14001. Denna kritik menar att miljöledningssystem inte fungerar som en integrerad del av företag utan används som ett sätt att legitimera företags miljöarbete.

**Syfte:**

Syftet med denna uppsats är att undersöka och utvärdera samverkan mellan miljöarbetet och affärsmodellen i tre utvalda företag, samt försöka se vad som kan främja denna samverkan. För att därefter undersöka möjligheter till förbättringar på området

**Problemformulering:**

- Hur ser samverkan ut mellan miljöarbetet och den övergripande affärsmodellen i de tre undersökta företagen?
- Vad kan främja samverkan mellan affärsmodellen och miljöarbetet samt finns det möjligheter till förbättring?

**Metod:**

I uppsatsen används en kvalitativ forskningsmetod. Intervjuer har genomförts med tre olika företag som alla har miljöledningssystemet ISO 14001. Intervjuerna som genomförts med den miljöansvarige och en medlem ur ledningen på respektive företag var semistrukturerade. Empirisk data har analyserats med utgångspunkt i den kritik mot ISO 14001 som presenterats i den teoretiska referensramen. Vidare har företagens miljöarbete och dess relation till affärsmodellen analyserats.

**Slutsats:**

De slutsatser som kan dras utifrån denna uppsats är att samverkan mellan en organisations miljöarbete och affärsmodell till stor utsträckning beror på huruvida miljöarbetet bedrivs i syfte att stödja den formella eller den informella strukturen i organisationen. Även vikten av att motivera sina miljöinvesteringar i monetära termer samt motivera miljöinvesteringar genom redovisning av reducerade kostnader och ökade intäkter framgår av analysen gjord i uppsatsen.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUNDSBESKRIVNING.....	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3	PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.4	SYFTE .....	2
1.5	AVGRÄNSNINGAR.....	3
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>4</b>
2.1	VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD .....	4
2.2	VAL AV FÖRETAG.....	4
2.3	INSAMLING AV DATA.....	5
2.3.1	<i>Val av intervjupersoner .....</i>	<i>5</i>
2.3.2	<i>Sekundär data .....</i>	<i>5</i>
2.3.3	<i>Primärdata .....</i>	<i>6</i>
2.4	STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET .....	7
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>9</b>
3.1	MILJÖLEDNING.....	9
3.1.1	<i>Miljöledningssystem.....</i>	<i>9</i>
3.1.2	<i>ISO 14001 .....</i>	<i>10</i>
3.1.3	<i>Kritik mot miljöledningssystem .....</i>	<i>12</i>
3.2	MILJÖPRESTANDA .....	14
3.3	MILJÖSTRATEGI .....	15
3.3.1	<i>Fyra nivåer av miljöstrategi.....</i>	<i>16</i>
3.3.2	<i>Hållbara balanserade styrkort.....</i>	<i>20</i>
3.4	AFFÄRSMODELLER.....	21
3.4.1	<i>Hållbarhets Affärsmodell .....</i>	<i>24</i>
3.5	KOMMUNIKATION OCH BESLUTSPROCESSER.....	24
3.5.1	<i>Intern kommunikation.....</i>	<i>24</i>
3.5.2	<i>Miljökommunikation .....</i>	<i>25</i>
3.5.3	<i>Beslutsprocesser i företag .....</i>	<i>25</i>
<b>4</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>26</b>
4.1	FÖRETAG X.....	26
4.1.1	<i>Företagsbeskrivning .....</i>	<i>26</i>
4.1.2	<i>Affärsmodell.....</i>	<i>26</i>
4.1.3	<i>Företagets miljöarbete.....</i>	<i>27</i>

4.1.4	<i>Rapportering av miljöarbetet</i> .....	28
4.1.5	<i>Miljöhänsyn i beslut</i> .....	28
4.1.6	<i>Hemsida och årsredovisning</i> .....	29
4.2	PELLE BUTIKSINREDNINGAR AB .....	29
4.2.1	<i>Företagsbeskrivning</i> .....	29
4.2.2	<i>Affärsmo<span>del</span></i> .....	29
4.2.3	<i>Företagets miljöarbete</i> .....	30
4.2.4	<i>Rapportering av miljöarbetet</i> .....	31
4.2.5	<i>Miljöhänsyn i beslut</i> .....	32
4.2.6	<i>Hemsida och årsredovisning</i> .....	32
4.3	VARBERGS SPARBANK .....	32
4.3.1	<i>Företags<span>in</span>formation</i> .....	32
4.3.2	<i>Affärsmo<span>del</span></i> .....	32
4.3.3	<i>Företagets miljöarbete</i> .....	33
4.3.4	<i>Rapportering av miljöarbetet</i> .....	34
4.3.5	<i>Miljöhänsyn i beslut</i> .....	35
4.3.6	<i>Hemsida och årsredovisning</i> .....	36
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>37</b>
5.1	MILJÖLEDNINGSSYSTEM .....	37
5.1.1	<i>U<span>tbildning</span> och på<span>verkan</span></i> .....	38
5.1.2	<i>Rapportering</i> .....	39
5.2	AFFÄRSMODELL .....	40
5.2.1	<i>Kunder<span>bjudande</span></i> .....	41
5.2.2	<i>Vinst<span>formel</span></i> .....	41
5.2.3	<i>Nyckel<span>resurser</span></i> .....	42
5.2.4	<i>Nyckel<span>processer</span></i> .....	42
5.3	MILJÖSTRATEGI .....	43
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b> .....	<b>45</b>
6.1	MILJÖARBETE .....	45
6.2	AFFÄRSMODELL .....	45
6.3	RAPPORTERING .....	46
6.4	STRATEGI .....	46
6.5	VIDARE FORSKNING .....	47
<b>7</b>	<b>REFERENSER</b> .....	<b>48</b>
	<b>BILAGA A - INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>A</b>

<i>TABELL 1 "MATRIS ÖVER FÖRETAGENS MILJÖSTRATEGIER, EGENSKAPER OCH RESULTAT" NUTEK (2004)</i> .....	20
<i>FIGUR 1 "PLANERA-GENOMFÖRA-FÖLJA UPP-FÖRBÄTTRA" EGEN FIGUR UTIFRÅN ALMGREN OCH BRORSON (2003)</i> .....	11
<i>FIGUR 2 "THE ELEMENTS OF A SUCCESSFUL BUSINESS MODEL" EGEN FIGUR UTIFRÅN JOHNSON ET. AL. (2008)</i> .....	22

# 1 Inledning

Detta avsnitt presenterar den fakta och kritik som ligger till grund för uppsatsens problemformulering och syfte. I avsnittet presenteras även de avgränsningar som görs i uppsatsen.

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Miljöfrågor har länge varit en del av debatten i vårt samhälle. Det var på 1960-talet som miljöfrågan först fick stor uppmärksamhet, då främst genom utgivningen av Rachel Carsons bok *Silent Spring* (*Tyst vår*) år 1962. Carsons bok tog upp den problematik med fågeldöd som följde efter omfattande användning av bekämpningsmedel inom jordbruket. Vid FN-konferensen i Rio de Janeiro 1992 antogs begreppet ”Hållbar utveckling”. Begreppet ”Hållbar utveckling” definieras vanligen som ekonomisk-, ekologisk- och social hållbarhet (Ammenberg, 2004). Först efter konferensen började begreppet diskuteras allmänt bland politiker, företagsledare, frivillighetsorganisationer samt fick ökad relevans i de dagliga affärsdiskussionerna (Dyllick & Hockerts, 2002). I Rio de Janeiro enades över 100 länder om att det behövdes fortsatt utveckling av internationella miljöledningssystem (Almgren & Brorson, 2003 s.13). År 1996 publicerades det internationella miljöledningssystemet ISO 14001 (iso.com, 2012).

Anledningen till att organisationer har börjat ta sig an miljöfrågor i ökad utsträckning har flera orsaker. Det beror till viss del på det ökade intresset för organisationers miljöprestanda hos både interna och externa intressenter. Det ökade trycket består bland annat av hårdare krav på leverantörskedjor, lagkrav och beskattning på föroreningsutsläpp (IFAC, 2005). Organisationer har även upptäckt möjligheten att minska kostnader genom ett förbättrat miljöarbete, framförallt genom att använda sina resurser effektivare vilket sparar, inte bara miljön, utan även pengar (IFAC, 2005). Att förebygga miljöskador eller reducera sin miljöpåverkan kan innebära positiva ekonomiska effekter (United Nations Division for Sustainable Development, 2001).

Även de strategiska fördelar som kommer ur ett förbättrat miljöarbete har uppmärksamats. Att skapa miljöanpassade produkter och tjänster som gör att man möter den ökande efterfrågan på den gröna företags- och kundmarknaden har blivit vanligt. Andra fördelar är att en organisation snabbt kan reagera vid ändrade miljöregleringar samt får förbättrade relationer med intressenter så som finansiärer och de lokala samhällena där

organisationen verkar. (IFAC, 2005) För att organisera sitt miljöarbete är det vanligt att företag använder sig av miljöledningssystem (Ammenberg, 2004). Syftet med miljöledningssystem är att skapa förutsättningar för ett effektivt miljöarbete vilket ges av ett systematiskt och strukturerat sätt att arbeta med miljöfrågor (Naturvårdsverket, 2003), detta för att kunna styra och hantera den miljöpåverkan som en verksamhet ger upphov till (iso.com, 2012) samt att skapa trovärdighet för organisationers miljöarbete då de granskas av oberoende tredje part (Ammenberg, 2004).

## **1.2 Problemdiskussion**

Till följd av det sätt som tillämpningen av miljöledningssystem har utvecklats och så som användningen ser ut idag har en hel del kritik vuxit fram. Bland annat har studier gjorts som visar att en del certifierade företag inte kan påvisa några direkta resultat av miljöarbetet utan att de endast genomför ceremoniella handlingar för att visa sin efterlevnad av standarden (Boiral, 2007). Det har i kritiken även framförts synpunkter på att arbetet med miljöledningssystem i många fall endast är löst kopplat till den dagliga verksamheten i organisationer (Boiral, 2007). Liknande kritik har framkommit som syftar på att det idag ligger för stort fokus på systemet i sig i stället för på miljöprestanda (Naturvårdsverket, 2003; Elefsiniotis & Wareham, 2005 ).

Utifrån ovanstående kan man undra hur miljöledningssystem faktiskt tillämpas i organisationer samt hur integrering av miljöarbete i organisationers affärsmodell, vilken beskriver hur affärsverksamheten bedrivs (Richardsson, 2008) ser ut. Med detta som bakgrund har uppsatsens syfte och problemformulering skapats vilka ska besvaras genom en undersökning av tre olika företag.

## **1.3 Problemformulering**

- Hur ser samverkan ut mellan miljöarbetet och den övergripande affärsmodellen i de tre undersökta företagen?
- Vad kan främja samverkan mellan affärsmodellen och miljöarbetet samt finns det möjligheter till förbättring?

## **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka och utvärdera samverkan mellan miljöarbetet och affärsmodellen i tre utvalda företag, samt försöka se vad som kan främja denna samverkan. För att därefter undersöka möjligheter till förbättringar på området

## 1.5 Avgränsningar

De avgränsningar som gjorts i uppsatsen är följande:

- I uppsatsens teoridel beskrivs endast miljöledningssystemet ISO 14001, då företagen som undersökts alla är certifierade enligt detta system.
- I uppsatsen beskrivs endast en definition av begreppet affärsmodell, trots att det finns många andra definitioner.
- I den mån som uttrycket hållbarhet används i uppsatsen åsyftas främst miljö- och ekonomidelarna av begreppet hållbarhet eller hållbar utveckling. Ingen hänsyn tas till den sociala aspekten som finns i definitionen av hållbar utveckling.



## 2 Metod

*I detta avsnitt behandlas den metod som valts för att på bästa sätt uppnå uppsatsens syfte. Här redovisas de val av företag och intervjupersoner som gjorts. Här beskrivs även tillvägagångssättet för insamlingen av de empiriska data som ligger till grund för uppsatsen. Slutligen behandlas uppsatsens tillförlitlighet.*

### 2.1 Val av undersökningsmetod

Till denna uppsats har en kvalitativ metod valts. Detta då vi i enlighet med Larsen (2009) tycker att det är lämpligt att använda sig av en kvalitativ metod för problem och frågeställningar där det krävs en djupare kunskap och förståelse. Att använda sig av en kvalitativ metod, i detta fall att genomföra intervjuer som till viss del utgörs av fasta frågor och till viss del består av anpassade följdfrågor, ger en stor möjlighet till anpassning och flexibilitet som inte ges av intervjuer som följer mönstret av en kvantitativ metod där exakt samma frågor ställs till alla respondenter (Larsen, 2009). Den insamlade empirin tillsammans med den teoretiska referensramen som skapats för uppsatsen har sedan använts för att genomföra en analys samt dra slutsatser.

En granskning har genomförts av dokument så som årsredovisningar, företagens hemsidor och liknande hos de olika företagen, detta för att få en så verklighetstrogen bild som möjligt av företagets faktiska arbete.

### 2.2 Val av företag

I denna uppsats har antalet undersökta företag begränsats till tre för att skapa förutsättningar för en djupare analys av varje företag. De företag som valts att undersöka i denna uppsats är av varierande storlek och har en gemensam grund i miljöledningssystemet ISO 14001. Detta resulterade i ett val av ett småföretag; Företag X, och två medelstora företag; Pelly butiksinredning AB och Varbergs sparbank (definitionen av små och medelstora företag ges av Europeiska kommissionen (2006)). Företag X hänvisas i uppsatsen endast till som Företag X då detta företag valt att vara lätt anonymiserade. Inget av de företag som valts har egen produktion. Kontakten med företagen togs med hjälp av en miljökonsult som arbetat med företagen i deras certifieringsprocess. Företagen ingår inte i en gemensam bransch vilket var ett aktivt val då vi i uppsatsen ville se bakom den bransch inom vilken de olika företagen

verkar och istället se till hur organisationen i de olika företagen fungerar i samverkan med företagens miljöledningssystem.

## 2.3 Insamling av data

### 2.3.1 Val av intervjupersoner

I samtalsintervjuer är urvalet av respondenter gjort på ett strategiskt sätt och motsvarar därför inte ett slumpmässigt urval ur en viss population. Man kan med samtalsintervjuer som grund alltså inte dra några generella slutsatser utan endast i undersökta fall beskriva och utreda situationen (Esaiasson, 2012). Intervjupersonerna i denna uppsats har valts för att bäst belysa frågeställningarna som ligger till grund för uppsatsen. Valet av två intervjupersoner från varje företag grundas i tanken om att få en mer nyanserad bild och för att kunna belysa frågeställningarna i uppsatsen från två olika vinklar. Därav intervjuades miljöansvarig och en representant från ledningen i respektive företag. Sammanlagt genomfördes fem stycken intervjuer. Grundtanken var att genom två intervjuer på vardera företag så blev inte fallet då ett av företagen, Företag X endast ville genomföra en intervju där både miljöansvarig och en medlem ur företagsledningen medverkade. Att en av intervjuerna genomfördes med båda intervjupersonerna närvarande samtidigt kan med stor sannolikhet ha påverkat resultatet från denna intervju. Resterande intervjuer genomfördes med endast en intervjuperson åt gången.

### 2.3.2 Sekundär data

Sekundärdata är sådana data eller litteratur som redan finns på ett visst område i form av exempelvis forskningsrapporter eller rapporter från myndigheter (Strömquist, 2010).

Den teoretiska referensramen bygger på litteratur och tidigare studier som finns på området.

I insamlingen av sekundärdata har olika databaser använts. Den databas som främst nyttjats är Business Source Premier. Detta är en söktjänst som täcker ett stort antal företagsekonomiska tidsskrifter. De sökord som använts är bland annat följande; business model, decision-making process, environmental management systems, ISO 14001, sustainability strategy, environmental strategy, resource based view of the firm, miljöledningssystem, kommunikation och miljöprestanda. Söktjänsten ”Summon supersök” har även den använts, söktjänsten är en bred sökmotor som söker i tidsskrifter och övrig litteratur. Vid sökning med hjälp av denna söktjänst har vi använt oss av liknande sökord som tidigare nämnts.

### **2.3.3 Primärdata**

Primärdata är den data som insamlas i en studie genom exempelvis intervjuer eller enkätundersökningar (Strömquist, 2012).

#### **2.3.3.1 Val av intervjumetod**

Genom att genomföra intervjuer utförs en så kallad informationsundersökning (Esaiasson, 2012). I en informationsundersökning vill man visa hur det faktiskt fungerar till exempel i en organisation eller att skildra ett händelseförlopp. Syftet i denna uppsats är att skildra den relation som ett företags miljöarbete har till företagets affärsmodell.

I denna uppsats används semistrukturerade intervjuer för att tillåta respondenten att tala så fritt som möjligt samtidigt som vissa teman togs upp i intervjuerna för att styra samtalet så att relevanta områden berördes. Detta gjordes med hjälp av en på förhand fastställd intervjuguide som hjälpte till att skapa struktur under intervjutillfällena.

I samtalsintervjusundersökningar kan de olika respondenterna generera olika delar av pusslet som ger en helhetsbild. I en intervju kan man välja mellan att ha samma frågor i alla intervjuer, och ställa dessa i exakt samma ordning eller att variera och anpassa ordningen. I en samtalsintervjusundersökning kan det snarare vara en fördel att variera och anpassa frågeställningarna för att få en bättre helhetsbild (Esaiasson, 2012) vilket gjordes i denna studie. I de intervjuerna som genomfördes följdes intervjuguiden men även fria följdfrågor ställdes.

#### **2.3.3.2 Granskning av dokument**

För att få en bredare bild av företagets arbete har dokument, framförallt årsredovisningar (dessa från 2010 då de var de senast tillgängliga för alla företag) och hemsidor granskats. Granskningen har skett med avseende på företagets affärsmodell och dess miljöarbete.

#### **2.3.3.3 Genomförande av intervjuer**

Den 24 april genomfördes en intervju med Staffan och Agneta på Företag X. Intervjun genomfördes på företagets huvudkontor i Mölndal. Staffan är en av tre delägare i företaget och ingår då i ledningsgruppen för företaget, han är tillika marknads- och kvalitetsansvarig. Agneta är ekonomi- och miljöansvarig i företaget och ingår även hon i företagets ledningsgrupp.

Den 25 april genomfördes två intervjuer. En intervju med Johan Idmark, VD på Pelly butiksinredning samt en intervju med företagets kvalitets- och miljöansvarige, Camilla Torsmarker. Intervjuerna genomfördes på företagets huvudkontor i Falkenberg.

Den 26 april genomfördes två intervjuer på Varbergs sparbank. Den första intervjun var med företagets miljöansvarige, Lars Nilsson. Han är även ansvarig för fysisk säkerhet, arkivering samt bankens telefoni. Lars Nilsson är inte en del av bankens ledningsgrupp men rapporterar miljöarbetet direkt till bankens VD. Den andra intervjun som genomfördes var med Christina Jannesson bankens personalchef, som även ingår i ledningen för banken. Christina är även administrationschef vilket innefattar bland annat IT och fastigheter.

## 2.4 Studiens tillförlitlighet

”Reliabilitet anger tillförlitligheten hos och användbarheten av ett mätinstrument och av måttenheten” (Ejvegård, 2003 s. 70). I denna uppsats utgörs mätinstrumentet av uppsatsskribenterna och den metod som använts vid intervjutillfällena. Det finns vissa möjliga felkällor när en kvalitativ intervjumetod används. Dessa kallas ofta för undersökningseffekter (Larsen, 2009). En av dessa är intervjuareffekten, vilket innebär att det finns en risk att man som intervjuare påverkar intervjupersonen och omedvetet styr denna (Larsen, 2009). För att minska denna effekt vid de intervjuer som genomfördes användes en intervjuguide där de huvudsakliga teman för intervjun fanns, guiden innehöll även vissa specifika frågor.

Ytterligare en effekt som kan uppstå är den så kallade frågeeffekten. Denna effekt innebär att intervjusvaren påverkas genom att t.ex. ledande frågor ställs (Larsen, 2009). För att förebygga denna effekt tilläts intervjupersonerna svara så fritt som möjligt utan att styra med ledande eller stängda frågor. En annan vanlig felkälla vid intervjuer är kontexteffekten, vilken innebär att intervjupersonens svar påverkas av den kontext som finns i intervjun, alltså de andra frågor som ställs (Larsen, 2009). Denna effekt är svår att undvika och förebygga och kan ytterligare ha förstärkts av det faktum att teman för intervjuerna skickats till företagen innan intervjutillfällena för att uppfylla företagets önskemål.

En brist i insamlingen av de empiriska data var, som tidigare nämnts, att de två intervjupersonerna vid ett av företagen, Företag X, intervjuades tillsammans. Detta har med stor sannolikhet påverkat resultatet av denna intervju då risken är att intervjupersonerna har påverkat varandra och att öppenheten i intervjun därmed begränsats.

Åtgärder som vidtogs för att stärka tillförlitligheten i denna uppsats är följande; vid varje intervju som genomförts under uppsatsens gång har båda uppsatsskribenterna närvarat. För att öka uppsatsens tillförlitlighet har alla genomförda intervjuer spelats in för att underlätta analysen av dessa samt säkerställa att bortfall av detaljer ej förekommit. Vid analys av intervjuer har minnesanteckningar från intervjutillfällena tillsammans med det inspelade intervjumaterialet använts för att skapa en så komplett bild som möjligt. Efter färdigställandet

av det empiriska avsnittet har de tre företagen efter en genomläsning av det sammanfattade materialet från respektive intervju givits chansen att komplettera informationen, detta för att undvika eventuella missuppfattningar vid intervjutillfällena. Allt detta gjordes i syfte att öka uppsatsens validitet.

När en studies validitet betraktas kan man se till den interna validiteten. Den interna validiteten är beroende av i vilken mån studiens resultat överensstämmer med verkligheten. (Merriam, 1994) För att öka validiteten i denna uppsats har de tidigare nämnda åtgärderna vidtagits som ett led i att öka överensstämmelsen mellan studiens resultat och verkligheten. Det kan dock vara svårt att se huruvida detta uppfylls eller inte. (Merriam, 1994)

Ytterligare en faktor som minskar studiens tillförlitlighet är det begränsade antalet intervjuer som genomförts.

### 3 Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras uppsatsens teoretiska referensram. De huvudområden som behandlas här är miljöledning, miljöprestanda, miljöstrategi, affärsmodeller, kommunikation och beslutsprocesser.*

#### 3.1 Miljöledning

Begreppet miljöledning ändrade betydelse runt år 1990. Tidigare syftade miljöledning på naturresurshantering, naturvård och miljöskydd, med andra ord miljövärdande åtgärder i olika former. I början på 1990-talet talade man istället om miljöledning som intern ledning av ett företag, framförallt övergripande strategier och metoder för att få ett fungerande miljöarbete. (Ammenberg, 2004 s.140)

##### 3.1.1 Miljöledningssystem

Miljöledningssystem definieras som en kontinuerlig cykel av att planera, genomföra, följa upp och förbättra de åtgärder som en organisation har vidtagit för att uppfylla sina miljöåtaganden (NSF International, 1996). Tanken med miljöledningssystem är att det ska skapa förutsättningar för ett effektivt miljöarbete, vilket skapas ur ett enhetligt, systematiskt och strukturerat sätt att arbeta med miljöfrågor. (Naturvårdsverket, 2003) Miljöledningssystem är en formell uppsättning rutiner som beskriver hur en organisation ska hantera sin potentiella påverkan på miljön. Dessa rutiner skapar ett system för att värdera, registrera och mäta organisationens totala miljöpåverkan. Syftet med att införa ett miljöledningssystem är att hjälpa organisationen att säkerställa att dess verksamhet följer alla lagar samt att se till att risker, konsekvenser och åtaganden är identifierade och hanteras på ett riktigt sätt. (Darnell, 2000)

Det finns flera olika anledningar till att företag väljer att införa miljöledningssystem, exempelvis för att skapa ordning och systematik i sitt miljöarbete eller för att minska sin miljöpåverkan. Men det kan också vara av orsaker som att man vill skapa legitimitet för sin verksamhet, för att kunna öka sin försäljning eller att det krävs för att kunna konkurrera i offentliga upphandlingar, (Naturvårdsverket, 2003) detta framgår av en rapport utgiven av Naturvårdsverket år 2003. Naturvårdsverket är den myndighet i Sverige som har överblick över läget i naturen och hur miljöarbetet fortskrider. (Naturvårdsverket.se)

Hur ett miljöledningssystem yttrar sig i organisationer varierar stort. Detta beror bland annat på hur varje enskild organisations förutsättningar och engagemang för miljöarbetet ser

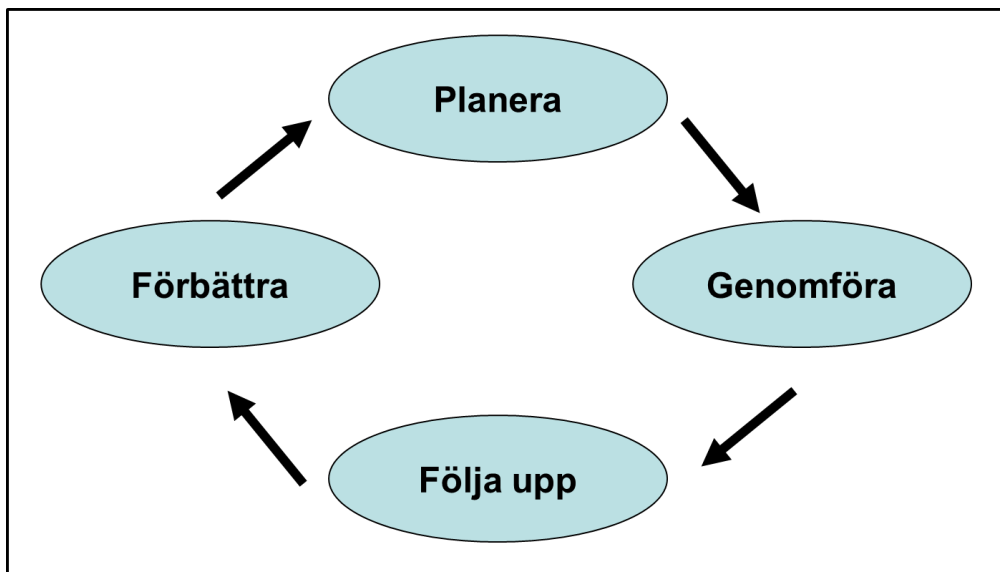
ut samt hur detta är kommunicerat med alla anställda. (Naturvårdsverket, 2003) Utöver huvudsyftet med miljöledningssystem, att skapa ett effektivt miljöarbete, så skapar det även trovärdighet för organisationers miljöarbete då det granskas av oberoende tredje part. (Ammenberg, 2004 s.155) Ytterligare anledning för organisationer att förbättra sitt miljöarbete är att det finns positiva ekonomiska effekter av att bland annat resurseffektivisera sina aktiviteter (IFAC, 2005; United Nations Division for Sustainable Development, 2001; Ditz et al., 1995).

En rapport av Nutek, verket för näringslivsutveckling, visar på att småföretag som arbetar med formaliserade verktyg, i sitt miljöarbete, så som ISO 14001 eller miljödiplomering, har haft bättre sysselsättningstillväxt och omsättningsökning än de företag som inte använder formaliserade verktyg (Nutek, 2004). En annan slutsats som har dragits efter man har jämfört småföretag som arbetar med miljömål med andra småföretag som inte gör det, är att de som arbetar med miljömål i genomsnitt är mer innovativa, i högre utsträckning tror på ökad tillväxt samt samverkar bättre med andra företag (Tillväxtverket, 2009).

### 3.1.2 ISO 14001

ISO 14001 är utarbetat av ISO, International Organization for Standardization. Standarden publicerades 1996 och fastställer de faktiska kraven för ett miljöledningssystem. Det omfattar alla de miljöaspekter som potentiellt kan ha en påverkan och som organisationen har kontroll över. ISO 14001 är idag den enda standarden i 14000-serien som man kan bli certifierad enligt. (iso.com, 2012) Standardens syfte är att ge ett strukturerat arbetssätt och skapa förutsättningar för ständiga förbättringar i miljöarbetet (sis.se).

Standarden bygger på principen ”Planera-Genomföra-Följa upp-Förbättra”, en process som illustreras i *Figur 1*, som har syftet att leda till ständiga förbättringar (Almgren & Brorson, 2003; NSF International, 1996). principen innebär att organisationen identifierar områden för förbättringar, skapar förutsättningar för dessa förbättringar samt följer upp hur man lyckats med detta (Almgren & Brorson, 2003).



Figur 1 "Planera-Genomföra-Följa upp-Förbättra" egen figur utifrån Almgren och Brorson (2003)

ISO 14001 har generella krav som innebär att "Organisationen *skall* upprätta, dokumentera, införa, underhålla och ständigt förbättra ett miljöledningssystem enligt kraven i denna standard samt bestämma hur den skall uppfylla kraven. Organisationen *skall* definiera och dokumentera omfattningen av sitt miljöledningssystem" (ISO 14001, 2004).

Det finns krav på att organisationen ska ta fram en miljöpolicy - ett uttalande om organisationens åtaganden för miljön. Denna policy ska vara antagen av ledningen samt utgöra ett ramverk för planering och åtgärder inom organisationen. Miljöpolicyen ska bland annat grundas på organisationens betydande miljöaspekter (ISO 14001, 2004).

Exempel på andra krav som standarden ställer är att; organisationen ska identifiera de miljöaspekter som orsakas av organisationens produkter, tjänster och aktiviteter som organisationen kan styra över och miljöaspekterna ska kunna påverkas. De ska även avgöra vilka miljöaspekter som kan få betydande effekter på miljön. Organisationen ska fastställa miljömål för organisationen som är i linje med miljöpolicyen och de betydande miljöaspekterna. Målen ska vara mätbara, tidsbestämda och en handlingsplan ska upprättas för hur dessa miljömål ska uppnås. Ledningen ska säkerställa att tillräckliga resurser finns för att nå uppsatta mål, samt definiera roller, ansvar och befogenheter samt säkerställa att ledningen tar sitt fulla ansvar för miljöledningssystemet. Det finns även krav på att organisationen ska ha instruktioner och regler för leverantörer och entreprenörer för att kunna säkerställa att deras arbete mot en miljöanpassad verksamhet inte förstörs på grund av brister i leverantörs- eller entreprenörsledet. Det ställs även krav på att företaget ska ha rutiner för att identifiera, hantera, korrigeras och förebygga avvikelser samt för hur man avgör hur



viktig en avvikelse är ur miljöperspektiv. Organisationen ska säkerställa att alla medarbetare har kunskap om miljöledningssystemets innehåll och den miljöpåverkan som kan uppstå i deras arbetsuppgifter. Organisationen ska genomföra interna revisioner för att säkerställa att miljöledningssystemet fungerar som det ska. Högsta ledningen ska utvärdera miljöledningssystemet i syfte att säkerställa systemets lämplighet, verkan och effektivitet samt göra en bedömning om det finns behov av förbättringar och ändringar i systemet. (ISO 14001, 2004)

För att bli certifierad enligt ISO 14001 krävs det att man blivit granskad av oberoende tredje part, så kallat certifieringsorgan som ska vara godkänd av Swedac som är den statliga myndighet som ackrediterar företag och organisationer som utför olika typer av certifiering i konkurrens (sis.se2). Omcertifiering sker var tredje år och däremellan är det bara mer begränsade revisioner. Det är vanligt att organisationer har två interna revisioner och två externa revisioner per år. För enklare verksamheter genomförs det interna och revisioner endast en gång per år (Strömberg, 2011).

Standardens främsta syfte är att ska skapa förutsättningar för ständig förbättring i organisationens miljöprestanda. Detta kan gälla olika typer av resultat, bland annat minskade avfallsmängder och utsläpp och mer engagerade medarbetare (Almgren & Brorson, 2003 s.23). Att mäta miljöprestanda är en förutsättning för att kunna påvisa ständig förbättring (Naturvårdsverket, 2003).

Idag är det drygt 4000 företag i Sverige som är certifierade enligt ISO 14001. Detta är en siffra som har ökat konstant sedan införandet av standarden år 1996. (certifiering.se, 2012)

### 3.1.3 Kritik mot miljöledningssystem

ISO 14000-serien är avsedd att vara ett flexibelt verktyg som låter organisationer bestämma sin egen nivå av åtaganden för att förbättra sin miljöprestanda. ISO 14001 har fått en hel del kritik på grund av att den inte har några prestationskrav och anses därför av många vara ett tillräckligt kraftfullt miljöledningssystem, detta grundas bland annat på att standarden inte har några specifika instruktioner, saknar förtydliganden av den förväntade slutprodukten, saknar en tydlig riktning och har ett tvetydigt språk. Dessa brister försvårar användningen av ISO 14001. Vidare konstateras att ISO 14001 mäter överensstämmelse med standarden och inte de resultat som den åstadkommer. ( Elefsiniotis & Wareham, 2005)

I Naturvårdsverkets studie *Effektivare miljöledningssystem* (2003) har brister, behov och möjligheter till förbättring gällande miljöledningssystem studerats. Denna studie är ett sammanställt resultat av ett så kallat paraplyprojekt vid namn ”Effektivare miljöledning”,

samt av övrig tillgänglig litteratur på området. En annan viktig källa som de har hämtat sin information från är de intervjuer som genomförts. De intervjuade personerna har yrkesmässig bakgrund inom forskning, offentlig verksamhet, företag och konsultverksamhet, alla med en koppling till arbete inom miljöledningssystem. De brister som identifierades i studien var bland annat i tillämpningen av miljöledningssystem, där det är för mycket fokus på systemet istället för miljöprestanda, vilket är något som både de intervjuade personerna och litteraturen har lyft fram som ett betydande problem. Naturvårdsverkets bedömning av detta är att det inte beror på utformningen av miljöledningssystem, utan handlar om hur den faktiska tillämpningen har utvecklats. Tillämpningen har bland annat utvecklats så att det är väldigt mycket fokus på kortsiktiga mål och analysering av nuet. Det ställs lägre krav på att organisationerna ska analysera och fastställa vad de vill uppnå med sitt miljöarbete på längre sikt. Ett starkare krav på långsiktiga mål skulle medföra miljöfrågans strategiska natur förstärks, ett ökat engagemang hos medarbetarna samt kunna få ett arbete som inriktas mer mot en hållbar utveckling med de tre pelarna; miljö, människa och ekonomi. En annan brist som lyfts fram i tillämpningen av miljöledningssystem är att produkters miljöaspekter ofta saknas trots att detta är ett tydligt krav i miljöledningsstandarderna. I Naturvårdsverkets studie lyfter de fram att produktutveckling i organisationer idag integreras med miljöhänsyn i begränsad omfattning och samverkan i leverantörskedjor behöver utvecklas. Naturvårdsverket anser att det finns behov av utbildning och kompletterande vägledning på detta område för att på ett bättre sätt hantera produkters miljöaspekter. (Naturvårdsverket, 2003)

Ytterligare kritik mot miljöledningssystemet ISO 14001 framförs i en studie som undersökt nio företag som har certifierat sig enligt ISO 14001. Denna studie menar att de undersökta företagen endast genomförde ceremoniella handlingar för att visa att de följer standarden. I flera av de undersökta företagen så kunde man se resultat och faktiska förbättringar, dessa byggde dock ofta på tekniska lösningar. Av denna studie framgår även att den dagliga verksamheten i de undersökta företagen endast var löst sammankopplad med de föreskrifter som finns i ISO 14001. De anställda på de undersökta företagen hade en bristande uppfattning om miljöledningssystemets innebörd och mening. Detta illustrerar tydligt att det finns en skillnad mellan vad företag säger att de gör och det som faktiskt sker. (Boiral, 2007) Detta är ett tydligt exempel på att hur organisationer ofta har en formell- och en informell struktur. Det är genom den formella strukturen som legitimitet uppnås, genom att följa lagkrav och anta olika standards och certifieringar, detta kallas institutionaliserade regler. Den informella strukturen skapar effektivitet i arbetet. Kraven från dessa olika strukturer är inte

alltid förenliga och detta leder till en särkoppling av de två strukturerna. (Meyer och Rowan, 1977)

### 3.2 Miljöprestanda

Miljöprestanda definieras som mätbara resultat från miljöledningssystemet, relaterade till en organisations styrning av sina miljöaspekter, baserade på organisationens miljöpolicy, övergripande miljömål och detaljerade miljömål. (NE, 2012)

System som mäter resultat och uppmuntrar anställda att arbeta på ett hållbart sätt är nödvändigt för att förbättra organisationers sociala och miljömässiga påverkan, kommunicera hållbarhetsaspekten i organisationer samt att göra de anställda ansvariga för deras bidrag till hållbarhetsarbetet (Epstein, 2008. s. 125) De resultat som organisationer väljer att mäta signalerar vad ledningen anser vara viktigt. Uttrycket ”What gets measured gets managed” trycker på vikten av att mäta resultat är en förutsättning för att kunna förbättra dem (Epstein, 2008. s. 142). Det är viktigt att sätta upp mål och sedan mäta hur väl man lyckats uppnå dem. Det är inte enbart de slutgiltiga resultaten som skall mätas utan även det som ingår i processen (Epstein, 2008. s. 131).

För att på ett bättre sätt inkorporera de långsiktiga målen in i organisationens dagliga arbete kan man sätta upp delmål för dessa. Det är viktigt att hitta vissa områden där man fastställa mål, dessa mål skall också gå att kvantifiera, detta för att ge mätbara resultat. Att sätta upp mål för sitt miljöarbete är en del av ISO 14 001, dock är det här inte ett krav att ha både lång- och kortsiktiga mål. (Matthews et al, 2002)

Företag har i regel syftet att maximera den ekonomiska vinsten. Frågar syftet detta helt eller delvis så ska bolagsordningen, enligt den svenska aktiebolagslagen (1975:1385), innehålla bestämmelser om användning av vinst och behållna tillgångar vid bolagets likvidation. Ofta styrs företag av dess uppställda budget, det kan därför krävas att positiva ekonomiska effekter redogörs för att motivera organisationer att arbeta mer med miljöfrågor. Men det kan vara svårt att påvisa dessa positiva effekter i förväg eftersom effekterna ofta är långsiktiga, detta vid bland annat införandet av miljöledningssystem och vid konkurrensförbättrande miljöåtgärder. Kunder ställer idag högre krav på organisationers miljömässiga och sociala ansvar, och detta ser ut som en trend som just nu ökar, vilket innebär positiva ekonomiska effekter av miljöarbete på långsikt. (Ammenberg, 2004 s. 121)

Det är betydligt lättare att påvisa ekonomiska fördelar i form av besparingar som uppstår genom investeringar som görs i syfte att t.ex. minska avfallsmängden eller energiförbrukningen än att visa på extra intäkter som genereras med hjälp av miljöarbetet

(Ammenberg, 2004 s. 121). Epstein (2008) menar att om man på bästa sätt ska kunna förstå hur hållbarhetsarbetet påverkar organisationers totala resultat ska miljöprestandan översättas till monetära termer, och ska innefatta både nuvarande och framtida fördelar och ska presenteras i extra intäkter eller minskade kostnader (Epstein, 2008. s. 55). Att identifiera och utnyttja de möjligheter som finns att minska organisationers kostnader genom t.ex. minskade utsläpp och resurseffektivisering skapar ekonomiska incitament för organisationer att minska sin miljöpåverkan (Ditz et al., 1995).

De miljömässiga och sociala kostnaderna finns idag medräknade i traditionella redovisningssystem men de anses inte vara viktiga då de är dolda i omkostnader. På grund av detta så finns det flera frågor som de traditionella systemen inte kan svara på, bland annat vad som är organisationers sociala och miljömässiga kostnader, hur stora dessa kostnader är, var dessa kostnader uppstår, samt hur dessa kostnader kan hanteras på ett bättre sätt. När organisationer försöker besvara dessa frågor kommer de på ett bättre sätt kunna förena sina miljömål med sunda affärsbeslut. (Ditz et al., 1995)

Organisationer kräver lämpliga mätsystem för att göra informationsbaserade miljöbeslut, annars kommer chefer endast gå på sina intuitiva känslor för att bedöma en organisations miljöprestanda, vilket innebär att de tar dåligt underbyggda beslut. Men att identifiera och mäta sociala och miljömässiga strategier är särskilt svårt eftersom de ofta är långsiktiga, med en hög grad av osäkerhet och denna påverkan är ofta svår att kvantifiera (Epstein & Roy, 2001).

### **3.3 Miljöstrategi**

Dagens tillväxtnöster och processer är ohållbara och kommer för eller senare att leda till oönskade resultat. Därför krävs det att organisationer tar sig an utmaningen att bli mer hållbara genom att integrera sin strävan efter lönsamhet med försäkran om en skyddad miljö och livskvalitet för nuvarande och framtida generationer (Placet et al., 2005). Pengars sjunkande tidvärde driver företag att fokusera mer på den kortsiktiga lönsamheten än på en långsiktig lönsamhet. Denna kortsiktiga fokus fungerar inte ur ett hållbarhetsperspektiv, vilket krävs från en organisation för att kunna möta sina intressenters behov idag och i framtiden. För att nå långsiktig hållbarhet krävs det att företag inte bara förvaltar ekonomiskt kapital, utan även de kapital som är i form av natur och samhälle (Dyllick & Hockerts, 2002).

För att en organisation ska bli mer långsiktigt hållbar måste de tre hållbarhetsdimensionerna, ekonomi, natur (miljö) och samhälle (socialt), hanteras på en strategisk nivå, både i strategiska beslutsprocesser och som en del av strategins innehåll. Att

lyckas med att utveckla en organisation som ser hållbarhet som en del i sin affärsverksamhet kräver ett strategiskt tillvägagångssätt som integrerar ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter i alla delar av verksamheten (Bonn & Fisher, 2011). Om en hållbarhetsstrategi ska bli lyckad måste den stödjas och återspeglas i organisationens normer, värderingar och övertygelser samt i de informella processerna för problemlösning och beslutsfattande. Det är viktigt att organisationen fokuserar på långsiktig hållbarhet istället för på kortsiktig lönsamhet för att skapa tydliga signaler till sina medarbetare att hållbarhet är en viktig del i organisationens strategi (Bonn & Fisher, 2011).

Det finns skillnader mellan hur organisationer väljer att arbeta med miljöfrågor. Även om organisationer använder sig av samma ledningssystem så som t.ex. ISO kan ambitionsnivåerna skilja sig åt företag emellan. (Nutek, 2004) Dessa ambitionsnivåer kan delas in i olika steg. Dessa steg har sin grund i ett val som varje organisation har; att agera proaktivt eller reaktivt. Om en organisation väljer att agera proaktivt, vilket innebär att organisationen vill arbeta med att försöka förutse vilka krav som kommer uppstå i framtiden och vilka trender som kommer råda inom området och på så sätt använda sitt miljöarbete som ett sätt att konkurrera, en fördel gentemot konkurrenter. Om ett företag agerar reaktivt reagerar de på ett yttre tryck. Detta tryck kan bestå av t.ex. lagkrav, eller krav från konsumenter. (Nutek, 2004; Aragón-Correa och Sharma, 2003)

### 3.3.1 Fyra nivåer av miljöstrategi

Enligt Hart (1995) och en rapport av Nutek (2004) kan följande indelning göras för att ytterligare precisera och dela in organisationers miljöarbete samt dess ambitionsnivå:

#### 1. **Utsläppsinriktad miljöstrategi**

Här är det främsta målet att minska de direkta utsläppen från ett företag. Detta innefattar såväl utsläpp som avfall. Detta är någonting som man kontrollerar genom att använda sig av så kallade ”end-of-pipe” lösningar. Detta innebär att man samlar in, behandlar och renar olika typer av utsläpp och avfall. Detta är extra viktigt för företag med egen produktion och kan vara en strategi som faller bort om företaget ej har egen produktion. Att minska de direkta utsläppen kan göras på två sätt. Antingen genom att man renar de befintliga utsläppen eller att man minskar mängden utsläpp. Alltså antingen att man arbetar kontrollerande eller att man arbetar preventivt. Att använda sig av en ”end-of-pipe” lösning där man kontrollerar och renar sina utsläpp leder inte till några stora processförändringar. Förändringar i processen blir dock följden om man arbetar preventivt för att sänka mängden utsläpp. Det är i det preventiva arbetet

som en organisation har möjligheter att göra besparingar, öka produktiviteten och göra effektivitetsvinster som kan leda till konkurrensfördelar gentemot konkurrenter på marknaden. (Hart, 1995)

Att på sikt fortsätta att minska sin miljöpåverkan kan vara svårt då man i början ”plockar den lågt hängande frukten” alltså att man vidtar de åtgärder som är enklast först. För att fortsatt kunna minska företagets påverkan kan det krävas att processer läggs om, det kan till och med krävas att omläggningar i produktteknologier och liknande görs. Dessa investeringar är kapitalintensivare än de som krävs i början av ett företags miljöarbete. (Hart, 1995)

## **2. Processinriktad miljöstrategi**

I det processinriktade miljöarbetet är arbetet inriktat på att minska företagets miljöpåverkan. Detta genom att förändra företagets processer på ett sådant sätt att resursförbrukningen, mängden avfall och transporter minskar. (Nutek, 2004) Att förändra ett företags processer så att utsläppen minskar leder till minskade kostnader till följd av ökad effektivitet och en ökad lönsamhet (Hart, 1995).

## **3. Produktinriktad miljöstrategi**

Denna strategi går ut på att företaget skall försöka att minska de indirekta utsläppen. Här tas hänsyn till hela livscykeln och värdekedjan för de produkter som en organisation producerar/säljer (Hart, 1995). Livscykeln av en produkt innefattar produktens liv från den börjar tillverkas tills dess att den kasseras. Här är det viktigt att organisationer som arbetar enligt denna strategi ser till att leverantörer arbetar för att minska den påverkan som produktionen har på miljön. En viktig del av detta är även att påverka kunder till att kassera produkterna på rätt sätt. Det är också viktigt att man i utvecklingen av nya produkter tar in miljöaspekten som en viktig faktor. Detta innebär att man tar hänsyn till externa intressenter i utvecklingen av nya produkter. Ett vanligt sätt att använda sig av för att kunna visa på produktens förhållande till miljön är genom att genomföra en livscykelanalys. (Hart, 1995)

I framtagningen av nya produkter är det viktigt att tänka på faktorer så som att minimera användningen av ej förnyelsebara naturresurser, att ej använda sig av giftiga material och ämnen och att i så stor uträkning som möjligt använda sig av förnyelsebara material. (Hart, 1995)

#### 4. **Hållbarhetsinriktad miljöstrategi**

I denna strategi är det den hållbara utvecklingen som står i centrum. Hållbar utveckling består av tre olika delar, den ekonomiska-, sociala- och ekologiska (miljö) delen. I denna strategi är miljöarbetet en integrerad del av ett företags affärsmodell. För att ett företag skall kunna uppnå en hållbarhetsinriktad miljöstrategi är det viktigt att tänka långsiktigt och inte låta sig styras av kortsiktiga ekonomiska mål samt att ha en vision för sitt arbete. Ett företag som arbetar mot en hållbarhetsinriktad miljöstrategi kan i framtiden vinna fördelar gentemot sina konkurrenter. Att arbeta för en hållbar utveckling kan vara svårt om arbetet endast utförs internt. Det kan därför vara av nytta att kunna delta i större nätverk som har en ökad möjlighet att påverka för att åstadkomma systemförändringar. (Hart, 1995) Att ta hänsyn till intressenter är viktigt. Det är även viktigt att förstå att miljön är att betrakta som en intressent, den slutgiltiga intressenten är jorden och att det är viktigt att måna om denna. Detta medför att även organisationer har ett ansvar att bredda sin strategi till att även innefatta sociala aspekter och miljöaspekter utöver de befintliga ekonomiska aspekterna. (Stead och Stead, 2010)

Organisationer som skapar sig en övertygande hållbarhetsvision har möjligheten att frigöra framtida marknader med oerhörd omfattning och räckvidd. En hållbarhetsvision beskriver hur man har tänkt utveckla ekonomiskt sunda lösningar på de sociala och miljömässiga problemen. En hållbarhetsvision som främjar en innovativ anda genom att skapa en plan för hur morgondagens verksamhet ska se ut, ger även riktlinjer till de anställda i form av organisatoriska prioriteringar, teknikutveckling, resursfördelning samt affärsmodellens design. (Hart & Milstein, 2003)

Att en organisation använder en av dessa strategier ovan utesluter inte att de genomför en av de andra delarna också (Hart, 1995). När en organisation påbörjar sitt miljöarbete brukar man börja med att använda sig av den utsläppsriktade miljöstrategin, detta om organisationen har tillverkning. Handels- och tjänsteföretag, som kanske inte har så stor direkt miljöpåverkan kan påbörja sitt miljöarbete på en mer avancerad nivå (Nutek, 2004). Dessa olika delar eller inriktningar av strategierna exkluderar inte varandra utan snarare tvärt om. När en organisation befinner sig på en av de högre nivåerna så som t.ex. produktinriktad miljöstrategi så innebär detta att organisationen även genomför de strategier som har en lägre nivå så som processinriktad strategi. (Hart, 1995) Det är vanligt att en organisation startar på

en låg nivå för att med tiden utveckla sitt arbete och lyfta det till en högre strategisk nivå (Nutek, 2004). Dessa strategier är alltså överlappande och följer varandra. Det är dock svårt för en organisation att genomföra en strategi på en högre nivå utan att först ha genomfört de strategier som finns av lägre nivå. Om en organisation t.ex. arbetar med att ta fram produkter som vars livscykel är mer hållbar kan det vara svårt för organisationen att vinna legitimitet hos kunder om de inte har åtgärdat sina utsläpp. (Hart, 1995)

År 2004 kom Nutek ut med en rapport, *Det lönsamma miljöarbetet – Miljöstrategier och resultat i små företag*. I denna har man djupare analyserat resultatet av en enkätundersökning som Nutek tidigare genomfört (den tidigare studien är publicerad i rapporten *Företagens villkor och verklighet*, (2002)), man har även utgått från ytterligare 21 intervjuer med olika Svenska företag. Dessa intervjuer genomfördes med små och medelstora företag som har ett aktivt miljöarbete, de intervjuade företagen varierar i storlek och verkar inom olika branscher. Studien fokuserar främst på små företag, företag med 50 anställda eller färre, och tar upp kopplingen mellan ett företags miljöstrategi och lönsamhet och hur affärsstrategin påverkas av miljöarbetet. (Nutek, 2004)

En av de viktigaste slutsatserna som Nutek (2004) drar i sin rapport är att de företag som bedriver sitt miljöarbete som en del av sin affärsstrategi har en mer lönsam organisation än de företag som endast arbetar för att minska sin egen påverkan i form av utsläpp och liknande. I studien konstateras även att ett ambitiöst miljöarbete stärker företagets allmänna affärsstrategi. Det finns en samverkan mellan att förändra sin affärsstrategi och att bedriva ett mer avancerat miljöarbete. Detta samband fungerar åt båda håll, ett avancerat miljöarbete utvecklar affärsstrategin och en utveckling av affärsstrategin driver miljöarbetet framåt. Denna utveckling stärker även företagets konkurrensmöjligheter. (Nutek, 2004) Vilket även stöds av Hart (1995) som poängterar att de olika resurser som ett företag har skapar dess möjligheter att konkurrera. Ett bättre och mer avancerat miljöarbete ger en ökad möjlighet och en chans att skapa en konkurrensfördel (Hart, 1995).

Små organisationer kan även ha lättare för att bedriva ett miljöarbete på en mer avancerad nivå än stora organisationer då det i stora organisationer kan infinna sig en viss tröghet vid stora förändringar. Dock kan små företag ha problem med att de inte har ekonomiska resurser eller personal för att genomföra det arbete som krävs. (Nutek, 2004)

Olika miljöstrategier får också olika ekonomiska resultat (Nutek, 2004). Genom en empirisk studie så har man kunnat visa på positiva effekter så som reducerade kostnader och ökad lönsamhet av att använda sig av en utsläppsinriktad miljöstrategi, dessa effekter har uppkommit då strategin har implementerats på rätt sätt med involvering från anställda och



ständig förbättring. (Hart och Milstein, 2003)

Beroende på i vilken strategisk nivå ett företags miljöarbete återfinns på följer olika resultat av arbetet. Tabellen nedan illustrerar vilken inverkan engagemang på olika steg kan få. *Tabell 1* illustrerar även hur miljöåtgärderna påverkar organisationen, huruvida åtgärderna t.ex. minskar kostnader eller kan hjälpa till att öka försäljningen. Utöver detta visar *Tabell 1* på vad som har varit den drivande kraften för miljöarbetet i de organisationer som befinner sig på olika strategiska nivåer, detta enligt Nuteks studie från 2004 (Nutek, 2004)

**Tabell 1 "Matris över företagens miljöstrategier, egenskaper och resultat" Nutek (2004)**

Miljöstrategi	Mål	Förhållningssätt i miljöarbetet	Företagets egenskaper	Viktigaste drivkrafterna för miljöarbetet	Ekonomiska effekter i företaget
<b>Utsläpps-inriktad</b> (End of pipe)	Att minska företagets direkta utsläpp	Nästan alltid reaktivt	Uppgift saknas	Lagstiftning	Små
<b>Process-inriktad</b> (Pollution Prevention)	Att minska företagets egen miljö-påverkan	Proaktivt eller reaktivt	Innovativt	Lagkrav Konkreta kundkrav Framtida kundkrav Bättre image	Minskade kostnader Bättre image Ökat värde på företaget
<b>Produkt-inriktad</b> (Product Stewardship)	Att minska företagets indirekta miljö-påverkan	Nästan alltid proaktivt	Proaktivt	Konkreta kundkrav Framtida kundkrav Bättre image	Ökad försäljning Bättre image Ökat värde på företaget
<b>Hållbarhets-inriktad</b> (Sustainable Development)	Företag med denna strategi vill vara en del av den samhällliga omställningen till ett hållbart samhälle	Proaktivt	Innovativt Proaktivt Riskbenäget	Eget engagemang	Minskade kostnader Ökad försäljning Bättre image Ökade risker

### 3.3.2 Hållbara balanserade styrkort

Balanserade styrkort är ett management system, vilket går ut på att översätta strategi till handling. Detta genom att planera, genomföra, kontrollera och handla. Systemet syftar även till att hantera de krav som kommer från företags viktigaste intressenter. (Bieker, 2003)

I modellen med balanserade styrkort använder man sig av fyra perspektiv; finansiellt perspektiv, kund perspektiv, interna processer samt lärdom och utveckling. Systemet med balanserade styrkort är utvecklat för att främja ekonomisk lönsamhet. (Kaplan och Norton,

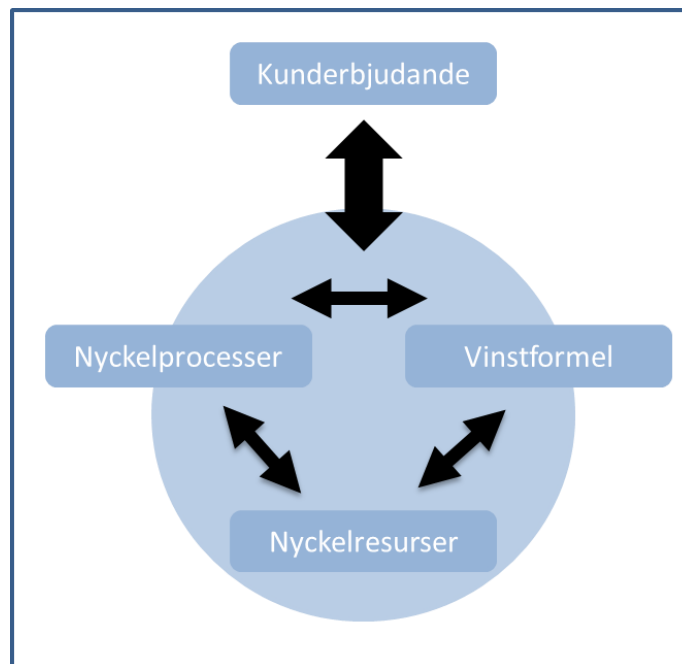
1996) Trots detta kan det även vara bra att använda sig av detta system, med vissa tillägg för att hantera ett företags hållbarhets arbete (Bieker, 2003). Detta är alltså ett sätt på vilket man kan överföra en miljöstrategi till handling (Figge et al, 2002; Bieker, 2003). För att man skall kunna använda sig av ett system som detta är det viktigt att företaget först etablerar en hållbarhets strategi (Bieker, 2003).

Genom att använda sig av hållbara balanserade styrkort kan man finna strategiska miljö- och hållbarhetsmål för företaget. Detta kan också visa på kausala förhållanden mellan mjuka faktorer, exempelvis olika miljöfaktorer och finansiell prestation. Genom att använda sig av detta kan man även se potentialen i miljöarbetet och i det sociala arbetet. (Bieker, 2003) En implementering av hållbara balanserade styrkort kan ske oavsett om ett företag redan arbetar med balanserade styrkort eller inte (Figge et al, 2002). Vid implementeringen av hållbara balanserade styrkort är det viktigt att man kan utgå från en strategi för att sedan kunna bryta ner detta i mål och indikatorer som man sedan kan mäta (Bieker, 2003).

### 3.4 Affärsmodeller

Alla företag har en affärsmodell, vare sig den är uttalad eller inte (Chesborough, 2007). Affärsmodell och strategi är inte samma sak (Porter, 2001). Det väsentliga i strategi är att välja att utföra sina aktiviteter annorlunda än sina konkurrenter (Porter, 1996). Affärsmodeller är snarare ramverk som hjälper till att koppla företagets strategi till verksamheten, vilka samtidigt kan bidra med ett strategiskt tänkande i frågor som handlar om hur företaget bedriver sin verksamhet (Richardson, 2008). Det finns flera olika definitioner av affärsmodeller, men Richardson (2008) påpekar att det finns en allmän enighet om den grundläggande definitionen av en affärsmodell, vilken är en beskrivning av hur ett företag bedriver affärsverksamhet. Malone et. al, (2006) stödjer detta påstående då de skriver att alla definitioner av affärsmodeller har fokus på hur företag tjänar pengar.

I denna uppsats definieras affärsmodellen enligt artikeln *Reinventing your business model* av Johnson et. al (2008). En affärsmodell består enligt denna artikel av fyra samverkande delar som tillsammans skapar värde. Den absolut viktigaste delen att få till är den första, kunderbudandet. De andra delarna är vinstformel, nyckelresurser och nyckelprocesser. *Figur 2* förklarar sambandet mellan de fyra delarna i affärsmodellen.



Figur 2 "The elements of a successful business model" egen figur utifrån Johnson et. al. (2008)

Kunderbjudandet handlar om att skapa värde för kunden genom att lösa ett problem i en given situation eller att möta ett viktigt behov. Genom att förstå vilka dessa problem och behov är och hur man kan lösa dem så kan man skapa ett framgångsrikt kunderbjudande. Ett kunderbjudande blir bättre av följande förutsättningar; desto viktigare det är för kunden att lösa problemet, desto lägre grad av kundtillfredsställelse det är hos de nuvarande erbjudanden, desto bättre din lösning är i jämförelse med de befintliga alternativen och naturligtvis hur mycket lägre pris du erbjuder lösningen till. Johnson et. al (2008) har sett att de största möjligheterna till att skapa kundvärde är när produkter och tjänster inte har designats i det syfte som de sedan kommer att användas till, det har i stället skapats ett erbjudande kring produkterna och tjänsterna som fyller den efterfrågade funktionen.

Vinstformel definierar hur organisationer skapar värde för sig själv genom att leverera värde till kunden. Denna del består av följande; intäktmodell, kostnadsstrukturer, marginalkostnadsmodell och resursförbrukningshastighet. Intäktmodellen talar om hur organisationen har tänkt erhålla intäkter genom stora volymer till lägre priser eller genom små volymer till höga priser (pris\*volym). Kostnadsstrukturen kommer framförallt att drivas av kostnaderna för nyckelprocesserna och handlar om de direkta och indirekta kostnaderna samt stordriftsfördelar. Marginalkostnadsmodellen är, given den förväntade volymen och kostnadsstrukturen, den intäkt som krävs från varje transaktion för att uppnå det önskade

resultatet. Resursförbrukningshastighet säger hur snabbt företaget måste använda sina medel för att uppnå målvolymen.

Nyckelresurser är de tillgångar företaget har i form av personer, teknik, produkter, anläggningar, utrustning, distributionskanaler och varumärken. Fokus ligger på de delar som skapar värde för kunden och företaget, och hur dessa samverkar. Varje företag har allmänna resurser som inte skapar konkurrensfördelar.

Nyckelprocesser, men även normer, regler och måttetal, gör att företag kan leverera kundvärde på ett sätt som de framgångsrikt kan upprepa och öka i omfattning. Dessa processer kan innefatta design, produktutveckling, inköp, tillverkning, marknadsföring, anställning och utbildning. Normer syftar på möjlighetens storlek som krävs vid investeringar och förhållningssätt till kunder och leverantörer. Regler och måttetal handlar om marginalkrav för investeringar, kredittermer, ledtider och leverantörsvillkor.

I Nuteks rapport *Det lönsamma miljöarbetet* (2004) är den viktigaste slutsatsen att de företag som driver sitt miljöarbete som en del i sin affärsstrategi får större ekonomisk avkastning än de företag som endast fokuserar på att minska sina egna utsläpp. Den strategiska fördelen som kommer ur ett förbättrat miljöarbete har också upptäckts (IFAC, 2005). Denna yttrar sig bland annat i möjligheten att skapa miljöanpassade produkter och tjänster och på så sätt möta den ökande gröna företags- och kundmarknaden, möjligheten att snabbt reagera vid ändrade miljöregleringar samt i förbättrade relationer med intressenter så som finansärer och de lokala samhällena (IFAC, 2005). Tillväxtverket (2009), en ny statlig myndighet som har tagit över den verksamhet som tidigare fanns inom Nutek samt vissa delar av Glesbygdverket och Konsumentverket (Daregård, 2009), har i sin rapport *Försäljning av miljöanpassade varor och tjänster* konstaterat att försäljningen av miljöanpassade varor och tjänster ökar snabbt i Sverige. Ökningen utgår dock från en väldigt låg nivå, men detta indikerar att det finns en stor tillväxtpotential på denna marknad. Rapporten visar även att det finns flera hinder som kan hämma denna tillväxtpotential. Exempelvis handlar det om att många konsumenter anser att miljöanpassade varor och tjänster är för dyra, men detta problem skulle den offentliga sektorn kunna mildra genom att skapa olika former av efterfrågestimulanser, t.ex. genom att oftare ställa miljökrav vid offentliga upphandlingar (Tillväxtverket, 2009). Att möta denna ”gröna” marknad med miljöanpassade produkter och tjänster är en strategisk fördel som kommer ur ett förbättrat miljöarbete (IFAC, 2005).

### 3.4.1 Hållbarhets Affärsmodell

I dagens företagsmiljö är det inte tillräckligt att endast leva upp till de låga krav som ställs i miljöledningssystem (Asif et al., 2011). För att ytterligare utveckla en organisations miljöarbete kan en organisation övergå till att arbeta med en hållbarhets affärsmodell. (Stubbs och Cocklin, 2008)

I en hållbarhets affärsmodell återfinns miljöfrågor och social frågor som en central punkt. För att kunna uppnå en hållbarhets affärsmodell är det viktigt att ett miljö- och hållbarhetsperspektiv är inkorporerat i företagets vision eller mission. I organisationer med hållbarhets affärsmodell är lönsamhet ett medel för att kunna uppfylla organisationernas mål om hållbarhet. För att miljö och hållbarhetsfrågor skall vara fullt integrerade i verksamheten är det viktigt att miljö och hållbarhetsarbetet rapporteras och att denna rapportering integreras som en del av organisationers övriga rapportering. Det är viktigt att se till en organisations alla intressenter, ej enbart till aktieägare. I en hållbarhets affärsmodell ses naturen som en intressent i sig själv. En strävan efter en minska åtgång av ej förnyelsebara naturresurser och liknande är viktigt. Då organisationer arbetar med att införa hållbarhet som en del av affärsmodellen är det bra att ha en stark företagsledare. Vikten av en stark ledare avtar då hållbarhet till stor del integrerats i affärsmodellen. (Stubbs och Cocklin, 2008)

## 3.5 Kommunikation och beslutsprocesser

### 3.5.1 Intern kommunikation

Enligt Larsson och Rosengren (1995, Kapitel 5) är det viktigt att anställda i en organisation har god kunskap om vad som händer i organisationen och att det kommuniceras i företaget. Detta eftersom anställda i ett företag ständigt fattar en rad små beslut, beslut som på kort sikt kanske endast påverkar dem själva med som på lång sikt kan ha stor påverkan på hela företaget.

En strategi som man kan använda sig av för den interna kommunikationen består av tre ord, *veta – förstå – tycka om*. I denna process skall man i första hand ge den anställda kunskap, detta för att de skall kunna få en bättre förståelse till frågan *varför*. Denna kunskap ges t.ex. genom att man sätter upp olika mål, fattar olika beslut eller agerar på ett visst sätt. Genom att de anställda har en gemensam kunskapsplattform kan man undvika missförstånd baserade på okunskap eller ojämn information, det ger också en minsta gemensam nämnare och en start för diskussioner. När de anställda i ett företag har kunskap och sedermera också ett svar på frågan *varför* kan man börja *tycka om* det man gör. Med att *tycka om* menas att man engagerar sig i det man gör för att man har en större förståelse för det. Det är också när

man har uppnått denna förståelse som en anställd i sina egna beslut kan börja använda sig av sin kunskap och på så vis implementera denna. (Larsson och Rosengren, 1995, Kapitel 8)

### **3.5.2 Miljökommunikation**

I dagens samhälle läggs allt mer fokus på företags miljöarbete. Detta har kommit att bli en allt större del av företags image. Ett väl fungerande miljöarbete bygger till stora delar på väl fungerande extern och intern kommunikation. Framgången hos denna kommunikation påverkas av olika faktorer. En av dessa faktorer är företagsledningens insikt och engagemang. Vilket har stor betydelse för långsiktigheten i miljöarbetet samt vilken vikt man lägger vid miljöfrågor i företaget. (Larsson och Rosengren, 1995, Kapitel 5; Epstein, 2008) Ytterligare faktorer som påverkar är huruvida företaget och ledningen har en ekologisk helhetssyn och förmåga att analysera hela verksamheten. En öppenhet för nytänkande och innovation är också viktigt då miljöarbetet kan komma att kräva nya lösningar. En faktor som påverkar kommunikationen i stor utsträckning är den delaktighet som de anställda i en organisation känner. Viktigt är också att hela företaget är delaktiga i miljöarbetet och att företags struktur tillåter detta. Det är viktigt att miljöarbetet finner en naturlig väg att kommunicera med resterande delar av företaget. (Larsson och Rosengren, 1995, Kapitel 5)

### **3.5.3 Beslutsprocesser i företag**

De snabba förändringar som påverkar dagens företagsklimat gör att beslutsfattande är en integrerad del i företags alla olika delar och nivåer, detta för att genom en systematiks beslutsfattningsprocess kunna uppnå goda resultat (Akdere, 2011). Det finns enligt Akdere (2011) argument för att en övergång från organisationer vars enheter struktureras som en silo till organisationer med mer integrerade och interaktiva enheter bidragit till ett ökat intresse för beslutsfattande processen. Det finns många olika sätt på vilken en organisation kan fatta beslut. Vilken metod som väljs påverkas till stor del av problemets natur men också av organisationens struktur (Akdere, 2011).

En viktig faktor för att miljöledningssystem skall vara en del av beslutsfattandet är att man minskar den isoleringen som ibland kan upplevas hos de som arbetar med detta och öka samarbetet mellan de som driver miljöarbetet och resten av företaget. Det är också viktigt att de i företaget som arbetar med miljöfrågor och miljöledningssystem håller sig uppdaterade om vad som händer i organisationen för att de på bästa sätt skall kunna driva sitt arbete framåt. (Matthews et al, 2002)

## 4 Empiri

*I detta avsnitt redovisas den information som insamlats under intervjuer med de tre för studien utvalda företagen: Företag X, Pelly Butiksinredning AB och Varbergs Sparbank. Här redovisas också den information som hämtats från företagens hemsidor och årsredovisningar.*

### 4.1 Företag X

#### 4.1.1 Företagsbeskrivning

Företag X erbjuder audiovisuellkommunikation, så som projektorer med medföljande system och videokonferenssystem. Företaget startades för elva år sedan och har sitt huvudkontor i Mölndal, samt försäljningskontor i Stockholm och teknisksupport i Karlstad. Företaget är en relativt platt organisation med 10 anställda. I företaget finns ett delat ledarskap mellan de tre delägare som tillsammans äger 30 % av företaget. Resterande del ägs av Scandinavian Photo AB, som Företag X idag delar lokaler med. Nettoomsättning för räkenskapsåret 2010/2011 var cirka 72 miljoner kronor.

Idag utgörs 20 % av affärerna av privata aktörer och resterande 80 % är upphandlingar av offentlig verksamhet.

De har varit certifierade enligt ISO 14001 sedan juni 2011, de är även certifierade enligt ISO 9001.

#### 4.1.2 Affärsmodell

Företag X har som mål att vara topp tre i Sverige inom sitt verksamhetsområde. Anledningen till detta mål är att det är enligt Staffan inte realistiskt att ha som mål att vara bäst i Sverige inom det verksamhetsområdet som företaget befinner sig i. Anledningen är att det finns det många större aktörer, därav tanken att det inte är realistiskt då Företag X är en liten aktör.

Företag X har även som mål att ”vara bra” på offentliga upphandlingar, då detta är ett område som företaget vill lägga stort fokus på. Företaget har i dagsläget ca 80 % av sin försäljning inom offentlig sektor.

Staffan menar att företaget har en platt organisation där det finns en närhet mellan ledning och de anställda. Alla de anställda i företaget arbetar mot marknaden, detta med undantag av ekonomi- och miljöansvarig, vilket innebär att alla anställda har stort eget ansvar.

Företaget har kontor på tre olika platser i Sverige vilket innebär att de försöker leva som de lär, att de själva har sina möten via videokonferenser.

#### 4.1.3 Företagets miljöarbete

Företag X har varit certifierade enligt ISO 14001 sedan juni 2011, dessförinnan har de även varit certifierade enligt ISO 9001. Staffan anger att det fanns flera anledningar till att Företag X införde ett miljöledningssystem. Ledningssystemet är ett administrativt styrmedel för att skapa en ökad lönsamhet i verksamheten, detta var en av anledningarna till införandet. Den andra anledningen till införandet var att kunna uppfylla krav vid upphandlingar. De som genomdrev införandet av miljöledningssystemet var företagets ledning.

Agneta anger att företaget inte har en så stor miljöpåverkan då de inte är ett producerade företag. Den miljöpåverkan som företaget har och som de har valt att arbeta med under det första året som certifierade är bland annat kontorspapper och transportkostnader. Staffan påpekar att miljömålen i företaget inte får begränsa verksamheten, utan det är viktigt att verksamheten utvecklas fritt. Ett exempel på detta var när företaget upptäckte att mängden genomförda transporter ökat markant. Detta var till följd av leveranser till en ny kund där arbetet var sådant att ett stort antal leveranser krävdes. Staffan menar då att minimeringen av transporter, vilket var ett av företagets miljömål inte kan stå i vägen för företagets fortsatta utveckling. När man ser till de olika faktorer som man valt ut, så som pappersåtgång eller energiförbrukning baserar man detta på de fakturor som företaget har betalt. Från dessa fakturor beräknar man vilka mängder som man har förbrukat.

Företaget har endast haft en kort miljöutbildning för de anställda med hjälp av en extern miljökonsult och har internt utformat en power point. Dock anger intervjupersonerna att det ”sitter i väggarna” och att det sker och diskuteras vid fikabordet. Det är vid fikabordet som ny och potentiellt bättre teknik för de system som företaget utvecklar diskuteras och på så sätt sprids i företaget. De planerar dock att med hjälp från företagets externa miljökonsult ta fram ett sammanfattande dokument som skall spridas till de anställda för att skapa en ökad förståelse för miljöarbetet. Företaget skall också utbilda en del av sina medarbetare för att möta befintliga kundkrav, denna utbildning anpassas till företaget och hålls av företagets externa miljökonsult. Företaget arbetar tillsammans med tidigare nämnda miljökonsult för att ta fram en guide för hur företagets miljöarbete fungerar så att denna informations skall vara lättillgänglig för de anställda att ta del av.

Vid säljmöten, som hålls en gång i månaden så är miljö en punkt på dagordningen. Kvalitet och miljö finns också med på ledningsgruppsmötena i företaget.



#### 4.1.4 Rapportering av miljöarbetet

I intervjun berättar Agneta och Staffan hur företaget vill övergå från att mäta den direkta miljöpåverkan som företaget har i form av pappersåtgång, transporter osv. till att titta på miljöpåverkan i termer av indirekt miljöpåverkan. Alltså hur mycket företaget påverkar totalt, då inkluderat den påverkan som de videokonferenssystem som de säljer medför. Man vill nu förändra sitt miljöarbete så att det i framtiden kommer att inkludera de positiva effekter, de miljövinster som de produkter företaget säljer medför. Företagen och organisationer som köper de system som Företag X tillhandahåller får en möjlighet att minska sin egen miljöpåverkan, något som intervjupersonerna uppger är en vanlig önskan hos kunder som själva har certifieringar vilka ställer vissa krav på minskad miljöpåverkan.

Företag X genomför vid varje försäljning till kund ett så kallat ROI, return of investment, kalkyl, här använder man sig av en besparingskalkyl som visar hur mycket företaget skulle kunna tjäna på att använda sig av ett videokonferenssystem. I kalkyl använder man sig av information så som hur stor företaget är, hur många resor som görs osv. Denna information har använts för att skapa en genomsnittlig kund för Företag X.

Genom att ha tagit fram en genomsnittlig kund vill Företag X beräkna hur den totala miljöpåverkan kan minskas genom att de säljer sina system. I denna genomsnittsberäkning använder man sig av en medelkund med kontor i Stockholm som gör ett visst antal tjänsteresor. För att underlätta har man valt att kalkylera med att alla resor genomförs med bil. Företaget vill öka sin försäljning för att på så sätt minska den totala miljöpåverkan.

Att mäta på detta sätt är en idé som företaget har, det har ännu inte gått igenom den granskning som kommer ske i samband med nästa externa revision. Om detta godkänns vid revision vill företaget enligt Agneta och Staffan upphöra med den mätning av kontorspapper, transporter och energiförbrukning som genomförs idag. Nuvarande mätetal anser de har en liten påverkan i jämförelse med den positiva effekts som deras produkter ger.

#### 4.1.5 Miljöhänsyn i beslut

Alla i företaget, förutom Agneta som är ekonomi och miljöansvarig har produktansvar vilket betyder att alla har ansvar såväl inom företaget som gentemot kund. Vilket medför att alla i företaget är med och fattar beslut. Många problem och frågor som finns i organisationen löses vid fikapausen, Agneta och Staffan menar båda att storleken på företaget medför korta beslutsvägar och en närhet till ledningen.

Miljöarbetet är en viktig del vid offentliga upphandlingar, då upphandlarna lägger stor vikt vid hur företaget arbetar med miljöfrågor. Staffan uppger att det är viktigt att kunna visa

upp en process där man ser till olika faktorer som t.ex. energiförbrukning för olika delar av sina system. Företaget ser ofta till huruvida produkter är TCO märkta eller ej, TCO står för total cost of ownership och är ett standardiserat sätt på vilket olika produkter testas med avseende på t.ex. energiförbrukning uppger Staffan. Om en produkt har denna märkning kan man veta att den genomgått ett standardiserat test. I beslutsprocesser där man väljer olika komponenter till sina system är olika typer av märkningar, så som TCO och generellt sett produktens miljöpåverkan viktigt.

#### **4.1.6 Hemsida och årsredovisning**

På hemsidan presenterar Företag X sina värdegrunder som avslutas med att de alltid ”ska ta hänsyn till vad som är bäst för kunden avseende kvalitet, funktionalitet samt ur ett ekonomiskt och miljömässigt perspektiv”. Under rubriken *Kvalitet* så berättar de att de är certifierade enligt ISO 14001 och presenterar på samma sida sin miljöpolicy.

I Företag X årsredovisning för räkenskapsåret 2010/2011 framgår ingen information om företagets miljöarbete.

## **4.2 Pelly butiksinredningar AB**

### **4.2.1 Företagsbeskrivning**

Pelly butiksinredningar AB erbjuder butiksinredning och andra produkter som är associerade med uppbyggnaden av butiker och affärer. Affärsidén är att skapa butiker där kunden trivs och vill komma tillbaka igen. Företaget ligger i Falkenberg och har idag drygt 50 anställda och hade år 2010 en nettoomsättning på cirka 163 miljoner kronor.

Deras största kundgrupp är lågpriskedjor, så som bland annat Willys, Gekås och Rusta.

Företaget har varit certifierat enligt ISO 14001 sedan juni 2011.

### **4.2.2 Affärsmodell**

Enligt Pelly butiksinrednings VD Johan Idmark är företagets grundtanke att ”Pelly skapar butiker där kunden trivs och kommer tillbaka igen”. Pelly butiksinredningars affärsidé är att skapa en lönsammare butik för kunden. För att göra företaget till en attraktiv leverantör av butiksinredning arbetar man med att erbjuda snabba leveranser. För att minimera leveranstiden håller företaget ett stort lager av produkter i standardutförande. Om kunder efterfrågar produkter som inte är i standardutförande kan standardprodukterna lackeras om av företagets partners, detta leder dock till längre leveranstid. Partners är det sätt på vilket företaget benämner sina leverantörer då de ofta har långa och nära relationer med dessa.

Företaget erbjuder en systemlösning i butiksinredning, med allt från hyllor till ljussättning. De ser att förändring i butikens utformning ger lönsammare butiker. Detta är en del av konceptet då Pelly butiksinredningar har starka relationer med sina kunder, vilka ringer och rådfrågar designpersonalen när det blir dags för förändring i deras butiker. Denna kontakt upprätthåller de även genom att bland annat skicka ut nyhetsbrev till sina kunder. Företaget anser sig ha en relativt platt organisation men med en uttalad beslutsordning, en hierarki med två steg.

Pelly butiksinredningar köper in varor från olika delar av världen bland annat från Sverige, Tyskland, Baltikum, Kina och Vietnam.

#### **4.2.3 Företagets miljöarbete**

Camilla Torsmarker, miljöansvarig på företaget anger i intervjun att ökade krav från kunder gällande ett standardiserat miljöarbete var huvudanledningen till att företaget valde att certifiera sig enligt ISO 14001. Med andra ord vill de undvika att potentiella kunder väljer en annan leverantör av butiksinredning till följd av att Pelly butiksinredningar ej är certifierade. Camilla Torsmarker tror dock inte att certifieringen som företaget nu har innebär ett mervärde i kunderbudandet. Johan Idmark, VD på företaget uppger även han att kundkravet var en av anledningarna, de vill inte missa kontrakt pga. att de inte var certifierade. Han säger dock att det är sällan som kunder faktiskt ställer direkta krav på detta men att de på företaget vill vara beredda då de förutser att kravet kommer att ställas oftare i framtiden. Den andra anledningen som Idmark uppger var att företaget vill ta sitt samhällsansvar och att man vill ha stolta medarbetare för att på så sätt vara en attraktiv arbetsgivare. Detta samtidigt som de får ett strukturerat arbetssätt vilket i sig är lönsamt. Att företaget är certifierat enligt ISO 14001 underlättar också processen att i offerter redovisa sitt miljöarbete.

Camilla Torsmarker och Johan Idmark har fått utbildning om miljöledningssystemet av företags externa miljökonsult. Idmark har sedan vidare informerat de anställda under informationsmöten.

Idag består miljöarbetet i verksamheten framförallt av att minska användningen av kontorspapper och att öka noggrannheten i sortering av avfall. Företaget har nyligen bytt ut en oljepanna mot gaspanna för lokalens uppvärmning, detta var ett av årets miljömål. Två av årets tre miljömål har uppnåtts. Målet för kontorspappersförbrukningen var att minska förbrukningen med 10 %, den totala minskningen överskred målet och landade på 23 %. Det andra målet att byta uppvärmningssätt i lokalerna har som tidigare nämnts uppnåtts. Det tredje målet handlade om att minska plastanvändningen vid förpackning av produkter, vilket de ännu inte kommit igång med ordentligt. Att arbetet med detta ännu inte påbörjats uppges vara

eftersom detta kräver förändringar i arbetssättet så att de inte riskerar att fler produkter skadas vid leveranser till följd av att emballaget minskats, de behöver alltså finna nya lösningar som fyller samma funktion, att skydda varorna. Detta mål var inte ekonomiskt motiverat, vilket Camilla Torsmarker tror har gjort det svårare att driva igenom målet i verkligheten. Torsmarker anser även att de borde titta mer på logistiken framöver då transporter är en av deras betydande miljöaspekter. I intervjuerna framkommer att företaget endast använder sig av kortsiktiga miljömål och inte genomför något arbete med mer långsiktiga mål. Hon berättar även att avvikelshanteringen, alltså den rapportering som ska ske när något har inträffat som avviker från miljöledningssystemets krav inte fungerar riktigt som den ska.

Vid val av partners (leverantörer) så ställer Pelly butiksinredningar krav på miljöarbete men detta är inte ensamt avgörande i valet av leverantörer. Johan Idmark påpekar att de inte avbyter ett väl fungerande samarbete med en partner pga. av avsaknad av miljöcertifiering eller bristande miljöarbete.

Miljöfrågor står alltid på dagordningen vid ledningsgruppens möten som äger rum fyra gånger om året. Johan Idmark, VD på företaget har informationsmöte varje månad där miljöarbetet tas upp regelbundet, dock inte vid varje tillfälle. Varje avdelning arbetar ständigt med några förbättringsfrågor som de själva väljer ut.

Camilla Torsmarker anser att arbetet med ISO 14001 innebär fler möjligheter än hinder, men anser att företaget är i början av arbetet, att det inte riktigt kommit igång. Johan Idmark ser bara positivt på att arbeta med miljöledningssystem då man får ett strukturerat arbetssätt, men påpekar att det är viktigt att inte fastna i mönster, i det byråkratiska, utan det gäller att anpassa systemet efter sin verksamhet.

Johan Idmark och Camilla Torsmarker uppger båda att det är innan en extern revision skall genomföras som mest fokus läggs på miljöarbetet.

#### **4.2.4 Rapportering av miljöarbetet**

Idag mäts Pelly butiksinredningars resultat av miljöarbetet främst i mängdenheter, ett par parametrar mäts i kronor, detta för att uppskatta förbrukad mängd av material sett till inköpskostnaden. Ett av miljömålen mäts i nyckeltal som relaterar till omsättningen. Camilla Torsmarker anser att det vore bra att kommunicera miljöresultatet med de anställda mer så att de på så sätt får vetskap om den skillnad de gör t.ex. genom att sätta upp diagram i lunchrummet. Hon tror att det hade varit lättare att relatera till resultat av miljöarbetet om det presenterats i monetära termer och underlätta för miljöhänsyn i beslutsfattande situationer. Även Johan Idmark tror att redovisning i monetära termer vore ett bra komplement till den

redovisning som idag sker av miljöarbetet. Detta är någonting som inte görs i företaget idag, det finns heller inga planer på att börja rapportera monetärt.

#### 4.2.5 Miljöhänsyn i beslut

Johan Idmark anser att de flesta beslut de tar i företagsledningen är utan miljöpåverkan. Han anser dock att det finns stora möjligheter att minska företagets miljöpåverkan genom det arbete som designavdelningen utför, detta i form av ny kunskap om t.ex. nya material.

Pelly butiksinredningar genomförde under 2011 en enkätundersökning om miljöarbetet i företaget. Denna undersökning gav ett resultat vilket visade på en hög medvetenhet i miljöfrågor bland de anställda. Detta trots att kommunikationsinsatsen angående miljöarbetet inom företaget är begränsad.

#### 4.2.6 Hemsida och årsredovisning

På hemsidans startsida skriver de att bland annat en hållbar framtid är extra viktigt för företaget. Under rubriken *Hur vi jobbar* finns en flik som heter *Miljö*, där tar de upp att de är certifierade enligt ISO 14001 samt har skrivit ut sin miljöpolicy.

I Pelly butiksinredningars årsredovisning för år 2010 framgår ingen information om företagets miljöarbete.

### 4.3 Varbergs sparbank

#### 4.3.1 Företagsinformation

Varbergs sparbank har funnits sedan år 1836 och är idag en fristående bank som helt ägs av en stiftelse. Stiftelsen använder vinsterna från banken till att investera i lokala satsningar. Banken är en decentraliserad organisation med snabba och enkla beslutsvägar. Banken har en ledningsgrupp som består av sju avdelningschefer samt bankens VD. I dag har Varbergs sparbank cirka 50 000 kunder och åtta stycken kontor, sju av dessa är belägna i Varbergs kommun och ett kontor är beläget i Horred, Marks kommun. De har i dag drygt 130 anställda och hade under år 2010 en nettoomsättning på cirka 219 miljoner kronor. Varbergs sparbank har ett samarbete med Swedbank gällande tjänster så som datasystem.

De har varit certifierade enligt ISO 14001 sedan 2008.

#### 4.3.2 Affärsmodell

I Varbergs sparbanks vision, affärsidé och värderingar så prioriteras en närhet till kunden, bankens vision är *"Din bank på hemmaplan – vi skapar möjligheter"*, detta framgår av bankens hemsida samt uppkom under intervjuerna (varbergssparbank.se). Under 2010

arbetade banken fram en ny vision, affärsidé och värderingar, ett arbete som alla medarbetare var delaktiga i.

Varbergs sparbank har en försiktighetsprincip de arbetar efter, där de bland annat undviker att jobba med riskföretag och kortsiktiga investeringar. Att vara långsiktiga är en av bankens grundläggande värderingar, att skapa värde på lång sikt. De arbetar efter vad de kallar kyrktornsprincipen vilket innebär att de anlitar leverantörer och tar emot kunder som i första hand är lokala företag eller företag som har sitt huvudkontor i Varberg eller på annat sätt har anknytning till området. Att arbeta långsiktigt anser intervjupersonerna har lett till bra resultat. Banken har en relativt platt organisation då hierarkin endast består av två steg, vilket medför korta beslutsvägar.

Banken har vissa miljöanpassade kunderbjudanden så som energilån, miljöbilslån, internetbank, handel med kort och E-bokföring. Ett mål är att minska kontantuttagen, framförallt ur ekonomiska- och säkerhetsperspektiv men även ur miljöperspektiv, då detta kräver mycket transporter av kontanter då banken själva inte får hantera så stora mängder kontanter längre på grund av säkerhetsrisken. Banken har även ett system som innebär att en miljöanalys måste genomföras på alla kreditgivning till företag som är på över fem miljoner kronor. Christina Jannesson tror att miljöarbetet ger ett mervärde i kunderbjudandet samt skapar konkurrensfördelar. Hon ser även på miljöarbetet som en integrerad del av kunderbjudandet.

#### **4.3.3 Företagets miljöarbete**

Bankens miljöarbete startade 2005 men fick inte fart förens 2007 då de påbörjade certifieringsprocessen och så småningom certifierades enligt ISO 14001 år 2008. Bankens VD var den största drivkraften bakom införandet av miljöledningssystemet. Lars Nilsson, miljöansvarig, påpekar att EMC, Energi- och miljöcentrum, var en stor anledning till att de valde att certifiera sig. EMC, är en förening som har funnits sedan 2007 och är näringslivets nätverk för klimateffektiv affärsutveckling (EMC, 2012). Detta är en organisation som Varbergs sparbanks ägande stiftelse varit med och bidragit till finansiellt. Då EMC är en organisation med miljö som huvudmål påverkades banken att jobba mer aktivt med miljöarbetet. Även Christina Jannesson anser att EMC var en bidragande anledning till bankens certifiering. Enligt Jannesson var andra anledningar till certifieringen att ta sitt samhällsansvar samt att möta kundkrav. Att certifiera sig enligt ISO 14001 är även i linje med bankens fokus på långsiktighet.

Banken har en miljöutbildning för alla anställda som arbetar på banken i över tre månader. Internutbildningen handlar bland annat om att tänka på miljöarbete vid kundmöten, på kontoret men även i hemmet. Utbildningen avslutas med ett test/prov, vilket alla anställda gör om vartannat år.

De anställda har chans att påverka miljöarbetet genom möjligheten att när som helst skicka in förslag på nya åtgärder via bankens interna hemsida. Alla förslag redovisas för ledningen som även utvärderar förslagen. Detta för att det skall vara lätt att framföra nya tankar och idéer.

För att dela med sig av sina erfarenheter samt få nya influenser och inspiration deltar Varbergs sparbank vid erfarenhetsträffar med andra banker, träffarna hålls av Swedbank som också är miljöcertifierade.

Aktuellt nu är att eventuellt satsa på ett uppvakningssystem för bankens datorer för att spara energi, det har även diskuterats huruvida det skulle vara möjligt att minska mängden utskrivna papper genom att ej skriva ut alla de bilagor som följer till lånebeslut osv.

Miljöpolicyen som finns på Varbergs sparbank styr miljöarbetet och säger bland annat att det ska tas miljöhänsyn vid kreditgivning och rådgivning. Deras inköspolicy säger att det är viktigt att ta hänsyn till både pris och miljö vid inköp. Enligt tjänsteresepolicyen ska de välja tåg i så stor utsträckning de kan och undvika bil, dock innebär detta att de har fler hotellnätter. De arbetar även med videokonferenser i ökad utsträckning för att minska resandet. Banken gör noggranna leverantörsbedömningar efter hur miljöarbetet ser ut, men miljö är inte det enda kriteriet. De föredrar att i första hand anlita lokala leverantörer då de själva är ett lokalt förankrat företag, på så sätt försöker de påverka sina leverantörer att tänka mer på miljön. Inom en snar framtid kommer anställd erbjudas personalbil, riktlinjerna säger då att dessa ska vara miljöklassade.

Lars Nilsson och Christina Jannesson ser båda endast möjligheter med att arbeta med ISO 14001. De tror att anledningen är att miljöledningssystemet har anpassats till deras verksamhet, vilket gjorts med hjälp av extern konsult.

#### **4.3.4 Rapportering av miljöarbetet**

Bankens betydande miljöaspekter är idag tjänsteresor, energi och kontorspapper. De redovisar en stor del av sin miljöprestanda som ett nyckeltal som säger hur stor t.ex. förbrukningen är per anställd. En del av miljöresultaten redovisas i monetära termer. De har valt att även lyfta fram positiva miljöaspekter.

För ledningen presenteras alltid förslag på nya miljöinvesteringar i monetära termer. Lars Nilsson redovisar vad investeringen kostar, vilka besparingar den leder till och hur lång återbetalningstid investeringen har. Miljöansvarig Lars Nilsson betonar flera gånger vikten av att redovisa de ekonomiska fördelarna med miljöarbetet för ledningen eftersom allt i slutändan handlar om pengar.

Christina Jannesson anser även hon att det är väldigt viktigt att redovisa miljöarbetet i monetära termer för att arbetet skall få genomslagskraft samt vara ett bra komplement till redovisning i mängdenheter.

Varbergs sparbank har utvärdering av miljöresultatet med alla olika avdelningar och kontor. De försöker öka den verbala kommunikationen för att miljöarbetet ska vara en naturlig del av arbetet, inte en del vid sidan av.

#### **4.3.5 Miljöhänsyn i beslut**

Lars Nilsson påpekar att miljöhänsyn i beslut är inbyggt i systemet för de rådgivare som banken har och i de beslut som fattas, så som tidigare nämnts t.ex. vi stora lån till företag.

Han anser att ledningen och styrelsen tar stor hänsyn till miljö och har positiv inställning till miljösparande investeringar. Bankens ledning har valt att göra flera stora investeringar inom dessa områden, t.ex. investeringar i lampsensorer. Lars Nilsson tycker att det är lättare idag än tidigare att få igenom förslag hos ledningen. Vilket han tror beror på att tidigare miljöåtgärder har varit lönsamma och har kunnat lyftas fram på ett tydligt sätt. Lars Nilsson menar att det även kan bero på att miljö är integrerat i företagets uttalade värderingar.

Miljöfrågor är inte en ordinarie punkt på dagordningen, förekomsten varierar från avdelning till avdelning. Både Lars Nilsson och Christina Jannesson vill se en ökning av miljörelaterade punkter på dagordningen. Christina Jannesson tycker dock att det finns en miljömedvetenhet i alla moment och förändringar som sker hos banken, t.ex. i val av material vid ombyggnationer samt vid val av leverantörer. Vid förändringar i företaget så som investeringar och ombyggnationer, sker alltid energianalys och avfallshantering diskuteras vid behov samt vilka resurser som förändringen kräver.

Christina Jannesson tror att miljö är en del av det vardagliga tänket hos många anställda. Vid en voiceundersökning av miljömedvetenheten i företaget var en hög andel, ca 90 % av de anställda som tyckte att miljöarbetet var viktigt.

Lars Nilsson och Christina Jannesson anser båda att det finns möjlighet till förbättring av miljöarbetet. Christina Jannesson menar även att det är en utmaning att komma på vilka de



framtida miljöåtgärderna ska vara. Hon påpekar dock att den största utmaningen är att nå fram till och engagera fler anställda.

#### 4.3.6 Hemsida och årsredovisning

På bankens hemsida redovisas redan på startsidan bankens vision, affärsidé och värderingar. Under rubriken *Miljö* finns det olika flikar som berör; *Vad vi vill göra*, *Vad vi gör* samt *Vad du kan göra*. Under fliken *Vad vi vill göra* så tas bland annat bankens miljöpolicy och deras miljömål upp. Under *Vad vi gör* så tar de upp bankens miljöarbete, miljöhistoria och miljöaktiviteter samt miljöarbetet i siffror. Under *Vad du kan göra* presenterar de sitt utbud av produkter och tjänster inom miljöområdet.

I 2010 års årsredovisning tog Varbergs sparbank upp miljöarbetet och miljöpolicyen i förvaltningsberättelsen. I ett avsnitt som heter ”Varbergs sparbank idag” tar de även upp *vårt samhällsansvar och miljöarbete*.

## 5 Analys

*I detta avsnitt analyseras den kritik som riktats mot miljöledningssystemet ISO 14001 med hjälp av den empiri som insamlats till uppsatsen. I avsnittet genomförs även en analys med avseende på de undersökta företagens koppling mellan affärsmodell, miljöarbete och strategi.*

### 5.1 Miljöledningssystem

De i uppsatsen undersökta företagen Företag X, Pelly butiksinredning AB och Varbergs sparbank anser alla att arbetet med miljöledningssystemet ISO 14001 fungerar väl och ser endast möjligheter med detta arbete. De gemensamma anledningarna till att företagen införde miljöledningssystemet var för det första att få ett strukturerat miljöarbete och för det andra att säkerställa framtida upphandlingskrav där miljöcertifiering ingår. De tre företagen har alla anpassat sitt arbete med ISO 14001 efter den egna verksamheten vilket gör att arbetet utformats på olika sätt (Ammenberg, 2004. s.155), vilket kan vara en anledning till att alla företagen har en positiv inställning till arbetet med ISO 14001.

Företag X har för avsikt att börja mäta hur mycket de kan minska den totala miljöpåverkan genom att minska sina kunders behov av tjänsteresor, istället för att som idag mäta sin egen miljöpåverkan av pappersförbrukning, avfallsmängd och transporter. Företag X anser att företagets stora möjlighet till förändring finns i att hjälpa sina kunder att minska sin miljöpåverkan då deras egen påverkan anses vara väldigt låg. Enligt Epstein (2008) kan detta vara riskfyllt då resultat som företaget väljer att mäta speglar det som ledningen anser vara av vikt. Han använder ofta uttrycket ”What gets measured gets managed” (Epstein, 2008 s.142) vilket visar på vikten av att mäta sina resultat för att sedan kunna förbättra dem. Även Naturvårdsverket (2003) trycker på vikten av att mäta miljöprestanda vilket är en förutsättning för att kunna påvisa ständig förbättring (Almgren & Brorson, 2003 s.23). Om ett företag upphör att mäta sin egen påverkan är det svårt att se de ekonomiska incitament som kan finnas i att minska sin miljöpåverkan (Ditz et al., 1995). Den stora risken med att sluta mäta sin egen miljöpåverkan är alltså att fokus skiftas från detta område och att de ständiga förbättringarna som ISO 14001 bygger på (Almgren & Brorson, 2003) upphör.

Pelly butiksinredningar är fortfarande kvar i startgropen när det gäller sitt miljöarbete, dock har man identifierat designavdelningen som den del i företaget där de faktiskt kan göra skillnad ur ett miljömässigt perspektiv. Pelly butiksinredning har aktiviteter i verksamheten som är positiva ur miljöperspektiv, exempelvis återanvändning av gamla butiksinredningar,

dock är detta aktiviteter som i första hand genomförs av ekonomiska motiv. Under intervjuerna på Pelly butiksinredningar framgick det att arbetet med miljöledningssystemet är som mest aktivt i perioden precis innan en extern revision. Vilket bekräftar den kritik som säger att arbetet med miljöledningssystem har mycket fokus på själva systemet (Naturvårdsverket, 2003) och till stor del består av ceremoniella handlingar för att visa sin efterlevnad till standarden (Boiral, 2007).

### 5.1.1 Utbildning och påverkan

Företag X satsar just nu på att miljöutbilda flera av sina säljare då detta krävs vid en aktuell upphandlingsprocess, dock kommer inte alla i företaget att genomgå samma omfattande utbildning. Sedan tidigare har de anställda på Företag X gått igenom en kortare utbildning.

De anställda på Pelly butiksinredningar har endast utbildats inom företagets miljöledningssystem genom information från företagets VD. Ytterligare utbildning av de anställda skulle kunna leda till ökad förståelse för varför företaget arbetar med miljöledningssystemet samt kan skapa ökat engagemang bland de anställda (Larsson och Rosengren, 1995, Kapitel 5).

När inte alla anställda i ett företag utbildas inom miljöarbete finns en risk att organisationen särkopplas. Alltså att den formella strukturen, så som arbetet med certifiering, lagkrav och liknande särkopplas från den informella strukturen som är inriktad på att genomföra ett effektivt arbete. (Meyer och Rowan, 1977) Vilket är ett händelseförlopp som tidigare konstaterats i studier där de anställda hade bristande kunskaper om miljöledningssystemets mening (Boiral, 2007). Företag X har planer på att utveckla ett kort sammanfattande dokument om företagets miljöarbete för att de anställda lätt skall kunna få en uppfattning om hur och varför arbetet bedrivs. Vilket kan leda till en förbättrad kommunikation inom företaget som i sin tur kan påverka företagets miljöarbete positivt (Larsson och Rosengren, 1995, Kapitel 8). Denna guide vars syfte är att sprida miljöarbetet bland samtliga anställda kan öka interaktionen mellan den miljöansvariga och de övriga anställda inom företaget (Matthews et al, 2002).

Varbergs sparbank har en standardiserad utbildning för alla anställda som ger kunskap om "miljötänk" i bland annat rådgivningsprocess, på kontoret och i hemmet. Detta är ett system som Epstein (2008) förespråkar då han menar att det är viktigt att uppmuntra de anställda att arbeta på ett hållbart sätt. Efter utbildningen genomför de anställda ett test på

utbildningens innehåll. Detta är ett test som varje anställd tar vartannat år. Banken har alltså en kontinuitet i sitt arbete att utbilda de anställda.

En gemensam utbildning skapar också en resurs då de anställda har en ökad kunskap vilket kan leda till bättre bemötande av kunder i olika situation. Att utbilda sin personal är av största vikt för att öka förståelsen för varför företaget har ett miljöarbete. Det är viktigt att anställda har kunskap då det är de dagliga besluten som kan få stora effekter (Larsson och Rosengren, 1995 Kapitel 8). En standardiserad utbildning inom miljö som genomgås av alla anställda skapar en gemensam kunskapsplattform, vilket kan leda till minskad risk för särkoppling av organisationens formella och informella struktur. (Larsson och Rosengren, 1995 Kapitel 8; Meyer och Rowan, 1977; Boiral, 2007). Här kan man tydligt se att Varbergs sparbank har skapat förutsättningar för de anställda att utveckla en gemensam bas. Varbergs sparbank har försökt att ta ytterligare ett steg då de även har inkluderat ”miljötänk i hemmet” i utbildningen vilket gör att den totala miljöpåverkan i och utanför företaget kan minskas ytterligare.

De anställda på Pelly butiksinredningar har endast utbildats inom företagets miljöledningssystem genom information från företagets VD. Ytterligare utbildning av de anställda skulle kunna leda till ökad förståelse för varför företaget arbetar med miljöledningssystemet samt kan skapa ökat engagemang bland de anställda (Larsson och Rosengren, 1995, Kapitel 5).

Varbergs sparbanks anställda har alltid möjligheten att skicka in förslag på åtgärder som de anser att företaget borde genomföra, ledningen har som regel att gå igenom alla förslag. Detta är viktigt för att öka samarbetet i organisationen gällande miljöarbetet (Matthews et al, 2002). Möjligheten för de anställda att skicka in åtgärdsförslag leder även till att alla i organisationen känner sig delaktiga, vilket bidrar till förbättrad kommunikation inom företaget vilket i sin tur är en förutsättning för ett fungerande miljöarbete (Larsson och Rosengren, 1995, Kapitel 5).

### **5.1.2 Rapportering**

Företagens miljöansvariga rapporterar samtliga direkt till respektive företags VD, vilket tyder på att de vill öka samarbetet mellan de som driver miljöarbetet med de övriga i verksamheten (Matthews et al, 2002). Alla företag har idag sin miljöansvariga på en position i verksamheten som gör att de på bästa sätt kan överblicka arbetet med miljöfrågorna samt vara uppdaterade om vad som är aktuellt i organisationen, vilket är viktig faktor för att kunna driva miljöarbetet framåt (Matthews et al, 2002).

Flera författare i litteraturen diskuterar vikten av att översätta miljöprestandan till monetära termer för att kunna visa hur företags miljöarbete bidrar till det totala resultatet (Epstein, 2008; Ammenberg, 2004 s. 121; Ditz et al., 1995). Miljöprestandan bör presenteras i extra intäkter eller minskade kostnader och innefatta nuvarande och framtida fördelar (Epstein, 2008). Samtliga intervjupersoner anser att det vore ett bra komplement till den nuvarande redovisningen i mängdenheter att redovisa sin miljöprestanda i monetära termer i syfte att förbättra kommunikationen. Dock är det endast Varbergs sparbank av de tre undersökta företagen som gör detta i nuläget, de presenterar både ökade intäkter och minskade kostnader till följd av miljöarbetet för ledningen. I intervjun med Lars Nilsson, miljöansvarig på Varbergs sparbank, berättar han om kopplingen mellan miljöarbetet och den ekonomiska nyttan. Lars Nilsson tror att detta sätt att redovisa miljöprestandan på har lett till att ledningen valt att investera stora resurser i miljöarbetet.

Varbergs sparbank har kommit relativt långt i sitt miljöarbete, detta beror förmodligen på att de har arbetat längst, av de undersökta företagen, med sitt miljöledningssystem, samt att det delvis kan bero på att de har valt att presentera sina miljöinvesteringsförslag för ledningen i potentiella extra intäkter och reducerade kostnader. Samtliga företag som undersökts i uppsatsen är relativt små, med likande förutsättningar att bedriva sitt miljöarbete på en mer avancerad nivå (Nutek, 2004). Dock är frågan om det kan dras en parallell mellan Varbergs sparbanks mer avancerande miljöarbete och att de har den högsta omsättningen av de undersökta företagen. Eller om det snarare beror på att de är tvungna att bygga upp en starkare struktur och systematik för att få ett fungerande miljöarbete eftersom de har fler anställda vilka dessutom är utspridda på flera kontor. Att banken har långsiktighet som en viktig värdering kan eventuellt positivt påverka deras sätt att arbeta med miljöfrågor och tillföra en långsiktighet i arbetet med ISO 14001. Vilket skulle då betyda att just i fallet med Varbergs sparbank är den kritik som syftar på avsaknaden av långsiktigt arbete inte befogad. Långsiktighet i miljöarbetet är inte påvisad i lika stor utsträckning hos Pelly butiksinredningar och Företag X.

## **5.2 Affärsmodell**

I detta avsnitt analyseras var de olika företagens miljöarbete finns representerade i affärsmodellen som definierats i uppsatsens teoretiska referensram enligt Johnson et al. (2008).

### 5.2.1 Kunderbudande

Kunderbudandet handlar om att skapa värde för kunden genom att lösa ett problem i en given situation eller att möta ett behov (Johnson et al., 2008).

I Företag X kunderbudande är miljöaspekten en viktig faktor, då deras kunderbudande delvis går ut på att tillhandahålla en tjänst som minskar kundens miljöpåverkan. Företag X kunder är ofta miljöcertifierade men även kostnadsfrågan är en viktig del då det är billigare att investera i ett videokonferenssystem än att resa till möten.

Varbergs sparbanks miljöarbete skapar värde för kunden i en del av deras kunderbudanden, framförallt i deras energilån och miljöbilslån. Även flera andra av bankens kunderbudanden innebär en minskad miljöpåverkan så som t.ex. internetbank, betalkort och E-bokföring. Dessa kunderbudanden är dock inte designade enbart i syfte att minska människors eller företagets miljöpåverkan.

Pelly butiksinredningar skapar däremot inget direkt mervärde för kund genom sitt miljöarbete som det ser ut idag. Dock har de aktiviteter i verksamheten som innebär en minskad miljöpåverkan, dessa aktiviteter skapar dock inte något mervärde för kund.

### 5.2.2 Vinstformel

Vinstformel definierar hur företaget skapar värde för sig själv genom att leverera värde till kunden (Johnson et al., 2008).

Gemensamt för företagen är att deras certifiering enligt ISO 14001 delvis hade syftet att behålla sina nuvarande kundgrupper samtidigt som de inte vill riskera att exkludera potentiella kunder pga. av att de inte är certifierade. Detta innebär med andra ord att de vill säkerställa försäljningsvolymen.

Företag X har en direkt koppling mellan sin intäktmodell och sin miljöprestanda och därmed även den totala miljöpåverkan. En ökad försäljning innebär större intäkter för företaget samtidigt som den totala miljöpåverkan (detta inkluderat den påverkan på miljön som kunden har) minskar, vilket i sin tur, skapar ett värde för kunden. I Varbergs sparbanks intäktmodell kan man se att de miljöanpassade kunderbudandena skapar en större volym i utbudet av produkter och tjänster. Troligtvis hade dessa lån genomförts även om de inte hade benämnts just ”energilån” eller ”miljöbilslån”, men namnen stimulerar eventuellt till ökad konsumtion. Varbergs sparbank visar genom dessa tjänster och produkter ett tydligt ställningstagande i miljöfrågor. I Pelly butiksinredningars kostnadsstruktur kan man se att miljöaspekter främjas då de återköpa gammal inredning från sina kunder och restaurera den för att sedan sälja på nytt.

Att i sin vinstmodell kunna relatera till miljöarbetet kan vara nyckeln till att ökat intresse för miljöfrågor. Att se och skapa ekonomiska incitament i att minska sin miljöpåverkan är ett bra sätt att utveckla sitt miljöarbete (Ditz et al., 1995). För att se hur miljöarbetet påverkar organisationens totala resultat är det viktigt att översätta miljöprestandan till monetära termer (Epstein, 2008).

### 5.2.3 Nyckelresurser

Nyckelresurser är de tillgångar i företaget som skapar värde i kunderbjudandet (Johnson et al., 2008).

Hos Företag X är det i den erbjudna produkten, eller i deras fall systemen, som är deras möjlighet att minska den totala miljöpåverkan. De kan minska påverkan ytterligare genom att sälja produkter vars komponenter består av långsiktigt hållbara material, samtidigt som funktionen bibehålls till samma standard. Detta arbete har startat i liten utsträckning när det gäller kablar, vilket gör att försäljarna på företaget blir viktiga personer eftersom de kan påverka kundens val. Varbergs sparbank anser att miljöarbetet är med och skapar ett starkare varumärke. På Varbergs sparbank är den rådgivande personalen en viktig komponent i miljöarbetet gentemot kunder. Varbergs sparbank väljer så långt de kan lokala samarbetspartner eftersom de själva är ett lokalt företag, vilket är positivt ur ett miljöperspektiv, då transportsträckorna minimeras. På Pelly butiksinredning är designpersonalen de som anses kunna göra störst miljömässig skillnad genom att påverka kunderna i sitt val av inredning. Dock har implementeringen av miljöarbetet inte nått dit ännu. Intrycket var att företaget inte har en stark koppling mellan sitt miljöarbete och den del av företaget där designavdelningen verkar.

### 5.2.4 Nyckelprocesser

Nyckelprocesser innefattar de processer, men även normer, regler och mätetal, som gör att företaget kan skapa kundvärde på ett framgångsrikt och lönsamt sätt (Johnson et al., 2008).

Att ställa krav på sina leverantörers miljöarbete är en av de delar som ingår i arbetet med ISO 14001 (Ammenberg, 2004 s.224; ISO 14001, 2004). Samtliga företag ställer krav på sina leverantörer angående deras miljöarbete, dock i skiftande utsträckning. Inget av företagen har miljöarbete som ensam avgörande faktor vid nya avtal, då även pris och närhet till leverantör är viktiga faktorer. Detta bekräftar den kritik som Boiral (2007) lyft fram vilken pekar på att den dagliga verksamheten endast är löst kopplad till de krav som finns i ISO 14001. Varbergs sparbank har en miljöutbildning för samtliga anställda, vilket har tidigare analyserats under analysavsnittet *Miljöledningssystem*. I de andra båda företagen, Företag X

och Pelly butiksinredningar finns det inga kontinuerliga miljöutbildningar som samtliga anställda genomgår.

### 5.3 Miljöstrategi

I detta avsnitt analyseras de undersökta företagens miljöarbete ur ett miljöstrategiskt perspektiv.

Inom arbetet med ISO 14001 kan olika företag ha olika ambitionsnivåer (Nutek, 2004), så även de företag som undersökts i denna uppsats. Dessa olika ambitionsnivåer tar uttryck i olika miljöstrategier. (Nutek, 2004; Hart, 1995) De olika ambitionsnivåerna delas in i olika strateginivåer enligt följande (de olika strategierna återfinns här i stigande ordning); utsläppsinriktad, processinriktad, produktinriktad och hållbarhetsinriktad miljöstrategi (Nutek, 2004; Hart, 1995). Företagen som undersökts faller här in under olika strateginivåer.

Företag X är ett företag vars produkter, om än från början oavsiktligt, inkorporerar en miljönytta. Detta tillsammans med att de ser till hela livscykeln för sina produkter medför att de faller in under strateginivån produktinriktad miljöstrategi. Företaget ser till delar av livscykeln för sina produkter genom att de försöker att använda sig av komponenter med samma prestanda men med lägre miljöpåverkan. De ställer indirekt krav på sina leverantörer genom att använda sig av produkter som är märkta och certifierade i system som tar hänsyn till hela livscykeln. Enligt företaget själva är det dock inte alltid de använder de bästa produkterna ur ett miljöperspektiv då det inte är tillräckligt kostnadseffektivt och skapar en slutprodukt som är för kostsam för kund. Detta kan ses som en brist då miljöarbetet underordnas de ekonomiska aspekterna. De produkter som Företag X erbjuder minskar också den indirekta miljöpåverkan totalt då de hjälper sina kunder att minska miljöpåverkan.

Varbergs sparbank faller även de in under kategorin produktinriktad miljöstrategi. Detta då företaget arbetar både med sin egen miljöpåverkan samt erbjuder produkter och tjänster som minimerar miljöpåverkan. Det är dock svårt att definiera banken till denna strategiska nivå då de inte i så stor utsträckning är ett företag som arbetar med produkter utan är mer inriktat på tjänster, den teori som ligger till grund för indelningen av dessa strategiska nivåer till viss del har ett produktbaserat synsätt (Hart, 1995). I bankens fall är det svårt att se om de ser till hela livscykeln då de främst erbjuder olika tjänster. Varbergs sparbank är ett företag som kan anses ha ett väl fungerande miljöarbete. Dock kan inte banken anses arbeta enligt en hållbarhetsinriktad miljöstrategi. I denna kategori skall miljöarbetet vara helt integrerat i affärsmodellen (Hart, 1995) och även om Varbergs sparbank har ett välfungerande och omfattande arbete så kan det inte anses att integreringen i affärsmodellen ännu skett fullt ut.



Pelly butiksinredningar är ett företag som kan falla in under flera olika ambitions- och strateginivåer. De har ett miljöarbete som i stor utsträckning endast består i att de mäter några punkter som valts ut, t.ex. kontorspapper och vattenförbrukning. Dock har företaget en livscykelaspekt då de köper tillbaka produkter som inte längre är intressanta för kund. De täcker alltså in den del av livscykeln då kunden inte längre vill ha kvar produkten. Företaget tar därefter hand om de produkter som kan återanvändas och resten återvinns. Vid intervjuerna framgick det att designavdelningen på företaget är den del som anses ha störst möjlighet att påverka och minska den totala miljöpåverkan. Det framgick dock att designavdelningen inte var kopplad till miljöarbetet på något sätt utöver det generella för alla företagets avdelningar, så som att minska användningen av kontorspapper. Bristen på koppling mellan designavdelningen och de i företaget som arbetar med miljöfrågorna kan vara ett tecken på att livscykelarbetet i denna del inte är så utbrett. Det är i designarbetet och i innovationen av nya produkter som det finns en stor möjlighet att påverka vilka material som används, minimera användningen av ej förnyelsebara naturresurser samt minimera användningen av gifter och farliga ämnen. (Hart, 1995) De intryck som gavs av att företagets designavdelning inte var sammankopplad med miljöarbetet på ett bra sätt kan indikera att miljöarbetet endast bygger på ceremoniella handlingar för att upprätthålla certifieringen (Boiral, 2007).

Denna särkoppling av miljöarbetet från designavdelningen och även det faktum att man i hela företagets miljöarbete främst fokuserar på kortsiktiga mål så som användningen av kontorspapper och minskning av emballage och liknande visar på en kortsiktighet som även tidigare förekommit i kritiken av ISO 14001 (Naturvårdsverket, 2003).

Inget av de undersökta företagen använder sig av hållbara balanserade styrkort (Bieker, 2003) som syftar till att omvandla strategi till handling. En användning av dessa styrkort som komplement till användningen av miljöledningssystemet ISO 14001 skulle kunna leda till att fokus skiftas från standarden som system till ett fokus på att mäta de uppsatta målen för att på bästa sätt gå från strategi till handling (Kaplan och Norton, 1996).

## 6 Slutsats

*I detta avsnitt kommer slutsatser dras utifrån den analys som genomförts ovan.*

### 6.1 Miljöarbete

Ambitionsnivån på organisationers miljöarbete varierar stort trots att de är certifierad enligt samma miljöledningssystem. Vilket har sin grund i de olika organisationernas förutsättningar men också i deras nivå av engagemang. (Naturvårdsverket, 2003) I denna uppsats kan slutsatsen dras att en avgörande faktor för vilken ambitionsnivå som en organisation har gällande miljöarbetet och arbetet med standardiserade miljöledningssystem påverkas av den bakomliggande orsaken till organisationens certifiering samt huruvida denna orsak stödjer den formella eller informella strukturen.

Det finns många olika anledningar till varför organisationer väljer att certifieras sig enligt ISO 14001, t.ex. av legitimitets skäl, för att öka företagets vinst etc. (Naturvårdsverket, 2003). En del av den kritik som riktats mot arbetet med miljöledningssystem är att det är för stort fokus på systemet istället för på miljöprestanda (Elefsiniotis & Wareham, 2005; Naturvårdsverket, 2003) och att det endast genomförs ceremoniella handlingar för att visa på efterlevnad av systemet (Boiral, 2007). Detta har till en viss del bekräftats i denna uppsats då tendenser observerats hos två av de tre undersökta företagen, då de uppgivit kundkrav som en anledning till certifiering. Detta pekar på att de företag som väljer att certifiera sig i syfte att i första hand skapa legitimitet för sitt miljöarbete, alltså en del av den formella strukturen, inte påvisar samma engagemang som de företag vilka väljer att certifiera sig i syfte att skapa ett långsiktigt värde i företaget, då det finns med i den informella strukturen.

### 6.2 Affärsmodell

Den grad av samverkan som finns mellan miljöarbetet och affärsmodellen varierar mellan de undersökta företagen. Den slutsats som dras är hur väl miljöarbetet samverkar med företagets affärsmodell kan vara kopplat till syftet bakom företagets certifiering. Vilket resulterar i stora skillnader huruvida en organisation integrerar miljöarbetet i den informella strukturen eller om arbetet endast existerar i den formella strukturen. Inter kommunikation och utbildning är viktiga faktorer för att få ett fungerande miljöarbete och skapa engagemang i hela organisationen. Genom att utbilda de anställda skapas en förståelse för miljöarbetet (Larsson och Rosengren, 1995, Kapitel 8). En slutsats som kan dras är att kontinuerlig

utbildning, vilket skapar en grundläggande förståelse bland anställda, är en viktig faktor för ett långsiktigt miljöarbete.

### 6.3 Rapportering

Vikten av att rapportera miljöprestanda i monetära termer och att påvisa positiva ekonomiska effekter av miljöinvesteringar är bland författare ofta debatterade ämnen (Epstein, 2008; Ammenberg, 2004 s. 121; Ditz et al., 1995). En rapportering i monetära termer skapar fördelar då det underlättar förståelsen för nyttan av ett miljöarbete i organisationer (Ammenberg, 2004 s. 121), skapar ekonomiska incitament till ytterligare miljöarbete (Ditz et al., 1995) och visar även på miljöarbetets påverkan på organisationens totala resultat (Epstein, 2008). Trots detta är rapportering av miljöarbete i monetära termer inte frekvent förekommande i de företags som undersökts i denna uppsats. Endast ett av tre undersökta företag rapporterar en del av sin miljöprestanda i monetära termer samt redovisar lönsamheten i miljöprojekt. Detta är också företaget som gjort de största investeringarna i sitt miljöarbete. Vilket leder till slutsatsen att det är av vikt att kunna påvisa positiva ekonomiska effekter när man motiverar miljöinvesteringar. Denna slutsats går i linje med flera författares argumentation på området (Epstein, 2008; Ammenberg, 2004 s. 121; Ditz et al., 1995). Att det är Varbergs sparbank som gör de största miljöinvesteringarna kan även bero på att de har bedrivit sitt miljöarbete under längst tid. Eftersom organisationer ofta utvecklar sitt miljöarbete med tiden och lyfter det till en högre strategiska nivå (Nutek, 2004), så kan detta också vara en bidragande orsak till att Varbergs sparbank gör fler och större miljöinvesteringar.

### 6.4 Strategi

De undersökta företagen faller in under olika miljöstrategiska nivåer. Den slutsats som kan dras gällande de olika strategiska nivåer som finns (Hart, 1995; Nutek, 2004) är att företag som endast bedriver sitt miljöarbete för att uppfylla kraven i ISO 14001 ej har möjligheter att uppnå den högsta strategiska nivån som behandlar hållbarhet. Vilket denna studie bekräftar.

En möjlighet till att förbättra samverkan mellan en organisations miljöarbete och affärsmodell kan vara att komplettera sitt miljöledningssystem med hållbart balanserande styrkort. Detta är ett verktyg som används för att omsätta strategi till handling. Balanserade styrkort använder sig av fyra perspektiv; kundperspektiv, interna processer samt lärdom och utveckling (Kaplan och Norton, 1996). Med vissa tillägg till denna modell kan ett företags

hållbarhets- eller miljöarbete hanteras (Bieker, 2003). Genom att sätta upp mål för sitt arbete som sedan kan mätas och följas är balanserade styrkort ett bra komplement till företagens arbete med ISO 14001. Att använda sig av hållbara balanserade styrkort skulle ge företagen möjligheten att skapa ett miljöarbete som är mer jämförbart med hur mål för andra faktorer mäts i företagen. Detta skulle kunna bidra till att den fokusering som finns på miljöledningssystemet som system och standard skiftas till ett fokus på att mäta förbättringar och att undvika att miljöarbetet endast blir en del av den formella strukturen utan istället blir en naturlig del i den dagliga verksamheten, den informella strukturen. Särkoppling mellan den formella strukturen och den informella strukturen med avseende på miljöarbetet i organisationer är en del av den kritik som finns gällande arbetet med miljöledningssystem så som ISO 14001 (Boiral, 2007).

Sammanfattningsvis är de slutsatser som kan dras utifrån denna uppsats att samverkan mellan en organisations miljöarbete och affärsmodell till stor utsträckning beror på huruvida miljöarbetet bedrivs i syfte att stödja den formella eller den informella strukturen i organisationen. Även vikten av att motivera sina miljöinvesteringar i monetära termer samt motivera miljöinvesteringar genom redovisning av reducerade kostnader och ökade intäkter framgår av analysen gjord i uppsatsen. Ytterligare en slutsats som kan dras är att kontinuerlig utbildning av de anställda är en viktig faktor för ett långsiktigt miljöarbete.

## 6.5 Vidare forskning

Ett förslag på fortsatt forskning kan vara att vidare undersöka kopplingen mellan ett företags miljöarbete och dess affärsmodell genom att genomföra enkätundersökningar där alla anställda i företag ges chansen att ge sin syn på detta samt på den eventuella särkoppling som kan uppstå inom företag.

Ytterligare forskning skulle kunna genomföras på ett av de områden som uppsatsen berör, att rapportera sitt miljöarbete i monetära termer. Denna forskning skulle kunna inriktas på kartläggning av hur frekvent förekomsten av detta är och vilka de huvudsakliga hindren är för företag att göra detta.

Fortsatt forskning inom detta område kan även bestå i att övergå till att se på vad för värde som ett miljöarbete eller ett miljöledningssystem adderar till företagets kunderbjudande. Detta skulle kunna genomföras genom kontakt med företags nyckelkunder för att få deras syn på kunderbjudanden.

## 7 Referenser

- Akdere, M. (2011). An analysis of decision-making process in organizations: Implications for quality management and systematic practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 1317-1330.
- Almgren, R. & Brorson, T. (2003) *Miljörevision*. Täby: Green Business AB.
- Ammenberg, J. (2004), *Miljömanagement*, Lund: Studentlitteratur
- Aragón-Correa, JA. & Sharma, S. (2003). 'A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy'. *The Academy of Management Review*, 28(1), 71-88
- Asif, M., Searcy, C., Garvare, R., & Ahmad N. (2011): Including sustainability in business excellence) models, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:7, 773-786.
- Bieker, T (2003), Sustainability management with the balanced scorecard. *International Summer Academy on Technology Studies – Corporate sustainability 1993*
- Boiral, O (2007). Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?, *Organization Science*. 18(1), 127–146.
- Bonn, I. & Fisher, J (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy, *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14.
- Certifiering.se – hämtad 040412 från <http://www.certifiering.nu/ecomedia/stat/basic.aspx>.
- Chesborough, H. (2007) Business model innovation: it's not just about technology any more. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Daregård, S. (2009). *Ny myndighet för tillväxt I hela landet*. Hämtad 290512 från [www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/press/nyhetsarkiv/senastenytttillvaxtverket2009/nymyndighetfortillvaxtihelalandet.5.3c4088c81204cca90618000938.html](http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/press/nyhetsarkiv/senastenytttillvaxtverket2009/nymyndighetfortillvaxtihelalandet.5.3c4088c81204cca90618000938.html).
- Darnell, N., Rigling Gallagher, D., Andrews, R. N. L. & Amaral, D. (2000). Environmental Management Systems: Opportunities for improved environmental and business strategy? *Environmental Quality Management*, 9(3), 1.
- Ditz, D., Ranganathan, J. & Banks, D. (1995). *Green Ledgers: Case Studies in Corporate Environmental Accounting*, Washington DC : World Resources Institute.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130.
- Ejvegård R. (2003). Vetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.
- Elefsiniotis, P. & Wareham, D., G. (2005) ISO 14000 Environmental Management Standards: Their Relation to Sustainability, *Journal of professional issues in engineering education and practice*, 131(3), 208.

EMC (2012), hämtad 100512 från <http://www.emcvarberg.se/>.

Epstein, M.J. (2008). *Making Sustainability Work*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Fjärde upplagan, Vällingby: Nordstedts Juridik

Europeiska kommissionen (2006). *Den nya definitionen av SME-företag – Användarhandbok och mall för försäkraren*. Hämtad 240512 från [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_sv.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sv.pdf).

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284

Hart, Stuart L. (1995), A Natural-resource-based View of the Firm, *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hart, S.L. & Milstein, M.B. (2003). 'Creating sustainable value', *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.

IFAC (2005), International Federation of Accountants, *International Guidance Document - Environmental Management Accounting*. New York

ISO 14001:2004. *utdrag ur ISO 14001:2004*, Hämtad 210512 från [www.naturvardsverket.se%2Fupload%2F06\\_produkter\\_och\\_avfall%2Fproduktion\\_konsumtion%2Fmiljoledning%2Fdokumentation%2Fmiljorevision%2FISO14001-staten.doc](http://www.naturvardsverket.se%2Fupload%2F06_produkter_och_avfall%2Fproduktion_konsumtion%2Fmiljoledning%2Fdokumentation%2Fmiljorevision%2FISO14001-staten.doc)

Iso.com. hämtad 100412 från <http://www.iso14000-iso14001-environmental-management.com/iso14001.htm>.

Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, December 2008: 59-68.

Kaplan, R., & Norton, D (1996), 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

Larsen, A.K. (2009). *Metod helt enkelt*. Första upplagan, Malmö: Gleerups Utbildning AB

Larsson, I. & Rosengren, K E. (red.), (1995). *Kommunikationens Villkor*. Lund: Studentlitteratur.

Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso V. T., Herman, G., Apel, T. G. & Woerner, S. L. (2006) Do some business models perform better than other? *MIT Sloan Research Paper*, 4615(06).

Matthews, D H., Christini, G C. & Hendrickson, C T. (2002). Five Elements for Organizational Decision-Making with an Environmental Management System. *Environmental Science and Technology*, 38, 1927 - 1932

Meyer, JW. & Rowan, B (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363

Naturvårdsverket.se, hämtad 230512 från <http://naturvardsverket.se/Start/Om-Naturvardsverket/>.

Naturvårdverket, NUTEK, Svenska ESF-rådet. (2003). *Effektivare miljöledningssystem- en studie om brister, behov och möjligheter till förbättring*. Hämtad 130412 från <http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-5304-3.pdf>.

NE (2012) – Nationalencyklopedin, Definition av miljöprestanda. Hämtad 130412 från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/miljoprestanda>.

NSF International, Stapleton, P. J., Cooney, A. M. & Hix Jr., W. M. (1996). *Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations*. Hämtad 240512 från <http://www.ehso.com/manuals/iso14000implguide.pdf>.

Nutek (2004), *Det lönsamma miljöarbetet – Miljöstrategier och resultat i småföretag*, B2004:5.

Placet, M., Anderson R. & Fowler K. M. (2005) Strategies for sustainability - Innovation and customization are critical, studies for the cement industry and State of Arizona reveal. *Research Technology Management*, 48(5), 32-41.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(2), 63–78.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61.

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5/6): 133-144.

Sis.se. Hämtad 040412 från <http://www.sis.se/tema/ISO14001/Vad-ar-ISO-14000/>.

Sis.se2. Hämtad 290529 från <http://www.sis.se/tema/ISO14001/Aktorer-kring-ISO-14001-i-Sverige-/>.

Stead, JG. & Stead, WE. (2010). Sustainability Comes to Management Education and Research: A Story of Coevolution, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 9, No. 3, p. 488–498.

Strömberg, D. (2011), Lektor vid Växt- och Miljövetenskap vid Göteborgs universitet, Power point på GUL som presenterades 091111.

Strömquist, S. (2010). Uppsatshandboken, femte upplagan, Hallgren & Fallgren Studieförlag AB: Stockholm

Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “ Sustainability Business Model”. *Organization & Environmental*, 21(2), 103-127.

Tillväxtverket, 2009, *Försäljning av miljöanpassade varor och tjänster- En bra affär för småföretagen!* Rapport 0006 Rev A. Danagårds Grafiska AB: Stockholm

United Nations Division for Sustainable Development, (2001) *Environmental Management Accounting Procedures and Principles*, New York



## **Bilaga A - Intervjuguide**

### **Allmänt om företaget**

- Intervjupersonerna får berätta om sig själva och deras roll i företaget

### **Affärsmodell**

- Hur ser företagets affärsmodell ut?
- Är miljöarbetet ett sätt att skilja sig från andra företag (förbättra kunderbudandet och skapa konkurrensfördelar)?
- Är miljöarbetet en del i ert kunderbudande?
- Jobbar ni med en Top down eller Bottom up? → Tror ni att detta påverkar?

### **Miljöarbetet**

- Hur började företaget arbeta med miljöfrågor?
- Vem var det som tog initiativet till detta?
- Hur ser arbetet ut idag?

### **Rapportering av miljöarbete**

- I vilka termer rapporteras miljöarbetet?
- Vad är anledningen till att man valt dessa termer/metoder?

### **Miljöhänsyn i beslutsprocessen**

- Tar miljöhänsyn i de vardagliga besluten (tar man hänsyn till miljöfrågor)?
- Hur upplever du att ledningen tar hänsyn till miljöfrågor i beslutsfattandet?
- Hade det varit lättare att ta med miljöfrågor i beräkningen om de hade rapporterats på ett annat sätt, i andra termer?

### **Miljöarbete – Förbättringar**

- Upplever ni några problem med miljöarbetet, vad skulle eventuella förbättringar vara?