



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

BALANSGÅNGEN MELLAN LEGITIMITET OCH INCITAMENT

EN FALLSTUDIE OM BRANSCHUTVECKLADE MILJÖCERTIFIERINGAR

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2018

Handledare: Conny Overland

Författare:	Födelseårtal:
Max Pentes Wirén	1990
Maja Tössberg	1990

Abstract

A growing number of organizations have begun to realize that it can pay to be green and that certification systems and labels can be a powerful tool for organizations in communicating with environmentally aware consumers. Many existing certification systems are primarily aimed at large organizations, which may lead smaller organizations in niche markets to attempt designing their own certifications. This study seeks to explain how such a certification should be designed in order to achieve legitimacy in the eyes of industry stakeholders, and what incentives individual organizations believe are necessary in order to undergo the certification process. By conducting a case study based on in-depth interviews with member organizations of the Swedish Ski Area Association, which currently considers developing their own certification, the incentives that motivates the industry to join such a certification emerged. In addition to this, environmental certification experts were interviewed in order to outline how the certification system can achieve legitimacy. The study concludes that an industry-developed certification should be viewed as a last resort, and that industries primarily should consider adopting well-established third party certifications instead. If an industry certification after all is to be developed, it is essential that transparency permeates all parts of the system. The current situation of the industry members directs what is necessary to include to ensure motivation, which in turn affects how to design criterias, transparency, communication and control systems as to achieve legitimacy. To find this balance, extensive pre-studies need to be carried out and deriving from these, a certification system can be designed, which is considered legitimate as well as attractive for industry members to join. If a balance between these two aspects is unattainable, the industry should consider to abstain from developing their own certification.

Keywords: Legitimacy, incentives, industry-developed environmental certifications, eco-labelling, SLAO

Sammanfattning

Allt fler företag har insett att det kan löna sig att ta ansvar för att främja miljömässig hållbarhet. Certifieringssystem med tillhörande märkningar har blivit kraftfulla verktyg för företag att kommunicera med miljömedvetna konsumenter. Många existerande certifieringssystem riktar sig främst mot större företag eller specifika industrier, vilket kan göra att mindre företag inom nischade branscher beslutar sig för att utveckla egna certifieringar. Denna studien söker därför ökad kännedom om hur en branschutvecklad certifiering bör designas för att dess intressenter ska uppleva den som legitim, samt vilka incitament som krävs för att motivera branschens medlemmar att vilja ansluta sig. Genom en fallstudie bestående av djupintervjuer med skidanläggningar ansluta till Svenska Skidanläggningars Organisation, vilka planerar att utveckla en egen certifiering, framkom incitament som kan motivera branschen att sluta upp bakom en sådan certifiering. Vidare har tre miljöcertifieringsexperter intervjuats för att ge sin bild av hur legitimitet kan skapas. Studien konkluderar att en branschutvecklad certifiering är att betrakta som en sista utväg, och om möjligt bör väletablerade tredjepartscertifieringar tillämpas istället. Väljer en bransch att trots allt utveckla en egen certifiering är det viktigt att systemet genomsyras av transparens gentemot omvärlden. Branschmedlemmarnas situation styr vad som behöver ingå för att skapa tillräckliga motiv, vilket i sin tur påverkar hur kriterier, transparens, kommunikation och kontroller bör utformas för att uppnå legitimitet. För att finna denna balans krävs förstudier, utifrån vilka en certifiering som både uppfattas som legitim och attraktiv att ansluta sig till kan formas. I det fall en balansering av incitament och legitimitet inte kan erhållas, så kan branschen göra bäst i att avstå från att utveckla en certifiering.

Nyckelord: Legitimitet, incitament, branschutvecklade miljöcertifieringar, miljömärkningar, SLAO

Förord

Denna uppsats har författats som en del av kandidatkursen Corporate Sustainability vid Handelshögskolan, Göteborgs Universitet, under vårterminen 2018.

Inledningsvis önskar vi att rikta ett stort tack till alla de som på något vis bidragit till att vi kunnat genomföra denna studie. Först och främst vill vi tacka Titti Rodling, VD på SLAO, för input, engagemang och kunskap om svenska skidanläggningar. Även samtliga respondenter - representanter för skidanläggningar likväl som Jens Henriksson, Eva Eiderström och Peter Edman - tackar vi varmt för att de tagit sig tid att ställa upp på intervju och delge oss sina tankar och erfarenheter inom ämnet.

Vi vill även passa på att tacka vår kompetenta, positivt inställda och fyndiga handledare Conny Overland, som tillsammans med studiekollegorna i uppsatskursens opponeringsseminarier har bidragit med en uppsjö av värdefulla synpunkter, tips och uppmuntrande kommentarer under resans gång. Likaså önskar vi tacka nära och kära för allt deras stöd och support.

Slutligen vill vi tacka varandra, för att vi har stått ut i varandras sällskap under alla de timmar som ägnats till att författa denna uppsats!

Max Pentes Wirén

Maja Tössberg

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND OCH KONTEXT	1
1.1 Inledning	1
1.1.1 Signalering som verktyg för att uppvisa prestationer	1
1.1.2 Miljöcertifieringar, standarder och märkningar	2
1.1.3 En efterfrågan på miljöcertifieringar och märkningar	2
1.1.4 Certifieringars finansiella fördelar	2
1.1.5 Etablerade miljöcertifieringar	3
1.1.6 Certifieringar inom turismindustrin	4
1.2 Problemanalys	5
1.3 Syfte	7
1.4 Forskningsfrågor	7
2. TEORIER OCH DEFINITIONER	8
2.1 Legitimitetsteori	8
2.1.1 Legitimitetsskapande via kontrollmekanismer	9
2.1.2 Trovärdighetsprinciper för certifieringssystem	10
2.2 Incitament för att genomgå certifieringsprogram	12
2.2.1 Motiv för företag att bli "gröna"	12
2.2.2 Incitament skapade av en kollektiv implementation	14
2.3 Sammanfattning av teori	15
3. METOD OCH FORSKNINGSDSIGN	15
3.1 Undersökningsmetod	16
3.2 Undersökningsdesign	16
3.2.1 Urval	17
3.2.2 Datainsamling	20
3.2.3 Analys- och databearbetningsmetod	22
3.3 Reliabilitet & Validitet	23
3.4 Begränsningar och avgränsningar	23
4. EMPIRI	24
4.1 Resultat från datainsamling - legitimitet	24
4.1.1 Syfte och målbild	24
4.1.2 Kriterier och utveckling	26
4.1.3 Organisering och kontroll	27
4.1.4 Transparens och kommunikation	28
4.2 Resultat från datainsamling - incitament	30
4.2.1 Befintligt miljöarbete	30
4.2.2 Förutsättningar för miljöarbete	30
4.2.3 Anledningar till att bedriva miljöarbete	31
4.2.4 Upplevda fördelar med en certifiering	33
4.2.5 Upplevda nackdelar med en certifiering	34
5. ANALYS	35
5.1 Egenskaper som krävs för att certifieringen ska uppfattas som legitim	35
5.1.1 Öppenhet och transparens	35
5.1.2 Kriterieutformning	36
5.1.3 Dokumentation, prestationer och efterfrågan	37
5.1.4 Kombinations- och separationsmodellen	38
5.2 Incitament som krävs för att genomgå en miljöcertifieringsprocess	39
5.2.1 Konkurrensfördelar som incitament	39
5.2.2 Legitimitetsdrivna incitament	40
5.2.3 Ekologiskt ansvar	41
5.2.4 Sammanfattning incitament	41
5.3 Balansgången mellan legitimitet och incitament	42
6. SLUTSATSER	44
6.1 Studiens bidrag	45
6.2 Förslag på fortsatt forskning	46

7. REFERENSLISTA.....	47
8. BILAGOR.....	50
Bilaga 1: Ramverk för certifieringar och märkningar.....	50
Bilaga 2: Intervjuguide, legitimitet.....	51
Bilaga 3: Intervjufrågor, incitament.....	53
Bilaga 4: Presentationstext till respondenter, incitament.....	54

1. Bakgrund och kontext

1.1 Inledning

Under de senaste decennierna har miljö- och hållbarhetsrelaterade frågor flyttats upp på agendan, både hos företag och gemene man. Som ett led i detta har miljöcertifieringar av olika slag blivit ett viktigt verktyg för företag, då de möjliggör användandet av miljömärkningar som ett sätt att synliggöra miljöengagemang, informera konsumenter i köpsituationer, och uppmuntra till mer hållbara aktiviteter (Komives & Jackson, 2014). Certifieringar och märkningar av detta slag kan härröra från myndighetsinitiativ, men de kan även uppstå på initiativ av företag, branschsammanlutningar eller intresseorganisationer (Svensk Handel, 2014). Det senare slaget implementerar företag av fri vilja, i hopp om att genom certifieringen kunna erhålla fördelar, såsom kostnadsbesparingar, ökade marknadsandelar, eller förbättrat finansiellt resultat (Bansal & Roth, 2000). Certifieringssystem av den här typen går under ett brett spektrum av benämningar, bland annat *voluntary sustainability standards* (VSS), *voluntary environmental programs* (VEP), frivilliga initiativ, eller självreglering (Komives & Jackson, 2014).

1.1.1 Signalering som verktyg för att uppvisa prestationer

Michael Spence (1973) presenterar hur signaler används av en part för att på ett övertygande sätt kunna förmedla information om sig själv till en motpart. Skälet till att detta kan ske är att det råder informationsasymmetri mellan sändare och mottagare, det vill säga att sändaren har mer kännedom om sin egen förmåga än vad mottagaren har. Spence (1973) föreslår att informationsasymmetrin kan överbryggas genom att avsändaren sänder ut en signal som avslöjar viss information för mottagaren. Mottagaren tar sedan emot och tolkar signalen och kan därefter fatta ett beslut grundat på signalens information. Förutsatt att informationsasymmetri råder på en marknad, kan alltså företag använda sig av signaler för att förmedla information till en konsument (Arora & Gangopadhyay, 1994). Detta kan ses som en förklaring till varför företag, i hopp om att stärka sitt renommé och för att differentiera sig, presterar bättre än vad lagstiftning kräver och sedan med hjälp av exempelvis en certifiering signalerar prestationerna till konsumenten.

1.1.2 Miljöcertifieringar, standarder och märkningar

Den definition av certifiering och märkning som tillämpas i denna studie har hämtats från Honey och Rome (2001, s.5, översatt från engelska till svenska): “*en frivillig process som utvärderar, granskar och ger skriftlig försäkran att en anläggning, produkt, process eller tjänst uppfyller specifika standarder. De som uppfyller eller överträffar de grundläggande standarderna belönas med en logo som kan användas för marknadsföring*”. Margaryn & Stensland (2017) konstaterar att detta innebär att certifieringen och märkningen är sekventiella steg i en process, där den föregående är en förutsättning för den senare.

1.1.3 En efterfrågan på miljöcertifieringar och märkningar

Kitzmueller och Shimshack (2012) menar att sociala konsumentpreferenser kan utgöra en anledning för företag att engagera sig i prosocialt arbete, eftersom socialt medvetna konsumenter kan vara mer lojala mot företag de upplever som ansvarstagande. Enligt en rapport från Sveriges Riksdag (2016) uppger 92% av svenska konsumenter att miljömärkningar underlättar beslutsfattandet i en köpsituation. Vidare anger rapporten att ett flertal studier pekar på att miljömärkningar är konsumenternas föredragna informationskälla i samband med köpbeslut. Konsumenter kan dessutom vara villiga att betala prispremium för produkter som är “grönare”, om de ser miljömässigt ansvarstagande som ett värdehöjande attribut (Biswas, 2016 & Synergy, 2000). Således efterfrågas alltså märkningar med tydlig och mer lättillgänglig information, något som även Svensk Handel (2014) konstaterar. Trots detta finns en oro att fler märkningar kan orsaka förvirring hos konsumenterna, eftersom det kan upplevas svårt att avgöra vad de olika märkningarna står för och vilka faktiska åtaganden som ligger bakom de olika märkningarna (Sveriges Riksdag, 2016). Detta bör dock vägas mot det faktum att miljömärkningar värderas som den viktigaste informationskällan av konsumenterna själva, vilket gör dem till ett viktigt verktyg och ett effektivt kommunikationsmedel för företag.

1.1.4 Certifieringars finansiella fördelar

En majoritet av den forskning som hittills gjorts på finansiella fördelar kopplat till miljöarbete har framför allt fokuserat på tillverkningsindustrin, och det är först på senare år som även tjänstebaserade branscher blivit uppmärksammade inom denna

kontext. Blanco et al (2008) har i sin forskning på turismsektorn kunnat fastställa att det förvisso inte går att påvisa några generella ekonomiska effekter av miljöbevarande initiativ, men att en tydlig skillnad kan uttydas mellan proaktiva och reaktiva handlingar och taktiker. Proaktiva initiativ med syfte att frivilligt minska miljöpåverkan (exempelvis certifieringar) har visat på positiva finansiella resultat, jämfört med reaktiva angreppssätt (exempelvis efterhandsanpassningar till ny lagstiftning) som medfört obetydliga eller negativa förändringar på resultatet. Andra exempel på fördelar som kan erhållas är ökad konkurrenskraft, minskade kostnader och legitimitet (Bansal & Roth 2000).

1.1.5 Etablerade miljöcertifieringar

Svanen-märkningen är en av de mest väletablerade miljöcertifieringarna i Sverige (Sveriges Riksdag, 2016), och hela 96 % av svenskarna är bekanta med Svanens logotyp (Miljömärkning Sverige AB, 2016). Svanen skapades med syfte att hjälpa konsumenter att göra miljömedvetna val i köpsituationer (Svanen, u.å.). Tilldelningen av märkningen hanteras av en oberoende tredjepart och certifieringens kriterier uppdateras kontinuerligt så att kraven successivt blir högre. Svanen riktar sig till ett antal olika branscher för vilka certifieringen anpassats och certifieringsprocessen samt uppföljningen sköts av Miljömärkning Sverige AB, ett bolag som ägs till 100 % av svenska staten. Enligt en SIFO-undersökning har konsumenterna stort förtroende för märkningen (Miljömärkning Sverige AB, 2016).

Bra Miljöval, svenska Naturskyddsföreningens märkning syftar till att göra det enklare för konsumenter att hitta de produkter och tjänster som gör minst skada på miljön inom 9 olika verksamhetsområden (Naturskyddsföreningen, 2018). Detta är den enda miljömärkningen i Sverige som idag drivs och delas ut av en miljöorganisation. I dagsläget finns det över 800 produkter och tjänster som är märkta med Bra Miljöval, men enbart produkter som ingår i de av Naturskyddsföreningen (2018) utvalda områdena kan använda märkningen.

Utifrån ett internationellt perspektiv är ISO-standarderna några av de mest etablerade och välkända certifieringssystemen, med medlemmar i 161 länder och 780 tekniska kommittéer som arbetar med standardutveckling (ISO, u.å.). ISO 14001 är en certifiering som fokuserar specifikt på miljöstyrning, med ett ramverk för hur

organisationer ska följa upp och rapportera, kommunicera, märka och utföra livscykelanalyser. Meningen är att detta ska förbättra och vidareutveckla organisationers hållbarhetsarbete (ISO, u.å.).

1.1.6 Certifieringar inom turismindustrin

Inom turismindustrin anses det finnas en avsaknad av en centraliserad miljöreglering, vilket har lett till ett växande antal miljöcertifieringar genom vilka företag försöker kommunicera ut hur de arbetar med miljörelaterade frågor. Mot denna bakgrund har Font (2001) studerat och jämfört ett antal miljömärkningar inom turismsektorn, med fokus på deras bakomliggande ramverk och mätmetoder, det vill säga själva certifieringssystemen. Genom att jämföra dessa med internationellt överenskomna standarder för certifieringar har en struktur kunnat utformas (se bilaga 1), som visar på vilka aktörer, funktioner och processer som bör ingå i en certifierings- och märkningsprocess. Totalt identifierar Font (2001) fem steg som bör tas vid skapandet av en certifiering: standardutveckling, fastställande av utvärderingsprocess och verifieringsmetod, certifiering av utvärderingen, ackreditering, samt erkännande och acceptans hos omvärlden och inom branschen.

En standard kan definieras som “*en gemensam lösning på ett återkommande problem*” (SIS, u.å.), och syftar till att fastställa de regler, krav och rutiner som ska gälla. Utifrån den fastställda standarden ska de organisationer som ansöker om att bli certifierade genomgå en utvärderingsprocess för att möjliggöra en bedömning om huruvida ställda kriterier uppfylls eller ej (Font, 2001). Utvärderingen av ställda kriterier bör vidare verifieras, vilket kan ske på tre olika nivåer. Font (2001) föreslår att verifieringen utförs av en oberoende tredje part, men menar att det vanligtvis blir en blandning av de tre nivåerna. Den första nivån, självcertifiering eller självgranskning, innebär att företaget utvärderar sig självt. Fördelen med detta är att det uppmuntrar företaget att ta ägandeskap över processen. Dock kan självgranskning ses som bristfälligt som enda verifieringsinstans. Andrapartsverifiering innebär att den organisation som skapat certifieringen också utgör den part som genomför utvärderingen av sökanden, vilket gör det till en mer stringent form av verifiering än självgranskning. Detta är dock suboptimalt i de fall då organisationen har intresse av att få fler medlemmar, eller fler certifierade företag, eftersom det då ligger i organisationens intresse att certifiera så många sökanden som möjligt. Den högsta

nivån, tredjepartsverifiering, innebär att verifieringen utförs av en organisation som är oberoende av både de sökande och eventuella bransch- eller märkningsorganisationer. Detta upplägg kan bidra till att bygga legitimitet, men gör också certifieringsprocessen mer kostsam (Font, 2001).

Själva certifieringsprocessen sker genom att verifieringsinstansen utfärdar en skriftlig bekräftelse på att sökanden uppfyllt de krav som ställts i certifieringen (Font, 2001). I detta skede tilldelas vanligtvis också rätten att använda tillhörande märkning i marknadsföringssammanhang. Ett ytterligare steg är att använda sig av ackreditering, vilket innebär en "granskning av granskaren" och dennes förmåga att certifiera de sökande (Font, 2001). Detta steg medför i regel ytterligare kostnader och förbises därför ofta i certifieringsprocesser inom turismindustrin, då ingen part är villig att bära kostnaden.

1.2 Problemanalys

Som påvisat finns det fördelar med miljöcertifieringar och märkningar för såväl konsumenter som företag, då dessa används för att signalera vilka alternativ som tar hänsyn till miljön. Dock kan företag och organisationer ibland ha svårt att anpassa verksamheten till och uppfylla kriterierna för befintliga miljöcertifieringar. Eftersom certifieringsprogram och märkningar kan skapa komparativa fördelar likväl som incitament för företag att faktiskt bli mer miljömedvetna (Bansal & Roth, 2000), och inte minst möjliggör för konsumenter att göra mer hållbara konsumtionsval (Svensk Handel, 2014), ser både företag och dess intressenter ett behov av tillämpbara certifieringar. Avsaknaden av passande certifieringsprogram leder vissa branscher, och ibland även enskilda företag, till att utveckla sina egna system för detta. Inom turismindustrin kan situationen förklaras med tron att de generella och etablerade certifieringarna inte tar hänsyn till branschens förutsättningar (Synergy, 2000). Således behöver organisationer som ser ett behov av att skapa sina egna certifieringar erhålla kännedom om hur denna process ska gå till, samt vilka parametrar som är kritiska för att implementeringen ska kunna genomföras med önskat resultat. Det är av stor vikt att den här typen av egenkonstruerade certifieringssystem uppfattas som legitima av företagens intressenter (Synergy, 2000), samtidigt som de måste skapa incitament för företagen inom branschen att vilja ansluta sig till certifieringen och uppfylla dess kriterier (Bansal & Roth, 2000).

Den presenterade kontexten ger tydligt uttryck för att kommunikationen kring företags miljöarbete har en stor förbättringspotential och att ett lämpligt verktyg för detta kan vara utvecklade och förbättrade miljöcertifieringar och märkningar. T. Rodling, VD för Svenska Skidanläggnings Organisation (SLAO), menar att deras bransch saknar en tillämpbar certifiering som tar hänsyn till branschens egenskaper¹. Branschen har en sammansättning av karaktärsdrag som gör att verksamheten skiljer sig åt från många andra branscher. Som exempel kan nämnas skidanläggnings energintensitet, säsongsbundenhet, nyttjande av stora naturområden och tillverkning av artificiell snö. Därmed ser de svårigheter att bli certifierade genom befintliga system. SLAO har vid tidigare tillfälle varit i kontakt med Svanen för att undersöka möjligheten att branschanpassa deras certifieringssystem så att det blir kompatibelt med skidanläggnings verksamhetsstruktur. Detta var enligt Svanen inte möjligt¹. Svanen har förvisso anpassat sin certifiering och skräddarsytt den för ett flertal olika branscher, men långt ifrån samtliga. Liknande begränsningar finns i märkningen Bra Miljöval, som enbart valt att rikta sig mot branscher eller produkter som anses ha en markant miljöpåverkan (Naturskyddsföreningen, 2018). För de branscher som inte bedöms vara tillräckligt miljöbelastande, exempelvis skidanläggningar, är således Bra Miljöval inte ett möjligt alternativ. Inte heller ISO 14001 utgör ett optimalt certifieringsalternativ för SLAO och dess ca 200 medlemsorganisationer, då merparten av dessa är av mindre storlek. ISO-ramverket ska gå att implementera på valfri industri och företag, men har konstaterats vara svårtillämpligt på mindre rese- och turistföretag (Synergy, 2000). Detta kan förklaras med att ramverket är resursintensivt att implementera, medför stora mängder administrativt arbete och kräver teknisk kännedom. Generella certifieringssystem, likt ISO 14001, har därför kritiserats för att inte ta hänsyn till rådande branschspecifika förutsättningar (Synergy, 2000). Detta skapar motiv för att utveckla egna, för branschen anpassade, certifieringssystem med tillhörande märkning.

SLAO och deras identifierade behov av en tillämpbar miljöcertifiering utgör alltså ett exempel på när en bransch ser sig hänvisade till att utarbeta ett eget certifieringssystem. Samtidigt möts branschen av en stor utmaning i att säkerställa att ett egenutvecklat miljöcertifieringssystem uppfattas som legitimt av branschens

¹ Titti Rodling, SLAO. Personlig kommunikation, 20 februari 2018.

intressenter, och då inte minst dess konsumenter. Grettve (2014) menar att en märkning kan få symbolisk auktoritet om en eller flera miljöorganisationer ligger bakom märkningen. Vidare har det påvisats att konsumenter upplever ett större förtroende för organisationer utan vinstintressen, och ett lägre förtroende för de certifieringar och märkningar som utvecklats av producenterna själva (Sveriges Riksdag, 2016). Hur kan då en branschorganisation försöka substituera denna symboliska auktoritet, och bygga trovärdighet, när de skapar en certifiering och märkning för sina egna medlemmar?

Den befintliga litteraturen om VSS:er och VEP:er besvarar inte fullt ut hur balansgången mellan att skapa incitament för branschmedlemmar och samtidigt upprätta legitimitet för externa intressenter kan hanteras. Därav finns ett behov av ytterligare forskning inom området. Font (2001) skissar förvisso upp hur organiseringen runt en miljöcertifiering inom turismsektorn bör ta form, men gör inga explicita uttalanden om hur detta påverkar relationen mellan extern legitimitet och interna incitament. Grettve (2014) konstaterar att det finns en paradox då organisationen som står bakom certifieringen både behöver göra denna attraktiv för de ansökande företagen och därmed inte kan ställa för höga krav, samtidigt som kraven måste vara tillräckligt höga för att skapa trovärdighet. Att erhålla en djupare inblick i vilka implikationer denna motsättning har för branschutvecklade certifieringssystem är således relevant, inte bara för SLAO och svenska skidanläggningar, utan för samtliga branscher som på ett eller annat sätt upplever att befintliga certifieringar inte går att tillämpa på deras sektor.

1.3 Syfte

Det huvudsakliga syftet med denna studie är att öka kännedomen om vilka parametrar som är kritiska då branschorganisationer söker att utveckla frivilliga miljöcertifieringssystem, med ett huvudsaklig fokus riktat mot a) hur legitimitet skapas gentemot intressenter, och b) hur incitament skapas för att motivera företag inom branschen att genomgå certifieringsprocessen.

1.4 Forskningsfrågor

Baserat på den ovan beskrivna kontexten söker denna rapport svar på följande forskningsfrågor, vilka tillsammans kan skapa en förståelse för den balansgång mellan

legitimitet och incitament som behöver göras då en bransch utvecklar ett eget certifieringssystem:

1. Vilka grundläggande egenskaper måste en miljöcertifiering, utvecklad av en branschsammanlutning, uppfylla för att dess externa intressenter ska uppfatta den som legitim?
2. Vilka incitament måste byggas in i certifieringssystemet, för att motivera de organisationer som verkar inom branschen att genomgå certifieringsprocessen?

2. Teorier och definitioner

Nedan teorier utgör det ramverk genom vilket studiens empiriska resultat kommer att analyseras. Även om kontexten inom vilken teorierna applicerats i denna studie skiljer sig åt jämfört med deras ursprungliga sammanhang, utgör de ett transfererbart fundament att testa data emot. Konzepten legitimitet och incitament är omfattande, men används i denna studie med fokus på hur de understödjer utvecklandet av certifieringar för branschorganisationer, då dessa koncept är nödvändiga för skapandet av ett trovärdigt och attraktivt miljöcertifieringssystem (Synergy, 2000).

2.1 Legitimitetsteori

Definitionen av legitimitet som tillämpas i denna studie motsvarar den definition som Suchman (1995) presenterade (s. 574, översatt från engelska till svenska): *“Legitimitet är en generaliserad uppfattning eller ett antagande att en enhets handlingar är önskvärda, korrekta eller passande inom ett visst socialt konstruerat system av normer, värderingar, tro, och definitioner”*. Legitimitet kan således förklaras som något som erhålls från en social grupp, vilka betraktar de handlingar som en enhet (t.ex. ett företag) utfört som berättigande och konsistenta med de sociala normer som råder inom den nämnda gruppen. Deegan (2002) menar att legitimitet grundar sig på en syn om att företag är en del av ett större sammanhang, det vill säga samhället, och därmed inte kan anses ha någon automatisk rätt till resurser, eller ens till att existera. Företag kan således enbart existera om samhället uppfattar dem som legitima och företagets syn på dess skyldigheter överensstämmer med samhällets åsikt om detsamma. Att uppnå legitimitet är därför av stor vikt för företag. Så är även fallet för ett certifieringssystem, eftersom det enbart då det anses trovärdigt av

samhället skapar nytta för de certifierade organisationerna (Synergy, 2000). Legitimitetsteori har flera kopplingar till, och överlappar inom flera aspekter med, intressentteorin. Detta då de båda belyser att externa intressenter påverkas av företagets beslut och handlingar, men också att dessa har möjlighet att själva påverka företaget (Deegan, 2002). För denna studie anses dock legitimitetsteorin vara det mest tillämpliga och relevanta ramverket eftersom fokuset är riktat på hur legitimitet *skapas* snarare än varför det behövs. Deegan (2002) poängterar också att legitimitet är ett dynamiskt begrepp. Med detta menas att vad som anses vara legitimt över tid kan förändras, evolveras och omdefinieras. I en rapport från Synergy (2000) poängteras att konsumenter snabbt tappar förtroende för certifieringsprogram som enbart fokuserar på påstått engagemang, och inte tar hänsyn till faktiska prestationer.

2.1.1 Legitimitetsskapande via kontrollmekanismer

Tamm Hallström & Näslund (2015) presenterar två olika metoder för att organisera en certifiering och de standarder den bygger på; *separationsmodellen* och *kombinationsmodellen*. Separationsmodellen avser när organisering och standardskrivande utförs av olika organisationer, det vill säga att en organisation formulerar kriterierna som ska uppfyllas, och en annan organisation är ansvarig för att verifiera om sökanden uppfyller nämnda kriterier. Således har de olika organisationerna specialiserat sig på sina respektive områden. Fördelar med denna organisationsmodell sägs vara att kontrollen decentraliseras, och att ansvaret fördelas i ett mer hierarkiskt system till instanser på olika nivåer. Detta efterliknar strukturerna enligt vilka statliga organ och lagstiftning granskas, vilket gör att modellen kan uppfattas som legitim. Kombinationsmodellen avser istället när en och samma organisation utför både standardskrivande och certifieringsförfarandet (Tamm Hallström & Näslund, 2015). Detta kan minska risken för omtolkningar och skillnader då ärendet skickas mellan olika organisationer. En sådan överlämning kan antas sänka kvaliteten på granskningen. Således anses det finnas en fördel då en och samma organisation har full kontroll över samtliga delar i processen. En problematik med denna modell som lyfts av Tamm Hallström & Näslund (2015) och som också har undersökts i en fallstudie av märkningen Bra Miljöval (Grettve, 2014), är motsättningarna som uppstår då organisationen bakom certifieringen både behöver göra systemet attraktivt för de sökande, samtidigt som certifieringens krav måste vara höga nog för att skapa trovärdighet gentemot konsumenter.

Vidare understryker Tamm Hallström & Näslund (2015) vikten av att det finns en kontrollmekanism i ett certifieringssystem, som verifierar att de kriterier som ställs verkligen följs. Det görs även ett antal explicita, generellt tillämpliga, rekommendationer för hur miljöcertifieringar ska kunna anses som legitima, och berör främst organiseringen av certifierings- respektive kontrollorganisation. Tamm Hallström & Näslund (2015) menar bland annat att kontrollorganisationen som utvärderar om sökanden uppfyller kriterierna ska vara en oberoende tredjepartsorganisation, och förespråkar därmed vad som ovan kallas separationsmodellen. Även vikten av certifieringsorganisationens organisatoriska och kommunikativa fränkoppling från ansökande företag betonas, för organisationens (och därmed certifieringen och märkningens) trovärdighet. Vem som innehar ägandeskapet av certifieringsorganisationen anses också vara av betydelse, liksom hur dess identitet kommuniceras, vilket har implikationer för vilka metoder som kan användas för att uppnå legitimitet. Kontrollförmågan sägs inte heller vara den avgörande faktorn för huruvida certifieringsorganisationen anses trovärdig, utan detta grundas snarare på att verksamheten ska upplevas som värderingsdriven och inte endast driven av profit. Om en kontrollorganisation inte anses trovärdig kan ett ytterligare lager, i form av en extra instans som granskar kontrollorganisationen, läggas till. Avslutningsvis menar Tamm Hallström & Näslund (2015) att den märkning som åtföljer certifieringen måste associeras med någon typ av mening, för att skapa förtroende och värde hos konsumenterna.

2.1.2 Trovärdighetsprinciper för certifieringssystem

Som ett komplement till rekommendationerna från Tamm Hallström & Näslund beaktas det ramverk som utgörs av ISEALs trovärdighetsprinciper för frivilliga hållbarhetsstandarder, i syfte att undersöka vilka grundläggande karaktärsdrag som en branschutvecklad certifiering bör uppvisa för att uppnå trovärdighet. Principerna har arbetats fram genom en internationell studie där mer än 400 konsumentorganisationer, certifieringssystem, NGOs, myndigheter och företag har konsulterats (ISEAL, 2013).

1. Hållbarhet: Standardutformaren definierar klart och tydligt sina hållbarhetsmål och hur de är tänkta att uppnås. När målen genomsyras av ett genuint intresse för hållbarhet hos de som utvecklar systemet så ökar också förutsättningarna

för att de beslut som tas är av störst nytta för samhället i stort och inte bara för de certifieringen riktar sig mot.

2. Förbättring: Eftersom hållbarhet är ett fenomen under ständig utveckling så bör även certifieringssystem ses över löpande. Genom att etablera ett kontinuerligt förhållningssätt till förbättring blir det lättare att bilda en uppfattning om vilka rutiner och strategier som fungerar, samt varför.
3. Relevans: Standarder ska harmonisera med det syfte som frambringat dem och vara utformade så att de fångar upp de mest betydelsefulla hållbarhetsaspekterna av en produkt, process eller tjänst. Således bör de endast innehålla krav och riktlinjer som de facto bidrar till certifieringens faktiska målsättning.
4. Stringens: Oavsett hur välmenad en standard är så medför den ofta liten eller ingen nytta om det inte går att fastställa prestationer på ett adekvat sätt. Samtliga delar ska vara utformade så att de genererar kvalitativa och mätbara resultat, vilket ställer krav på att ändamålsenlig kompetens finns tillgänglig vid standardförfattandet. Certifieringens innehåll bör även vara tydligt författat för att säkerställa konsistent tolkning av innehållet.
5. Engagemang: Intressenter som berörs av certifieringen bör engageras och inkluderas i arbetet med att författa certifieringens standarder. Intressenternas subjektiva värderingar och åsikter ska vägas in på ett balanserat sätt. Mekanismer som möjliggör för intressenter att löpande ge sin input, samt delta i utvärderingen av standarderna, är också viktigt.
6. Opårtiskhet: Rättvisa är en viktig komponent för att bygga förtroende, varför en genomgående opårtiskhet är essentiellt. Denna princip ska tillämpas vid identifiering och åtgärder av eventuella intressekonflikter. Rapportering och utvärdering av certifieringen och dess effekter ska också redovisas på ett objektiva sätt.
7. Transparens: Relevant information om certifieringen, utformning, innehåll, processer och uppföljning ska vara fritt tillgänglig och tydligt presenterad. Genom detta kan en intressent själv bedöma certifieringens trovärdighet. Detsamma gäller för vilken miljönytta som skapas genom certifieringen, samt hur intressenter kan engagera sig och påverka.
8. Tillgänglighet: För att reducera anslutningshinder till certifieringen ska kostnader söka att minimeras, och svåruppfyllda kriterier som inte medför

proportionerlig miljönytta bör undvikas. Intressenter ska ha lika rättigheter och möjligheter att ansluta sig till certifieringen. Systemet ska konstrueras på ett sätt som inte diskriminerar baserat på aktörernas storlek.

9. Sanningsenlighet: All kommunikation från certifieringsorganisationen eller en certifierad part ska vara enkel att förstå, sanningsenlig, verifierbar, jämförbar och möjliggöra att intressenter kan fatta välgrundade beslut. Om nyttan med certifieringen överdrivs eller är alltför diffus kan detta leda till förvirring, och skada förtroendet för certifieringen.
10. Effektivitet: Certifieringen bör samverka med befintliga certifieringar och standarder för att möjliggöra effektiv och konsekvent utformning. Detta då samtliga certifieringssystem bör arbeta för att uppfylla gemensamma hållbarhetsmål. Genom att kartlägga existerande certifieringar innan nya skapas kan en maximering av positiva effekter uppnås. (ISEAL, 2013).

2.2 Incitament för att genomgå certifieringsprogram

För att företag ska underkasta sig icke-obligatoriska miljökrav och kriterier så krävs incitament och motiv för att de ska se någon nytta i att delta. Incitament kan definieras som *“uppmuntran eller supplementär belöning som fungerar som en motiverande faktor för en önskvärd handling eller ett önskvärt beteende”* (Business Dictionary, 2018, översatt från engelska till svenska). Incitamenten som byggs in i ett certifieringssystem är av stor betydelse då de utgör drivkraften som gör att företag anstränger sig för att uppfylla ställda kriterier (Bansal & Roth, 2000). Deegan (2002) poängterar att det kan finnas flera skäl till varför ett företag väljer att genomföra miljörelaterade åtgärder, och att dessa motiv ofta är överlappande.

2.2.1 Motiv för företag att bli “gröna”

Bansal & Roth (2000) har genom en kvalitativ studie identifierat tre underliggande motiv till varför ett företag kan komma att tillämpa “gröna” aktiviteter och modeller inom sin verksamhet:

- Konkurrens: förbättrade finansiella resultat, processintensifiering, större marknadsandelar, lägre kostnader, differentiering, samt ränteskapande resurser och kompetenser, är alla fördelar som kan erhållas och som kan antas leda till långsiktigt positiva resultat och ökad konkurrenskraft.

- Legitimitet: kan leda till positiva resultat för företag i form av långsiktig uthållighet, överlevnad, verksamhetstillstånd, förberedelse inför potentiella framtida regleringar, undslippande avgifter och bestraffningar, riskreduktion och nöjda anställda.
- Ekologiskt ansvar: härrör från en värdegrund där företag anses ha moraliska förpliktelser gentemot sin omgivning. Att inkorporera dessa värden i organisationen kan leda till s.k. “feel good”-faktorer som ökar de anställdas moral och individuella tillfredsställelse. Detta sker inte för att erhålla externt beröm utan drivs enbart av etiska värderingar.

Studien påvisar även att de tre motiven influeras av tre olika kontextuella faktorer; problemets prominens, sammanhållningen inom det organisatoriska fältet, samt individuellt engagemang (Bansal & Roth, 2000).

Problemets prominens kan definieras som hur framträdande problemet är i förhållande till andra utmaningar som organisationen står inför (Bansal & Roth, 2000). Vissa miljörelaterade problem kan vara betydligt mer relevanta för ett företag att adressera jämfört med andra, eftersom de riskerar att skapa större uppmärksamhet och väcker starkare känslor hos företagets intressenter. Mer prominenta miljöproblem antas kunna påverka företags lönsamhet negativt då risken att myndigheter inför ny lagstiftning eller utfärdar avgifter är mer påtaglig. Konsumenter besitter ofta en större kännedom om mer prominenta problem, varför det också är mer sannolikt att företagets sätt att hantera dessa har en markant effekt på företagets försäljning. Är problemen i fråga mindre prominenta så minskar risken att företag utsätts för påtryckningar, både från konsumenter och myndigheter. Också potentiella kostnadsbesparingar är avhängiga graden av prominens. Bansal & Roth (2000) menar därför att en hög grad av prominens för det aktuella problemet kan skapa konkurrens- och legitimitetsdrivna motiv för företaget att agera “grönt”.

Sammanhållning inom det organisatoriska fältet kan definieras som intensiteten och densiteten av formella och informella nätverk och relationer mellan de olika aktörerna som återfinns inom fältet (Bansal & Roth, 2000). Det organisatoriska fältet i sin tur består av olika intressenter, exempelvis lagstiftare, viktiga leverantörer, kunder, och konkurrenter (DiMaggio & Powell, 1983). Sammanhållningen och utbytet mellan de olika aktörerna leder till en gemensam utveckling och implementering av “best

practices”, och normer bildas för hur företag inom den aktuella branschen förväntas agera. Detta innebär att aktörer tenderar att bli mer likartade i en bransch där det sker ett utbyte av information och kunskap aktörerna sinsemellan. Legitimitet kan på så vis erhållas av en organisation om dess strategiska utformning är likriktad andra aktörers strategi inom branschen, vad som även kallas mimetisk isomorfism. Legitimitetsdrivna motiv återfinns således i branscher där strategier är homogena, samt krav och förväntningar på aktörerna är institutionaliserade (Bansal & Roth, 2000). Detta sägs även ha en negativ korrelation med incitament drivna av konkurrens och/eller ekologiskt ansvarstagande, då miljöarbetet är något som implementeras för att det förväntas av omvärlden, snarare än att det kan skapa konkurrensfördelar för en enskild aktör.

Individuellt engagemang, eller individuell oro för miljöproblem, avser att organisationens medlemmar värdesätter miljön och vill att så sker även på en organisatorisk nivå (Bansal & Roth, 2000). I det fall då dessa individer är inflytelserika, genom att de exempelvis sitter i företagets ledning eller är många till antalet, kan de få genomslag för sina personliga värderingar, vilka sedermera influerar företagets agerande. Detta är positivt korrelerat med de incitament som drivs av ekologiskt ansvarstagande, och även legitimitet i de fall då individens miljörelaterade värderingar överensstämmer med samhällets (Bansal & Roth, 2000).

2.2.2 Incitament skapade av en kollektiv implementation

Enligt Deephouse (1999) erhåller strategiskt sett lika företag en högre grad av legitimitet jämfört med de företag som alltför kraftigt differentierar sig. Khanna (2001) kommer fram till liknande slutsatser efter att ha granskat flera olika studier om frivilliga initiativ och certifieringssystem, och menar att det föreligger större sannolikhet för att det generella utfallet är positivt när företagen som genomgår certifieringsprocessen är relativt lika, och antalet företag är begränsat. Ytterligare en relevant faktor är att branschen ser positivt på samarbete över de organisatoriska gränserna. Sannolikheten för ett kollektivt och brett åtagande, snarare än individuellt, ökar när konkurrensen är intensiv och det finns etablerade branschorganisationer. Vidare minskar ett kollektivt åtagande incitamenten för free-riding (Khanna, 2001), och forskning utförd inom hotellbranschen visar även på att freeriders erhåller

betydligt lägre prispremier jämfört med miljömässigt högpresterande företag (Blanco et al, 2008).

Khanna (2001) poängterar dock att en förutsättning är att de frivilliga initiativen medför någon typ av ekonomisk belöning på kort sikt, för att motivera företag att prestera bättre än vad lagar och regelverk kräver. Denna belöning är i sin tur avhängigt konsumenternas miljömedvetenhet, samt deras villighet och/eller möjlighet att kompensera för de negativa effekterna som uppstår till följd av deras konsumtionsvanor. Från företagets perspektiv är det därför viktigt att det finns en möjlighet att differentiera sitt erbjudande med hjälp av gröna produkter och tjänster, vilket i sin tur möjliggör att konsumenten debiteras en prispremie, samt att ett långtgående miljöarbete belönas med ökade marknadsandelar (Khanna, 2001).

2.3 Sammanfattning av teori

Legitimitet och incitament är som tidigare nämnt två viktiga koncept vid utvecklandet av en certifiering. Studiens syfte är att förstå hur dessa koncept bör hanteras, individuellt och i kombination med varandra, i skapandet av en branschspecifik certifiering. För att undersöka hur legitimitet kan uppnås undersöks kontrollmekanismer och principer för att skapa trovärdighet. Detta i syfte att undvika att certifieringen upplevs som greenwashing, det vill säga att miljöarbetet mest är ett spel för gallerierna. För att kunna identifiera och förstå vad som driver företag för att ansluta sig till en miljöcertifiering används Bansal & Roths teori om varför företag vidtar "gröna" åtgärder, samt Deephouse och Khannas teorier om isomorfism och kollektiv implementation. Dessa teorier ger ett ramverk för att analysera vilka incitament som behöver byggas in i certifieringen, för att den ska vara motiverande för företag att genomgå certifieringsprocessen.

3. Metod och forskningsdesign

Metodavsnittet ämnar ge en transparent bild av hur och i vilka steg studien utförts, och har för enkelhetens skull rubrikindelats i en ordning som speglar arbetets gång. De metodologiska val som gjorts har, med hänsyn till rapportens omfattning, problematiserats och motiverats.

3.1 Undersökningsmetod

För att besvara studiens två forskningsfrågor så föll metodvalet på en fallstudie. Skälen till detta är flera. Yin (2009) menar att fallstudier är lämpliga för att förstå sig på sociala fenomen med hög grad av komplexitet eftersom den gör det möjligt att skapa en heltäckande och meningsfull bild av händelser, processer, förändringar eller beteenden i sina verkliga och naturliga sammanhang. Vidare, förklarar Denscombe (2010), att ett tydligt karaktärsdrag för fallstudier är att de huvudsakligen fokuserar på en enskild förekomst av det som ska undersökas, snarare än så många som möjligt, vilket denna studie gjort. Ett centralt begrepp för en fallstudie är så kallade “analysenhet(er)”, vilka utgör studiens fokus och i praktiken är det samma som “fallet” i termen fallstudie. Denna rapport är vad som brukar kallas för en inbäddad fallstudie, där branschen “svenska skidanläggningar” utgör den huvudsakliga analysenheten och branschmedlemmarna samt sakkunniga inom miljöcertifieringar utgör studiens sub-analysenheter (Yin, 2009).

3.2 Undersökningsdesign

Då syftet med denna fallstudie är att djupare förstå de värderingar, processer och fenomen som ligger till grund för den ursprungliga forskningsfrågan, och eftersom de eftersökta svaren är svåra att kvantifiera, har en kvalitativ design antagits (Hancock & Algozzine, 2006). En deduktiv ansats har legat till grund för studien eftersom målsättningen har varit att ställa den insamlade datan emot befintlig teori, i jakt på likheter såväl som olikheter. Dattainsamlingen har skett genom djupintervjuer med öppna frågeställningar. Under studiens förarbetsperiod var grundidén riktad åt en mer kvantitativ ansats som i sin tur hade kunnat ligga till grund för en statistisk generalisering. I en enkätstudie med ett slumpmässigt styrt urval hade exempelvis fler givits möjlighet att säga sitt, om än på ett avsevärt mer begränsat sätt. Under arbetets gång togs dock ett beslut om att istället gå vidare med en kvalitativ ansats, då det blev allt tydligare att studien framför allt syftar till att identifiera vilka incitament- och legitimitetsaspekter som förekommer, snarare än i vilken utsträckning. Kvalitativa intervjuer bedömdes därför kunna bidra till en djupare förståelse och en mer komplett, om än mindre generaliserbar, bild.

De viktigaste fynden från den insamlade datan har sedan använts för att hitta eventuella punkter där incitament som branschens medlemmar ser som nödvändiga är

förenliga eller står i konflikt med externa intressenters krav på en certifierings egenskaper. I fallstudiens analysavsnitt har dessa punkter återkopplats mot det teoretiska ramverket. Enligt Rowley (2002) och Yin (2002), bör fallstudiens analysavsnitt, utöver teori och insamlad data, också använda sig av författarnas förkunskaper inom ämnet. Avgörande i den här aspekten är dock att detta sker på ett opartiskt sätt, det vill säga att författarna inte utesluter de eventuella fynd som står i strid med, eller omöjliggör ett svar på forskningsfrågan. En av studiens författare har genom sitt engagemang i miljöorganisationen Protect Our Winters god kännedom om vinterturism i allmänhet och har tidigare haft kontakt med SLAO. Detta har inneburit en styrka då förkunskaperna underlättat etableringen av kontakter med, och val av bransch att studera. Det har dock också utgjort en utmaning i den mening att stor vikt har behövts fästas i att vara objektiv då tolkningar och antaganden har behövts göras. Tack vare att detta varit ett ständigt närvarande samtalsämne upplever båda författarna att dessa förkunskaper i slutändan framför allt har utgjort en tillgång, inte minst vid kontakten med SLAO.

Avslutningsvis har slutsatser dragits baserade på de implikationer som genererats från fallstudiens resultat, med avsikten att på ett strukturerat sätt visa på de aspekter där tidigare teoretiskt stöd såväl finns som saknas. Med utgångspunkt från de svar som erhållits på studiens forskningsfrågor har även rekommendationer för vidare forskning gjorts. I denna bemärkning ser författarna rapporten främst som en pilotstudie för framtida forskning.

3.2.1 Urval

Frågan om urval är kanske den som tydligast synliggör skillnaden mellan det kvalitativa och det kvantitativa metodvalet. I kvalitativa studier är fokuset i regel inriktat på att uppnå en djup förståelse för ett fenomen genom att studera förhållandevis små och avsiktligt genererade urval. Detta i kontrast mot kvantitativa studier, vars mål är att med hjälp av ett större och slumpmässigt styrt urval kunna uppnå en statistiskt säkerställd representativitet som går att generalisera (Patton, 2002). Idén bakom avsiktliga urval är att kunna säkerställa att de mest informationsrika exemplaren finns med i urvalet, vilka lätt kan missas om urvalet görs slumpmässigt när populationen är liten och heterogen. Informationsrika exemplar definieras av Patton (2002) som de exemplar genom vilka man kan dra stora och

meningsfulla lärdomar om de centrala aspekterna för studien. Utifrån den här indelningen är det tydligt att ett avsiktligt urval är lämpligast för denna studies datainsamlingsmoment. Avsiktliga urval kan vidare göras baserat på en rad olika strategier, vilka går att läsa om i Patton (2002). Eftersom studien söker att besvara två olika forskningsfrågor har också två olika populationer, och urvalsstrategier, använts.

För att utreda frågan om legitimitet kopplat till miljöcertifieringar, kunde ingen typisk population av legitimitetsexperter identifieras, varför ett urval i metodologisk mening inte kunde göras. För detta datainsamlingsmoment har istället tre yrkesverksamma individer som alla har erfarenhet av miljöcertifieringar identifierats och kontaktats. En representant från Svenska Golfbundet valdes ut för att dela med sig av sina erfarenheter från hur de som bransch arbetade med att uppnå legitimitet när de år 2017 implementerade den branshutvecklade miljöcertifieringen OnCourse. Vidare kontaktades avdelningschefen för Naturskyddsföreningens märkning Bra Miljöval för att i egenskap av oberoende märkningsorganisation återge sitt perspektiv på legitimitetsskapande. Avdelningschefen är även styrelseledamot i Global Ecolabelling Network. Slutligen, för att representera intressentgruppen konsumenters syn på legitimitet, bjöds också den internationella sekreteraren för Sveriges Konsumenter in. Denna person besitter även expertis inom ämnet genom sin position som ledamot i Svenska Miljömärkningsnämnden. Naturligtvis finns det fler experter inom området, vilka sannolikt hade kunnat tillföra ytterligare värdefulla perspektiv i frågan om legitimitet kopplat till miljöcertifieringar. Av de som hunnits identifieras inom ramen för studiens begränsade omfattning så ansågs de ovan nämnda personerna tillsammans utgöra ett tillfredsställande urval. En sammanställning av respondenterna återfinns i tabellen nedan.

Tabell 3.1: Respondentsammanställning legitimitet

Peter Edman	Bankkonsulent Svenska Golfbundet, implementationsansvarig för en branshutvecklade miljöcertifiering.
Eva Eiderström	Avdelningschef Bra Miljöval, Naturskyddsföreningen. Styrelseledamot Global Ecolabelling Network.
Jens Henriksson	Internationell sekreterare, Sveriges Konsumenter. Styrelseledamot Svenska Miljömärkningsnämnden.

Som strategi för selekteringen av anläggningar att intervjua angående incitamentsfrågan fanns en tydligare population, varför ett urval i metodologisk mening kunde ske. Valet av urvalsstrategi föll på vad som kallas för "Maximum variation sampling" (Patton, 2002). Inledningsvis identifierades parametrar där populationen skilde sig åt. Därefter valdes avsiktligt exemplar med hög variation ut för djupare undersökning, vilket inbringade två typer av resultat och analysunderlag. Dels synliggjordes detaljerade beskrivningar av det unika med varje enskilt undersökningsexemplar, dels trädde gemensamma åsikter fram, vilka enligt Patton (2002) får extra tyngd eftersom de uppstått ur ett avsiktligt heterogent konstruerat urval. Den problematik som normalt uppstår när små urval präglas av heterogenitet utgör alltså här istället en styrka. Parametrarna som valts ut för att synliggöra variationen inom populationen är: storlek (mätt som omsättning från liftkortsförsäljning), ägandeform och geografisk placering. Storlek och ägandeform ansågs relevant eftersom det kan påverka hur anläggningarna bedriver sina verksamheter, om och i så fall varför de är motiverade att minska sin miljöpåverkan, samt vilka finansiella och organisatoriska resurser som finns att tillgå. Eventuella differenser i upplevda incitament mellan stora och små anläggningar ansågs således viktiga att kunna fånga upp, liksom huruvida de med större omsättning, samt de med kommunalt eller ideellt ägande redan idag presterar bättre eller sämre än de med mindre resurser och/eller vinstdrivande ledarskap. Det geografiska läget sågs som intressant eftersom de naturliga förutsättningarna, längden på säsongen och konkurrensläget kunde tänkas variera beroende på vart i landet anläggningarna är belägna. Som ett första steg i urvalsprocessen bad studiens författare SLAO om hjälp med att ta fram en lista över samtliga anläggningar med ovan nämnda parametrar för att underlätta en kategorisering av populationen. Utifrån denna lista gjordes ett urval på 7 stycken anläggningar med hög grad av variation på en eller flera parametrar. Anläggningarna presenteras i tabellen nedan.

Tabell 3.2: Respondentsammanställning incitament

Anläggning	Ägande/drift	Antal liftar	Antal nedfarter	Län	Oms. 2017	Respondentens roll
A	Kommun/privat	3	4	Norrbottn	1 mkr	Backchef
B	Kommun	4	6	Västerbottn	1-5 mkr	Verksamhetschef
C	Privat	88	102	Dalarna	>300 mkr	Affärsområdeschef
D	Privat	4	42	Västerbottn	5-15 mkr	Liftnägningschef
E	Ideell förening	3	5	Gävleborg	1-5 mkr	Ordförande
F	Stiftelse	26	40	Dalarna	68 mkr	Driftchef
G	Ideell förening	1	1	Jönköping	0,15-0,4 mkr	Driftansvarig

3.2.2 *Datinsamling*

Datinsamlingen har skett genom två typer av djupintervjumetoder. Dels har vad Patton (2002) kallar för "Intervjuguiden" använts för de intervjuer som handlat om legitimitet. Guiden går ut på att ämnen och områden fördefinieras, inom vilka utfrågaren har möjlighet att anpassa frågor baserat på intervjuobjektet och dennes svar under samtals gång. Dels har semistrukturerade intervjuer använts vid datinsamlingen från skidanläggningarna. Semistruktur i detta avseende innebär att förbestämda och utifrån det teoretiska ramverket formulerade frågor har ställts i samma ordning till samtliga respondenter, men att möjlighet till följdfrågor, utvecklande resonemang samt exemplifiering för bägge parter fortsatt givits (Patel & Davidson, 2011). Att frågorna varit förutbestämda och identiska för samtliga respondenter möjliggör jämförelse mellan deras respektive svar i studiens analysdel.

I båda datinsamlingsmomenten har frågorna varit av öppen karaktär och således utan fasta svarsalternativ, vilket är lämpligt när syftet med intervjuerna är att identifiera och utreda uppfattningar, mjuka värden och fenomen (Patel & Davidson, 2011). Det stimulerade även respondenterna till att lämna sådan information de själva såg som relevant men som inte direkt efterfrågades. Dessutom bedömdes möjligheten att svara fritt på intervjufrågorna reducera risken att respondenterna skulle känna sig låsta av svarsalternativ som inte speglade deras uppfattning (Patton, 2002). Frågornas förankring i det teoretiska ramverket har säkerställt att relevanta aspekter av teorierna

har kunnat testas i intervjuerna, vilket genererar ett bra underlag för analysavsnittet. Intervjumallarna finns bifogade som bilaga 2 respektive 3.

För undersökningen om legitimitetsaspekten av miljöcertifieringar användes en blandning av standardiserade och situationsanpassade frågor. Valet att inte uteslutande ställa samma frågor till respondenterna gjordes eftersom målsättningen inte var begränsad till att jämföra deras respektive svar på samma fråga, utan också fånga upp respondenternas skilda erfarenheter och synpunkter. Själva intervjuerna inleddes med en kort redogörelse för att hållbarhet i detta sammanhang var avgränsat till att endast innefatta miljörelaterade aspekter, samt att begreppet miljöcertifiering avsåg en branschspecifik sådan och inte miljöcertifieringar i allmänhet. Intervjuernas längd varierade mellan 30-50 minuter. För att säkerställa att inget missuppfattats under intervjuerna fick respondenterna möjlighet att ta del av de citat som använts i fallstudiens empiriavsnitt innan arbetet med analysen inleddes. Endast en av respondenterna använde denna möjlighet, och då för att förtydliga några av sina citat. För att vara konsekvent hade det varit önskvärt om representanterna som intervjuades för att kartlägga incitament hade getts samma möjlighet till genomläsning och revidering. Valet att inte erbjuda denna möjlighet grundar sig i att det inte efterfrågades av representanterna för anläggningarna, varför det inte bedömts vara nödvändigt.

Den del som undersökt skidanläggningarnas upplevda incitament inleddes med att en kort beskrivning av bakgrunden till, och upplägget för intervjuerna skickades ut via mail till respondenterna (se bilaga 4). För att öka sannolikheten att få respons skickades detta mail via SLAOs VD. Också dessa intervjuer inleddes med en kort beskrivning av studiens definition av begreppen hållbarhet och miljöcertifieringar. Tidsåtgången för respektive intervju var 20-30 minuter.

Av praktiska skäl gick det inte att genomföra majoriteten av intervjuerna genom fysiska möten. Detta har dock inte betraktats som ett problem eftersom den information som efterfrågats inte varit av känslig eller kontroversiell karaktär, varför kroppsspråk och andra fysiska iakttagelser inte bedömts vara av stor vikt. Med undantag från intervjun med Naturskyddsföreningen, vilken genomfördes fysiskt på organisationens Göteborgskontor, så hölls intervjuerna över telefon, och spelades in

digitalt med samtycke av respondenterna för att underlätta efterbearbetning. All insamlad data kategoriserades och sparades därefter i en fallstudiedatabas. Detta för att möjliggöra replikering av studien, då också den data som lämnats utanför den slutliga rapporten går att återfinna där (Yin, 2009). Databasen utgörs i denna studie av en cloud-mapp. I rapporten samt i fallstudiedatabasen har intervjuerna med skidanläggningarna anonymiserats för att respondenterna inte ska svara förskönande eller ej sanningsenligt. De experter som intervjuats avseende legitimitetsaspekten har däremot inte anonymiserats, då deras identitet och befattningar ligger till grund för att de bjudits in att delta i studien.

3.2.3 Analys- och databearbetningsmetod

Varje kvalitativ studie är unik i sig, och i bred mening finns det enligt Patton (2002) inget vedertaget regelverk att förhålla sig till när det kommer till kvalitativ analys. Den stora utmaningen ligger i att tolka, sälla och kondensera stora mängder insamlad rådata i jakt på signifikanta mönster, och därefter presentera dessa så rättvist som möjligt i förhållande till studiens syfte. Samtidigt finns inga generiska tillvägagångssätt för att bedöma just signifikans inom ramen för kvalitativa studier. Inte heller går det att på ett garanterat felfritt sätt replikera forskarens analytiska tankegångar. Därför har alltså den kvalitativa forskaren en skyldighet att så noggrant och uppriktigt som möjligt rapportera sitt analytiska tillvägagångssätt (Patton, 2002).

I den här studien har analysen utförts i två steg. I ett initialt skede har datan analyserats induktivt, vilket innebär att respondenternas svar har genomsökts och strukturerats efter de mönster författarna kunnat utröna. I det andra steget har analysen tagit en deduktiv riktning genom att framkomna mönster testats mot det teoretiska ramverket (Patton, 2002). Eftersom samtliga intervjufrågor har genererats utifrån de teoretiska modeller som studien avser att testa så har insamlad data, i form av respondenternas svar, relativt enkelt kunnat kondenseras och kategoriserats utifrån de olika teorierna. Genom att sammanställa anläggningarnas svar på samma frågor har det varit möjligt att utröna trender och/eller motsägelser, både anläggningarna sinsemellan, men även i relation till teorierna. På liknande vis har det gått att organisera de tre intervjuobjektens svar i frågan om legitimitet i relation till det teoretiska ramverket. Till följd av studiens begränsade omfattning togs beslut kring vilka delar av den insamlade och kondenserade datan som ansågs signifikanta nog för

analys, och det blev där tydligt vilket ansvar författarna hade i att redovisa ett rättvisande utsnitt av data och på ett balanserat sätt förankra analysen. Praktiskt nog har just balansen av olika uppfattningar varit eftersökt eftersom studiens forskningsfrågor sökt svar på och syftat till att hitta eventuella skärningspunkter där incitament och legitimitet möter, harmoniserar eller står i konflikt med varandra.

3.3 Reliabilitet & Validitet

I kontrast till kvantitativa studier så finns inga perfekta verktyg för att bedöma en kvalitativ studies reliabilitet och validitet. Vanligt förekommande i kvalitativa studier är att man talar om tillförlitlighet istället för reliabilitet, och trovärdighet istället för validitet (Patton, 2002 & Golafshani, 2003). När det kommer till tillförlitligheten utgör ett transparent metodavsnitt och en fallstudiedatabas viktiga fundament då de kan sägas innehålla ritningen till hur studien utförts, vilket underlättar replikering för att säkerställa dess kvalitet (Yin, 2009). Både metodavsnittet och fallstudiedatabasen har avsiktligt utformats på ett så transparent sätt som möjligt för att bidra till studiens tillförlitlighet. För att stärka trovärdigheten i en kvalitativ studie är ett vedertaget tillvägagångssätt att använda olika former av triangulering när studiens fynd ska analyseras och ligga till grund för eventuella slutsatser (Golafshani, 2003 & Yin, 2009). Sannolikt hade studien gynnats av att vila på fler typer av datakällor än endast intervjuer, även om dessa har hållits med inbördes oberoende personer och organisationer. I viss mån har dock triangulering kunnat göras i de fall där legitimitets- och incitamentsdata sammanfallit.

3.4 Begränsningar och avgränsningar

Även om det hade varit intressant att försöka besvara de två forskningsfrågorna i en internationell kontext så har studien av tids- och resursmässiga skäl valt att fokusera explicit på den svenska marknaden. Denna avgränsning motiveras även av de olikheter som kan föreligga på grund av nationella skillnader, såsom lagstiftningar, förutsättningar och konsumentpreferenser. Vidare är fokus förlagt enbart på miljömässig hållbarhet, vilket innebär att studien inte berör hållbarhet utifrån ett socialt eller ekonomiskt perspektiv. Slutligen bör det förtydligas att ambitionen har varit att kartlägga de mest vitala delarna vid skapandet av en branschutvecklad miljöcertifiering, snarare än att ta fram de faktiska krav och standarder som bör ingå. Således görs inga rekommendationer kring vilka handlingar eller åtgärder som hade

kunnat leda till störst miljönytta, då det faller utanför studiens fokusområde. Trots tydliga avgränsningar har studien inneburit insamling av stora mängder data, vilket förklarar rapportens generösa omfång.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras de resultat som genererats av studiens datainsamling. Först redovisas de underlag som framkommit vid intervjuerna som genomförts med syfte att undersöka legitimitetsperspektivet, och därefter underlagen från intervjuerna rörande incitament. Information som inte ansetts relevant för studiens inriktning eller faller utanför dess omfattning har utelämnats för att fokusera på de mest relevanta perspektiven kring legitimitet och incitament. Datan har därefter delats in i olika kategorier för att överskådliggöra de fynd som gjorts. Således reflekterar inte resultatredovisningen den exakta följd frågorna ställts i, eller den ordning i vilken svaren givits.

4.1 Resultat från datainsamling - legitimitet

Under de intervjuer som genomförts med personer som besitter expertis om miljöcertifieringar har nedanstående data framkommit. I tabell 3.1 återfinns en beskrivning av respondenterna och vilken organisation de representerar.

4.1.1 Syfte och målbild

Henriksson, representant för Sveriges Konsumenter, poängterar att det finns en problematik i att en bransch ska certifiera sig själv. Han menar att det idag finns företag med egna märkningar som egentligen inte betyder så mycket, utan är ren greenwashing. Risken för en egenutvecklad certifiering är att den inte uppfattas som seriös, något som delvis är avhängigt vilket förtroende allmänheten har för branschen i fråga. En annan parameter är hur högt ställda kriterierna är, och att granskningen som görs i samband med certifieringen är oberoende. *“När jag tittar på det utifrån så skulle jag vara ganska grundläggande skeptisk till en sån bransch, och skulle nog snarare föredra att en bransch sa att i vår bransch rekommenderar vi att man följer ISO 26000 som en tydlig standard för hållbarhet eller liknande instrument. Allra bäst vore att ta fram en standard med andra intressenter inom området. [...] Det tror jag är en mycket bättre och trovärdigare väg.”* En annan fördel med att tillämpa en etablerad, externt skapad

certifiering är enligt Henriksson att de följer öppenhet- och transparensregler, vilket bör öka förtroendet för dess kriterier, jämfört med de fall då de definierats av branschorganisationen själv.²

Eiderström menar att Naturskyddsföreningens egna märkning Bra Miljöval uppnår en viss trovärdighet baserat på att Naturskyddsföreningen som organisation har som enda syfte att verka för en bättre miljö, snarare än att certifiera produkter och företag. Detta påstår Eiderström skiljer sig från hur branschanpassade certifieringar uppfattas: *“Det [branschcertifieringen] blir mer en signal om att man tillhör en grupp [...] jag tror inte att det kommer uppfattas lika starkt som en [tredjeparts] miljömärkning, och jag tror inte att man ska sträva efter det heller för det är inte riktigt det man kommer att kunna leverera.”* Eiderström menar att en branschutvecklad certifiering blir en symbol för att man har en ambition med sitt miljöarbete, snarare än att visa att en viss nivå uppnåtts³. Henriksson tror att det föreligger en risk om branschorganisationen har ett ekonomiskt intresse i att så många av dess medlemmar som möjligt uppfyller certifieringen, eftersom man då kanske släpper igenom saker som man inte borde. Henriksson påpekar dock att detta är en problematik som alltid är närvarande i alla typer av certifieringsarbeten. Om certifieringsorganisationen är ackrediterad av Swedac (Sveriges Nationella Ackrediteringsorgan) så finns det förvisso ett regelverk som till viss del säkerställer vad organisationen får göra och inte, vilket eliminerar en del av denna målkonflikt². Edman menar å andra sidan att eventuella bakomliggande ekonomiska drivkrafter inte enbart är en nackdel, utan att det också kan fungera som en drivkraft för att förbättra miljöprestanda, då det exempelvis förenklar identifiering av områden där kostnadsbesparingar är möjliga. Han understryker att ekonomi och miljö på så vis ofta går hand i hand⁴.

När det gäller branschspecifika certifieringar framhåller Eiderström att konsumenter av vissa produkter eller tjänster inte upplever att det inte finns mer eller mindre miljövänliga alternativ, och därmed inget egentligt behov av en miljömärkning. *“Konsumenterna [...] kanske inte ens förstår att det finns ett miljöproblem, så det kanske kan leda till en slags konflikt i målbild. Jag tror att deras interna behov kanske är större än den externa efterfrågan. De kan inte lösa ett internt behov och tro att det skapar en stor*

² Jens Henriksson, Sveriges Konsumenter. Personlig kommunikation, 2018-04-26.

³ Eva Eiderström, Naturskyddsföreningen. Personlig kommunikation, 2018-04-20.

⁴ Peter Edman, Svenska Golfbundet. Personlig kommunikation, 2018-04-19.

efterfrågan [...] då blir det ett inifrån- och ut istället för ett utifrån- och in-perspektiv.” Eiderström lägger vikt vid att branschorganisationen först, innan framtagandet av en certifiering, bör undersöka vilken fråga deras konsumenter upplever att de skulle kunna få svar på och vilken relevant information de skulle kunna få genom en märkning. Finns det en tydlig efterfrågan på informationen kan märkningen ses som motiverad. Eiderström poängterar att en branschorganisation och dess medlemmar inte kan förvänta sig att branschen kommer uppfattas som grön enbart för att en certifiering lanseras. Detta menar Eiderström är avhängigt hur högt konsumenterna prioriterar miljön, en fråga som ofta är en hygienfaktor, men ibland den allra viktigaste frågan⁵. Henriksson tangerar även samma ämne när han påpekar att det kanske är de mest miljöförstörande branscherna som framför allt behöver arbeta mer med miljön. Samtidigt kan detta också vara kommunikativt svårt gentemot konsumenterna, och Henriksson spekulerar i att det rentav kan få motsatt effekt att använda sig av en miljömärkning på miljöbelastande branscher. Om branschen inte tillhör de mer miljöbelastande tror han att det snarast föreligger en förväntan hos konsumenterna att branschen ska göra det som går att göra inom just deras område, och att även små åtgärder på lång sikt kan generera märkbara positiva effekter⁶.

4.1.2 Kriterier och utveckling

Eiderström poängterar att en certifierings kriterier bör vara av en dynamisk snarare än statisk art, så att kontinuerlig utveckling och förbättring genereras genom att certifieringens krav revideras allt eftersom⁵. Samma ståndpunkt lyfts i intervjun med Henriksson, som menar att en långsiktig strategi för höjda krav är av stor vikt för certifieringens trovärdighet⁶. Detta kan innebära en balansgång då man samtidigt inte vill att kriterierna ska vara så svåra att uppfylla att en stor del av branschmedlemmarna upplever certifieringen som ouppnåelig. Det här tas också upp av Edman, som även menar att certifieringen bör söka att driva förbättringar snarare än ställa mål formulerade i absoluta värden: *“Det är kanske inte vilken nivå man ligger på, utan att man har drivet att förbättra sin verksamhet, och för vissa är det stora steg, för andra är det små steg. Men det är ändå att man ser över sin verksamhet hela tiden, det är viktigt.”*⁷ Eiderström uttrycker liknande synpunkter och menar att: *“Det får inte vara för*

⁵ Eva Eiderström, Naturskyddsföreningen. Personlig kommunikation, 2018-04-20.

⁶ Jens Henriksson, Sveriges Konsumenter. Personlig kommunikation, 2018-04-26.

⁷ Peter Edman, Svenska Golfbundet. Personlig kommunikation, 2018-04-19.

*lätt för en, och för svårt för en, bara för att de är av olika storlek [...] Men de kan ha samma ambitionsnivå i någon mening, utifrån sin egen rådighet eller verksamhetens omfattning.”*⁸

Edman pratar om att hitta en rimlig nivå för certifieringsprogrammet som kan få med majoriteten av branschen, och på så vis göra att dess medlemmar överlag lyfter sig och blir bättre. Han menar att detta ger en större effekt än om bara ett fåtal aktörer genomgår certifieringen med toppresultat, även om det kanske kan upplevas som urvattnat. Kan bara ett fåtal branschmedlemmar genomgå certifieringen anser Edman att det är bortkastat⁹.

En annan problematik som betonas av Eiderström är huruvida en branschorganisation besitter kompetensen att bedöma vilka typer av frågor som är centrala och relevanta att inkludera i en miljöcertifiering. *“Man måste kunna värdera vad som är viktigt eller inte även om det finns lågt hängande frukter. Det är ju en funktionalitet de måste säkra. Där skulle jag kanske ha tänkt att det var klokt att alliera sig med någon extern part som besitter den typen av miljökompetens och som kan betrakta verksamheten med lite objektiva ögon.”*⁸ Även Henriksson lyfter vikten av att ta hjälp från externa aktörer, möjliga motparter eller kravställare, i framtagandet av kriterierna¹⁰.

4.1.3 Organisering och kontroll

Eiderström framhåller att självcertifierande system, där en verksamhet utvärderar sitt egna miljöarbete, kan tillskrivas hög trovärdighet, och användas i de fall då revisionskostnader för utvärdering utförd av en tredjepart är för höga eller kan anses omotiverade i förhållande till den miljönytta som skapas. I detta betonas transparens som en viktig faktor för att trovärdighet ska uppnås. Exempelvis nämns att kontrollrapporter och protokoll kan tillgängliggöras för allmänheten, vilket möjliggör för konsumenten att själv agera verifieringsinstans. När konsumenten kan kontrollera resultat eller prestationer kan således en hög trovärdighet erhållas, men till en lägre kostnad för organisering och struktur⁸. Edman, å andra sidan, menar att det är svårare att uppnå hög trovärdighet vid självutvärdering: *“Det funkar inte i vår erfarenhet. [...] uppföljningen av miljöplanen till exempel som man skulle ha, det blir inte av [...] Så att det ska vara någon form av oberoende uppföljning tror jag är en viktig bit, för att man ska få driv i det och framåtanda. Våldigt få har det egna drivet att revidera själva på ett korrekt sätt*

⁸ Eva Eiderström, Naturskyddsföreningen. Personlig kommunikation, 2018-04-20.

⁹ Peter Edman, Svenska Golfbundet. Personlig kommunikation, 2018-04-19.

¹⁰ Jens Henriksson, Sveriges Konsumenter. Personlig kommunikation, 2018-04-26.

tycker jag [...] Om det inte följs upp så blir det inte trovärdigt i och med att man inte jobbar vidare med det.” Att ha en utomstående, oberoende kontrollant anser Edman således skapa ett mervärde¹¹. Henriksson framhåller likaså att en extern part som sköter utvärderingen av de sökande är viktigt för certifieringens legitimitet och resultat, och att det ökar förutsättningarna att nå framgång och trovärdighet¹². Eiderström, som inte ställer sig fullt lika kritisk till självcertifiering, framhåller också att extern verifikation är att föredra om någonting har ett högt kommersiellt värde, om branschen i utgångsläget har låg trovärdighet, eller i de fall det föreligger risk för kontroverser¹³.

Vilken organiseringsmodell för standardförfattande och certifieringsförfarande som anses generera mest trovärdighet råder det något delade meningar om. När det kommer till branschorganisationer resonerar Eiderström att branschen själva rimligtvis har den bästa kompetensen för att utforma standarder. Hon menar att den kompetens som erhålls när den standardskrivande organisationen själva också står för certifieringsförfarandet gör att kraven kan utvecklas och förbättras. Således förespråkar Eiderström den s.k. Kombinationsmodellen, men som tidigare nämnt rekommenderar hon att externa parter med miljöexpertis involveras i standardförfattandet¹³. Henriksson, å andra sidan, vidhåller att separationsmodellen istället är att föredra för branschutvecklade certifieringar. Han tydliggör förvisso att båda modellerna har för- och nackdelar, men då en branschorganisation kan antas sakna grundläggande förtroendekapital i denna typ av frågor är separationsmodellen att föredra¹².

4.1.4 Transparens och kommunikation

I intervjun med Eiderström betonas transparens som en av de absolut viktigaste faktorerna för att skapa trovärdighet. Respondenten exemplifierar detta med att certifieringens kriterier skall vara enkelt tillgängliga och åtkomliga för den som är intresserad. Detta föreslås även gälla på licenstagarnivå, det vill säga hos företaget som genomgått certifieringsprocessen. Således bör det tydligt förmedlas både vad företaget gör, samt vilka kriterier eller förväntningar som man inte klarar av att leva upp till. Märkningar som tilldelas baserat på ett poängsystem, likt Svanen, anser

¹¹ Peter Edman, Svenska Golfbundet. Personlig kommunikation, 2018-04-19.

¹² Jens Henriksson, Sveriges Konsumenter. Personlig kommunikation, 2018-04-26.

¹³ Eva Eiderström, Naturskyddsföreningen. Personlig kommunikation, 2018-04-20.

Eiderström är svårtolkade i vad de egentligen gör och vilken miljönytta de faktiskt ger¹⁴. Henriksson menar dock att dessa märkningar, i egenskap av etablerade tredjepartscertifieringar, ändå har högre trovärdighet än branschutvecklade märkningar: *“Det är väldigt stor skillnad, det handlar om ett helt förtroendekapital som är annorlunda. [...] det är ju värt så otroligt mycket mer med trovärdigheten som det signalerar [...], både på hur själva systemet är uppbyggt men också att det finns så mycket trovärdighet i själva märket, eller själva varumärket.”* Även Henriksson lyfter här fram transparens som en av de viktigaste aspekterna, dels i kommunikationen av regelverket, och dels att certifieringens långsiktiga målsättningar finns definierade och tillgängliga. Vidare menar Henriksson att även om konsumenter inte i allmänhet har tillräcklig kännedom för att bedöma hur väl en certifiering är kontrollerad och verifierad så finns det en liten, medveten och engagerad grupp som till stor del styr vad som framkommer i media, och på så vis kan uppdaga för lågt ställda kriterier, eller till och med eventuella oegentligheter¹⁵.

Edman betonar vikten av att miljöarbete dokumenteras, som en del i certifieringsförfarandet, vilket dels genererar trovärdighet, och dels skapar progress och drivkraft för fortsatt förbättring. Vidare menar han att förtroende kan erhållas från myndigheter och externa intressenter genom att resultat och miljöprestationer tillgängliggörs och kommuniceras på ett transparent sätt: *“Det är en trovärdighetsgrej mot myndigheter framför allt [...] Det är ett bra sätt att visa vad vi gör och ha en dialog med kommunerna, och då tror jag man får ett bättre klimat att diskutera.”* Fördelarna med en certifiering, menar Edman, är att det blir en verifikation på att miljöarbetet är något konkret och inte bara ett godtyckligt påstående, vilket förbättrar externa relationer¹⁶. Även Henriksson framhåller att en miljömärkning kan ha en positiv effekt på konsumenternas attityd gentemot branschen: *“Gör man ett bra jobb i den här branschorganisationen, ett så bra jobb att det inte är greenwash och att det verkligen innebär skillnad [...] så är det klart att det på många sätt bidrar till en positiv känsla inför branschens aktiviteter och vilja att göra skillnad.”*¹⁵.

¹⁴ Eva Eiderström, Naturskyddsföreningen. Personlig kommunikation, 2018-04-20.

¹⁵ Jens Henriksson, Sveriges Konsumenter. Personlig kommunikation, 2018-04-26.

¹⁶ Peter Edman, Svenska Golfbundet. Personlig kommunikation, 2018-04-19.

4.2 Resultat från datainsamling - incitament

I detta stycke redogörs för de synpunkter och inställningar som framkom i intervjuerna med skidanläggningarna. I tabell 3.1 återfinns en beskrivning egenskaperna och förutsättningarna hos respektive anläggning, vilka kan vara relevanta för de uttalanden som har gjorts.

4.2.1 Befintligt miljöarbete

Samtliga respondenter beskriver att man i dagsläget har någon typ av aktivt miljöarbete, men i vilken utsträckning varierar stort mellan anläggningarna. Exempel på aktiviteter som nämns är återvinning och källsortering, miljövänligt producerad el, åtgärder för minskad energiförbrukning, ISO-certifieringar, energisnål snöproduktion, miljöhänsyn vid nyinvesteringar av exempelvis maskiner och byggnader, bränsleeffektiva pistmaskiner, eldrivna bilar och snöskotrar. Många av de aktiviteter som tas upp relateras uttryckligen till kostnadsbesparingar, och respondenterna anser sig vara villiga att offra kortsiktig lönsamhet för att investera miljösmart och energieffektivt i den mån det genererar en långsiktig lönsamhet. Flera av anläggningarna påstår sig redan göra detta, även de mindre anläggningarna i den mån de gör nya investeringar. En del respondenter är dock tveksamma till om samma investering skulle gjorts, ifall det inte gick att räkna hem på lång sikt. Exempelvis påpekar B att: *“Det är ju pengar som styr branschen, så absolut, finns det pengar att hämta så är det intressant, kostar det för stora pengar och du inte kan räkna hem det och hitta möjligheter att klara kostnaderna, då blir det mindre intressant.”*¹⁷ Andra anläggningar menar att det inte är ett problem, då alla miljönyttiga investeringar de genomfört också inneburit ekonomiska fördelar. C förklarar: *“Personligen så tror jag att det är en hypotetisk fråga, för att jag har nästan inte hittills [...] hittat grejer som inte är både miljömässiga och besparingar i sig själv.”*¹⁸

4.2.2 Förutsättningar för miljöarbete

Kommunalägda anläggning A upplever att de är begränsade i sitt val av investeringar, baserat på att de styrs av kommunala budgetar och upphandlingsregler. Därmed kan det vara svårt att få igenom investeringar trots att dessa kan antas gynna anläggningen

¹⁷ Anläggning B, Personlig kommunikation, 2018-04-20

¹⁸ Anläggning C, Personlig kommunikation, 2018-04-19

och miljön¹⁹. Anläggning G, som drivs av en liten ideell slalomklubb, upplever också att möjligheter att göra mer omfattande miljösmarta investeringar, exempelvis effektivisering av snöproduktionssystemet, är avhängigt kommunens stöd²⁰. En stor utmaning ligger i den begränsade tillgången till ekonomiska medel och i svårigheterna att få igenom investeringar, vilket exempelvis påpekas av anläggning F som drivs i stiftelseform: *“Utmaningen idag känner väl jag är den ekonomiska biten. Jag förstår att mycket utav utvecklingen för att komma till en certifiering kommer kosta lite pengar, och utmaningen är ju då att kanske få företag att förstå att för att överleva om 10, 15, 20 år så måste vi göra det här idag.”*²¹ Anläggning D menar att de inte kan göra så mycket mer för miljön än vad de redan gör, vilket främst är sopsortering och viss minskning av energi- och bränslekonsumtion. Skälet till detta anges vara det avlägsna geografiska läget²². Stora och privatägda anläggning C berättar att deras syn på miljöarbete präglas av genomförbarhet, och att miljöarbetet inte får vara så dyrt att det slår omkull affärsmöjligheten²³.

4.2.3 Anledningar till att bedriva miljöarbete

De flesta respondenter nämner kostnadsbesparingar, men även ekonomisk vinst och praktiska verksamhetsfunktioner, som en grundläggande anledning till att minska anläggningens miljöpåverkan. Detta beskrivs återkommande som en “win-win-situation”. Anläggning C menar att det är ett självändamål att tänka på miljön i allt man gör: *“Vi jobbar ju med naturen som produkt, om vi inte bidrar till att fjällen och fjällmiljön och snön kan fortsätta att finnas, då har ju vi ingen affär kvar. Så, ibland brukar jag skoja eller säga runt det här frågan; jamen hur skulle vi inte kunna jobba med saken? [...] För oss är det A och O.”* [emfas tillagd]²³. Vidare, berättar anläggning G som drivs ideellt att de skulle ha svårt att få igenom de bidragsansökningar som verksamheten är beroende av om de inte tog hänsyn till grundläggande miljöaspekter i sitt arbete²⁴. En anläggning menar att kommunen egentligen bör gå i bräschen inom denna typ av arbete, och agera förebild för privata aktörer. Även andra, mer altruistiska aspekter dryftas; en respondent nämner att de inom organisationen har ett personligt driv, en

¹⁹Anläggning A, Personlig kommunikation, 2018-04-18

²⁰Anläggning G, Personlig kommunikation, 2018-04-24

²¹Anläggning F, Personlig kommunikation, 2018-04-20

²²Anläggning D, Personlig kommunikation, 2018-04-23

²³Anläggning C, Personlig kommunikation, 2018-04-19

²⁴Anläggning G, Personlig kommunikation, 2018-04-24

annan framhåller att det är mer eller mindre självklart att de vill ha så liten miljöpåverkan som möjligt. Representanten för anläggning A uttrycker att det är en skyldighet: *“Det handlar väl någonstans om att vi vill väl rädda världen, antar jag.”*²⁵ Företrädaren för Anläggning F menar att branschen i stort är i startgroparna för energieffektiviseringar: *“Jag tror att de förväntar sig nu, allmänheten som är idag, eller i samhället idag, att vi [branschen] också gör vad vi kan för att bidra till [en] mer hållbar miljö.”*²⁶

Huruvida anläggningarna upplevt någon efterfrågan eller positiv respons från gäster varierar. Majoriteten av anläggningarna har inte gjort någon formell kartläggning över besökarnas syn på, eller engagemang för, miljörelaterade hållbarhetsfrågor. Anläggningarna A och D menar att de inte upplever att gästerna överlag bryr sig särskilt mycket, utan snarare raka motsatsen. Anläggning A motiverar detta med att snösportare flyger till avlägsna destinationer för att åka skidor, såsom Kanada och Japan, vilket beskrivs som slösaktigt ur miljösynpunkt²⁵. Anläggning D berättar hur deras skidåkare skräpar ner och slänger sopor i naturen, vilket har gett dem intrycket att gästerna inte bryr sig så mycket om miljön²⁷. Andra respondenter framhåller dock att gästerna uppskattar och efterfrågar sopsorteringsmöjligheter och laddstolpar för elbilar, samt att gästerna kommer med frågor och önskemål om miljöförbättrande åtgärder. Anläggning F, som samlar in synpunkter från gästerna via en enkät, berättar: *“Vi har upptäckt att vår kundkategori, barnfamiljer med föräldrar mellan 25-40 år, är väldigt miljömedvetna, så vi gör vad vi kan för att visa att vi tänker på det [...] man märker det på anläggningen, gästerna som kommer frågar efter källsortering, har synpunkter ibland och även frågor på hur vi jobbar och vad vi gör, så vi känner en liten press från våra gäster att vi tar ett ansvar för miljön.”*²⁶ Trots detta är anläggningarna eniga om att miljöarbetet inte är det avgörande kriteriet när gäster väljer destination. Anläggning G tror förvisso att gästerna exempelvis kan vara nyfikna på hur den artificiella snötillverkningen går till, men att intresset för anläggningens miljöarbete överlag är ganska svalt²⁸.

Den generella uppfattningen bland respondenterna är att en bred och allmän adaptering av en certifiering inom branschen skulle öka motivationen hos respektive

²⁵Anläggning A, Personlig kommunikation, 2018-04-18

²⁶Anläggning F, Personlig kommunikation, 2018-04-20

²⁷Anläggning D, Personlig kommunikation, 2018-04-23

²⁸Anläggning G, Personlig kommunikation, 2018-04-24

anläggning att själva genomgå en certifieringsprocess. Anläggning F tror att det skulle sätta press på dem: *“Det skulle ju ställa ett större krav på oss och kanske snabbare kräva att vi också genomgår en miljöcertifiering [...] Det skulle nog påverka oss negativt [att avstå], det tror jag.”*²⁹ Anläggning B ställer sig dock tveksam till hur mycket detta faktiskt skulle påverka dem, då det geografiska läget gör att de inte upplever sig påverkas av konkurrens på samma sätt³⁰. Anläggning C och D uttrycker att det inte skulle ha någon större betydelse vad andra anläggningar skulle göra, eftersom deras respektive verksamhet skulle vilja gå i bräsch och genomgå certifieringsprocessen så snabbt som möjligt oavsett andra anläggningars taktik. Anläggning D förklarar: *“Skulle den finnas så att vi kunde göra det, då skulle vi göra det. Vi skulle inte vänta till och titta om fler hade gjort det före oss, vi skulle hoppa på med en gång.”*³¹.

4.2.4 Upplevda fördelar med en certifiering

Utöver den typ av fördelar som redan har nämnts, såsom ekonomiska fördelar och kostnadsbesparingar, verkar det finnas en bred uppfattning om att en certifiering med tillhörande märkning kan användas för att på olika sätt signalera ett miljöengagemang. Tre av respondenterna anser att det är ett bra marknadsföringsverktyg och ett sätt att visa för andra att de bryr sig, vilket återigen tangerar att det rör sig om någon typ av moraliskt ansvar. Anläggning F menar att: *“Det tillhör verksamheten vi gör idag. Är det så att vi nu har en verksamhet som har miljöpåverkan, då känns det väl tycker jag, som medarbetare, att man känner ett visst ansvar.”*²⁹ Föreningsdrivna anläggning G framhåller återigen att det för deras del är en fördel med en certifiering, då de lättare skulle kunna erhålla kommunala bidrag för att göra förbättringar och miljösmarta investeringar³². Vissa anläggningar ser dock inte att en miljöcertifiering skulle medföra någon större nytta som marknadsföringsverktyg, och tror inte heller att den kan skapa någon direkt konkurrenskraftighet för dem. En klar skillnad finns här mellan de som ligger i ett kluster med andra anläggningar, och de som ligger mer isolerade, där de senare inte kan se någon tydlig konkurrensfördel i en certifiering. Alternativt bedömer de att deras gäster inte skulle väga in om anläggningen var certifierad eller ej i sitt val av

²⁹Anläggning F, Personlig kommunikation, 2018-04-20

³⁰Anläggning B, Personlig kommunikation, 2018-04-20

³¹Anläggning D, Personlig kommunikation, 2018-04-23

³²Anläggning G, Personlig kommunikation, 2018-04-24

resmål. Istället tros det vara andra faktorer, exempelvis mängden snö och upplevelsen, som styr gästernas val, något som Anläggning E uttrycker: *“Jag tror inte att de tittar jättemycket på just miljösidan eller miljöbiten, utan det är ju upplevelsen som de är ute efter, känns det som i alla fall.”*³³ Anläggning C påpekar att en certifiering kanske initialt kan skapa konkurrenskraft, men att den så småningom kommer att implementeras så brett inom branschen att det snarare blir en hygienfaktor³⁴. Anläggning G resonerar i samma bana, men ser det då som en nackdel för den egna anläggningen, eftersom de upplever sig sakna ekonomiska medel för att klara av certifieringsprocessen³⁵.

Samtliga respondenter, stora som små, ställer sig positiva till samarbete över organisationsgränserna avseende miljöfrågor. Branschen beskrivs återkommande som liten och smal, men med ett öppet förhållningssätt och familjära relationer mellan anläggningarna. Samarbeten mellan anläggningarna förekommer redan idag gällande drift och teknisk utrustning. Anläggning C, den största av de tillfrågade, påpekar att: *“Vår [bransch] utmaning är kanske inte att få ordning på de största eller mest affärsdrivna, utan snarare att höja lägstanivån. Och då tror jag att en certifiering hade varit jättebra, så att man får med den där enlifts-anläggningen som kommunen äger men en förening driver. Vem ser till att de har grön el och utbildning på pistmaskinsförare så att de kör snålt och så vidare?”*³⁴.

4.2.5 Upplevda nackdelar med en certifiering

Respondenterna ser få, eller inga, nackdelar med att genomgå en branschutzvecklad miljöcertifiering. Tre av anläggningarna menar att det problem som skulle kunna sätta stopp för en certifiering är om kostnaden hade blivit för hög. Detta anser ideellt drivna Anläggning G kan bli ett problem specifikt för dem och andra små anläggningar med låg omsättningsnivå, eftersom en kostsam certifiering inte skulle vara möjlig för dem att genomgå. Om då många andra anläggningar skulle bli certifierade, men inte de själva, hade detta upplevts som en konkurrensnackdel³⁵. Anläggning A och C vidhåller också vikten av att certifieringen måste vara trovärdig och genomföras med genuina avsikter. Anläggning C resonerar: *“Det enda som jag skulle kunna komma på är om man skulle anse att trovärdigheten i certifieringen var så låg att det där har inget värde [...] Vad jag menar är att det får inte vara så lättvindigt att bli det [certifierad] att det blir*

³³Anläggning E, Personlig kommunikation, 2018-04-23

³⁴Anläggning C, Personlig kommunikation, 2018-04-19

³⁵Anläggning G, Personlig kommunikation, 2018-04-24

urholkat, det måste vara mer än att svara på några frågor, det måste finnas ett mätbart görande [...] Det måste vara samma [kriterier för alla anläggningar], sedan blir det naturligtvis, du kan inte kvantifiera det i volym, du får ju kvantifiera det i procent eller liknande, så att förutsättningarna blir lika.”³⁶ Samma tankegång tangeras av Anläggning A: “Om man bara gör en certifiering för att göra det, utan att bry sig, då är det inte nödvändigt.”³⁷ Anläggning F kopplar frågan om eventuella nackdelar med en certifiering åter till allmänhetens ökande miljömedvetenhet, och menar att den personliga inställningen till frågan hade varit mer skeptisk för 10 år sedan. Anläggningens representant upplever att konsumenterna idag är mer pålästa och medvetna, jämfört med vad de var då³⁸.

5. Analys

5.1 Egenskaper som krävs för att certifieringen ska uppfattas som legitim

5.1.1 Öppenhet och transparens

Eiderström och Henriksson har en relativt skeptisk grundinställning till branshutvecklade miljöcertifieringar och båda förespråkar att branscher snarare bör söka sig till oberoende tredjepartscertifieringar. En fördel med dessa, menar Henriksson, är att de följer *öppenhet- och transparensregler* vilket leder till ett ökat förtroende, och överensstämmer med ISEALs (2013) trovärdighetsprinciper. Inget förhindrar dock att dessa även tillämpas av en bransch, vilket teoretiskt sett innebär att en branshutvecklad certifiering bör kunna uppnå samma trovärdighet. Samtidigt är det framför allt branscher och företags egenutvecklade certifieringar som anklagas för greenwash, varför det inte är orimligt att vara kategoriskt mer skeptisk mot dessa. Eiderström menar att mycket har att göra med vilket grundläggande förtroendekapital som finns för organisationen som ligger bakom certifieringen, något som stöds av både Synergy (2000) och Tamm Hallström & Näslund (2015). Med andra ord är det rimligt att anta att mycket beror på vilken typ av bransch och vilka avsikter som finns bakom certifieringen. Vad både Eiderström och Henriksson återkommer till genomgående under respektive intervju är vikten av transparens och hur detta kanske

³⁶Anläggning C, Personlig kommunikation, 2018-04-19

³⁷Anläggning A, Personlig kommunikation, 2018-04-18

³⁸Anläggning F, Personlig kommunikation, 2018-04-20

är det mest avgörande i frågan om hur legitimitet uppnås. Tydligt stöd för denna åsikt finns även i teorin, bland annat i ISEALs (2013) principer om *transparens* och *sanningsenlighet*. I krass mening är det möjligt att transparens i sig inte är särskilt svåruppnåeligt, så länge inget finns att dölja. Tvärtom blir transparens ett sätt att visa upp sitt hållbarhetsarbete. Utifrån detta perspektiv blir utmaningen snarare att säkerställa att väsentliga aspekter finns med och att inget undanhålls. Kanske är det även så att transparens till viss del är avhängigt *kunskapen* hos certifieringsorganisationen. En branschutvecklad certifiering skulle, rent hypotetiskt, öppet kunna redovisa all information, och i god tro själva uppleva att de mest centrala delarna inkluderats i certifieringens standarder. Utifrån sett kan en sådan certifiering naturligtvis ändå uppfattas som greenwash om mottagaren är av uppfattningen att certifieringen saknar centrala hållbarhetsaspekter. ISEALs (2013) princip om *engagemang* blir således central för utvecklingsfasen av en certifiering eftersom organisationer, genom att bjuda in olika typer av intressenter till diskussion, får lättare att täcka in centrala frågor som annars kan förbises eller medvetet bortses från.

5.1.2 Kriterieutformning

Avseende strukturen för kriterierna i en branschutvecklad miljöcertifiering är de tre legitimitetsrespondenterna överens om att det är att föredra att ha *dynamiska kriterier* där målnivåer höjs kontinuerligt. Detta får gehör av Deegan (2002) och ISEAL (2013) som menar att vad som anses legitimt och hållbart är i ständig förändring, vilket därmed också innebär att kriterierna bör vara *progressivt utformade*. Respondenterna delar också uppfattningen att det är viktigt att utforma kriterierna så att så många som möjligt av en branschs medlemmar har möjlighet att ansluta sig. Det här är aspekter som också skidanläggningarna lyfter fram som centrala incitament, och överensstämmer med ISEALs (2013) princip om tillgänglighet. Samtidigt understryks vikten av att det inte får vara för lågt ställda krav. En aspekt som nämns i detta sammanhang är hur, och av vem, som kriterierna bör utformas. Eiderström och Henriksson menar att det som avgör är att relevant kompetens och expertis finns. De betonar också vikten av att säkerställa att relevanta och väsentliga hållbarhetsaspekter inkluderas i kriterierna. Henriksson poängterar att man även bör involvera intressenter och aktörer som kan tänkas ha värdefull input i kriterieframtagandet. Det är tydligt att ett *omfattande förarbete* är en förutsättning för att en certifiering ska bli lyckad och i

förlängningen uppnå legitimitet, och det är troligt att intressenter och hållbarhets- och certifieringsexperter har något delade meningar om vad som är väsentligt eller ej.

5.1.3 Dokumentation, prestationer och efterfrågan

Synergy (2000) menar att konsumenters förtroende till miljöcertifieringar är kopplat till faktiska hållbarhetsprestationer, och inte påstått engagemang. Denna aspekt är Edman tydlig med att lyfta fram och betonar vikten av ett dokumenterat miljöarbete. I hans erfarenhet är det detta som föranleder trovärdighet och progress i miljöarbetet. Tydlig dokumentation och hantering av certifieringen tas också upp i ISEALs princip om *stringens* (2013). Vidare pekar Konsumentverkets kartläggning på att för många och otydliga märkningar upplevs som förvirrande (Sveriges Riksdag, 2016). Eiderström kan sägas tangera detta när hon förklarar att det är av stor vikt att säkerställa att konsumenterna som certifieringen är tänkt att rikta sig till faktiskt upplever ett behov av en certifiering, och att en viss hållbarhetsnivå inte bara uppfattas som en hygienfaktor. Både Eiderström och Henriksson menar att certifieringen annars kan leda till en konflikt i målbild mellan utfärdaren och konsumenterna. En koppling går här att göra till ISEALs (2013) trovärdighetsprinciper om *effektivitet* och *relevans*, och det är sannolikt att en certifierings trovärdighet kan hämmas när dess kriterier ligger under den nivå som en konsument ser som grundläggande. Svensk Handel (2014) och rapporten från Sveriges Riksdag (2016) pekar dock på att relevanta och tydliga miljöcertifieringar och märkningar underlättar konsumenternas köpbeslut. Sett till det faktum att det finns branscher som inte kan identifiera en lämplig certifiering att ansluta sig till, så blir därför beslutet om hur dessa branscher ska gå vidare något av en balansgång. Å ena sidan skulle fler av de större och oberoende tredjepartscertifieringarna kunna ta fram nya och/eller utveckla sina befintliga certifieringssystem till att bli mer anpassningsbara, så att fler företag får möjlighet att ansluta sig. Sannolikt skulle drivkraften att skapa branschutzvecklade certifieringar då minska eftersom den legitimitet och det anseende som förknippas med befintliga tredjepartscertifieringar borde göra dem till ett självklart val för de som önskar certifiera sig. Samtidigt finns en uppenbar risk att samma legitimitet och anseende skulle kunna urholkas om kriterier och standarder blir allt mer flexibla, och fler och mer heterogena företag tillåts certifiera sig. För att möta konsumenternas upplevda behov av tydliga och trovärdiga miljöcertifieringar och märkningar så kommer antingen fler behöva ges

möjlighet att ansluta sig till tredjepartscertifieringar, eller så kommer de branscher som utvecklar en egen certifiering behöva arbeta mycket hårt med att bygga upp det förtroendekapital som krävs för att legitimitet ska kunna uppnås. Detta stämmer väl överens med vad Eiderström och Henriksson ger uttryck för.

5.1.4 Kombinations- och separationsmodellen

När det kommer till de olika nivåerna av stringens i själva certifieringsförfarandet varierar respondenternas inställning något i hur detta bör vara utformat för att en tillfredsställande nivå av legitimitet ska uppnås. En förklaring till variationen skulle kunna härledas till respondenternas olika professionella erfarenheter av miljöcertifieringar. Henriksson har sannolikt genom sin roll i Svenska Miljömärkningsnämnden varit i kontakt med ett flertal både lyckade och misslyckade, certifieringssystem. Det här kan förklara varför han ser det som säkrast att certifieringssystem använder sig av en utomstående och oberoende part, den mest rigorösa kontrollformen. Henrikssons åsikt tangerar Tamm Hallström & Näslund (2015) och Fonts (2001) rekommendationer om *separationsmodellen*, respektive *tredjepartscertifiering*. Edman, som genom förlagan till Svensk Golfs nuvarande certifiering upplevt både självgranskningssystem och andrapartscertifieringssystem, föredrar den sistnämnda eftersom självgranskningen i deras fall inte fungerade som avsett. Om detta berodde på den specifika certifieringens utformning eller dess anslutna medlemmar går att spekulera i. Att Eiderström, som i första hand förespråkar tredjepartscertifieringar, ändå ställer sig positiv till självcertifiering kan bero på att hon genom sin erfarenhet bedömer att det kan fungera under rätt förutsättningar. Centralt, menar hon, är att rätt *kompetens* finns på plats samt att drivkrafterna bakom certifieringen är genuint hållbarhetsfrämjande, vilket är i linje med ISEALs hållbarhetsprinciper (2013). Detta kan även tolkas som en förståelse för att de kostnader som ett mer rigoröst verifieringssystem innebär kan vara svåra för små organisationer att bära. Det är även en del som blir central för branscher vars medlemmar har varierande ekonomiska förutsättningar. I viss mening skulle man alltså kunna säga att graden av stringens, vilken i sin tur är en bidragande faktor till legitimitet, blir avhängig ekonomiska förutsättningar.

5.2 Incitament som krävs för att genomgå en miljöcertifieringsprocess

5.2.1 *Konkurrensfördelar som incitament*

Enligt Bansal & Roth (2000) finns det ett antal incitament som kan motivera företag till att genomföra miljöarbete. Dessa incitament kan indelas i tre kategorier: konkurrens, legitimitet och ekologiskt ansvar. Samtliga kategorier nämns av studiens intervjuobjekt men i olika omfattning, och inte minst av olika respondenter. Det motiv som återfinns i samtliga av respondenternas svar är ekonomiska fördelar, något som i teorin kategoriseras som ett motiv skapat av jakten på konkurrensfördelar. Respondenterna anser framför allt att dessa ekonomiska fördelar kan erhållas genom kostnadsbesparingar och effektiviseringsåtgärder, som går hand i hand med att förbättra sin miljöprestanda. Ett återkommande exempel är energieffektiva maskiner och minskad elförbrukning, vilka respondenterna menar leder till kostnadsreduceringar likväl som miljönytta. Detta kan utgöra de kortsiktiga ekonomiska belöningar som Khanna (2001) menar är vitala för att skapa incitament för miljöarbete. Däremot tror inte samtliga respondenter att en miljöcertifiering kan leda till ökad konkurrenskraft, även om flera anser att en sådan skulle kunna användas i marknadsföringssyfte, och på så vis ha en positiv effekt på hur konsumenter uppfattar verksamheten. Vilken synpunkt som lyfts av respondenterna här tycks till viss del bero på deras geografiska läge och den konkurrenssituation som råder där. Anläggningar som har långt till konkurrenter samt mindre anläggningar, vars gäster framför allt härrör från närområdet, menar att en miljöcertifiering inte skulle ha någon större effekt på deras besökarantal. Däremot råder konsensus mellan anläggningarna att det kan vara en nackdel att inte vara certifierad, om majoriteten av branschen är det. Detta stämmer väl överens med den teori som presenterats av Khanna (2001) och Deephouse (1999), i det att legitimitet kan uppnås i utbyte mot ökad strategisk likhet. En respondent menar att det skulle innebära en direkt konkurrensnackdel för dem om många anläggningar blir certifierade, och uttrycker viss oro för att en certifiering som är kostsam att genomgå kan leda till att mindre anläggningar blir lidande då de saknar ekonomiska förutsättningar.

Överlag finns det en övertygelse bland respondenterna att en miljöcertifiering förmedlar ett positivt budskap till gästerna, och därmed är av intresse att ansluta sig till. Edman menar att certifieringen ger anläggningarna möjlighet att visa upp det miljöengagemang man har på ett tillförlitligt och konkret sätt. Eiderström menar dock att konsumenter kan uppleva en märkning som onödig i en bransch, där det inte uppfattas som att det finns bra eller dåliga alternativ ur ett strikt miljöperspektiv. Detta insinuerar att en certifiering inte nödvändigtvis tillför någon ökad kundnöjdhet, vilket då ogiltigförklarar miljöarbete som ett sätt att skapa konkurrenskraft och ifrågasätter huruvida en certifiering alls bör utvecklas. Eiderströms ståndpunkt får även stöd i Bansal & Roths teori (2000), som menar att konkurrensfördelar som motiv främst uppstår i en bransch där problemen är prominenta, alltså framstående och markanta. Det är framför allt då som krafttag mot problemet kan generera olika typer av ekonomiska fördelar. Khanna (2001) presenterar liknande resonemang och menar att vilken ekonomisk vinst som finns att hämta i miljöarbete är avhängigt konsumenternas intresse för miljöfrågor. Tankegångar som tangerar detta återfinns hos några respondenter som ifrågasätter huruvida deras gäster alls bryr sig om miljö, eller åtminstone menar att det är ganska långt ned på gästernas prioriteringslista vid val av resmål. Andra anläggningar framhåller dock, och får medhåll av Henriksson, att aktiviteter som främjar en hållbar miljö förväntas av gäster och samhället i allmänhet. Därför anses det ändå vara motiverat, samt i slutändan positivt för anläggningarna att genomgå en miljöcertifiering. Den nämnda förväntan hos samhället ger implikationer för att miljöarbetet är något som genomförs för att skapa legitimitet, vilket är en annan av Bansal & Roths (2000) motivkategorier.

5.2.2 Legitimitetsdrivna incitament

Ytterligare stöd för legitimitet som ett bakomliggande motiv ges av anläggningarna som drivs genom kommunala stöd och bidrag. Dessa menar att ett väldokumenterat miljöarbete skulle kunna förbättra chanserna att få igenom bidragsansökningar och ökat budgetutrymme hos kommunen. Då anläggningarna i vissa fall är helt beroende av denna typ av externt stöd blir miljöpositiva åtgärder något existensberättigande, vilket Deegan (2002) beskriver som själva grunden för legitimitetsfrågan. Även Edman berör Bansal & Roths legitimitetsincitament (2000) när han poängterar att ett befintligt miljöarbete kan underlätta dialog och tillståndsgivning från myndigheter. Som motiv nämns också möjligheten att överhuvudtaget bedriva verksamhet på lång

sikt, då de naturliga förutsättningarna för snösport kan komma att försämrans i takt med att planetens klimat förändras. En respondent påpekar således att de måste göra vad de kan nu, för att på lång sikt kunna existera. Bansal & Roths studie (2000) påvisar att legitimitetsmotiv ofta återfinns inom branscher där sammanhållningen inom det organisatoriska fältet är hög, vilket kan sägas vara fallet för svenska skidanläggningar. Tjänsten som erbjuds konsumenterna är relativt lika oavsett anläggning, det pågår ett intensivt kunskapsutbyte mellan olika aktörer, och branschen beskrivs av en respondent som "familjär".

5.2.3 Ekologiskt ansvar

Bansal & Roths (2000) tredje incitamentskategori är av ett mer altruistiskt slag och kretsar kring ekologiskt ansvar. Här råder det delade meningar bland respondenterna. Det finns de som menar att deras verksamhet inte specifikt har något moraliskt ansvar för att tänka på miljön, men att det ändå sker på någon slags individnivå. Det vidhålls att det är något som anställda har med sig från andra sammanhang och därför tillämpar även på arbetsplatsen. Andra respondenter uttrycker explicit att de som organisation bär på ett ansvar eller en skyldighet att göra vad som går att göra för att minimera miljöpåverkan. En respondent menar att det handlar om att rädda världen, något som tydligt ger uttryck för att det anses föreligga ett moraliskt och oundvikligt ansvar att göra sitt bästa. Samtliga av dessa synpunkter kan, som Bansal & Roths teori (2000) föreslår, grunda sig i ett individuellt engagemang för miljöfrågan.

5.2.4 Sammanfattning incitament

Den insamlade datan visar att vilka incitament som motiverar anläggningarna att ansluta sig till en miljöcertifiering varierar med storlek, ekonomiskt välstånd, geografiskt läge och ägarstruktur. Ovan nämns exempelvis att respondenterna som representerar anläggningar vilka är beroende av kommunalt stöd ser det som ett sätt att få bidrag och utrymme i budgetar. De privatägda anläggningarna ser det i större utsträckning som en konkurrensfördel och ett marknadsverktyg, men denna åskådning delas inte av de anläggningar som ligger avlägset från konkurrenter eller har ett litet upptagningsområde rent geografiskt. Även om en kommunalägd anläggning menar att kommunen bör gå i bräschen för miljöarbetet, så är det en privat aktör som uttrycker tydligast altruistiska motiv. Som detta påvisar är studien utförd på en homogen bransch, där aktörerna erbjuder en relativt likartad produkt eller tjänst, men där det

råder stor variation i respektive aktörs förutsättningar. Detta gör att det finns en heterogenitet i vilka incitament som kan motivera ett miljöarbete, och vilken nytta de olika aktörerna anser att de kan erhålla från att vidta "gröna" aktiviteter. Studien ger stöd för samtliga incitamentskategorier som Bansal & Roth nämner (2000), med emfas på konkurrensfördelar i form av kostnadsbesparingar. De kontextuella faktorer som artikeln tar upp återfinns till viss del, främst finns ett påtagligt samband mellan individuella värderingar hos anläggningarnas anställda och ett mer altruistiskt perspektiv på miljöarbete. Det råder delade meningar rörande hur prominent svenska skidanläggningars miljöpåverkan de facto är, men det är tydligt att anläggningarna själva ser konkurrensmotiv som en förutsättning för att vidta miljöåtgärder, även om det finns en viss tveksamhet kring hur högt gästerna värderar miljöfrågor. Också Khannas teori (2001) om att en bred adaptering driver fler till att ta till sig certifieringen finner stöd i studiens empiri, liksom att Deephouses (1999) resonemang om isomorfism och det organisatoriska fältets sammanhållning får stöd av att anläggningarna anser att en bred adaptering av en certifiering hade sporrat dem att också ansluta sig. Vad som dock framkommer tydligt är att detta kan innebära konkurrensnackdelar för aktörer med mindre ekonomiska medel, exempelvis de som är bundna av kommunala budgetar eller externa bidrag. Även vilka miljöåtgärder som över huvud taget anses möjliga att genomföra varierar med aktörernas ekonomiska styrka och deras geografiska placering, vilket är relevant att ta hänsyn till och väga in i utformningen av en certifiering.

5.3 Balansgången mellan legitimitet och incitament

En central fråga för en bransch att ta ställning till vid utvecklandet av en certifiering är hur man kan lyckas göra certifieringen tillräckligt attraktiv för att medlemmar ska vilja ansluta sig, samtidigt som den är krävande och trovärdig nog att uppfattas som legitim av dem den riktar sig till. Med andra ord kan ett optimum alltså finnas. Samtliga respondenter är överens om att en certifiering måste vara nåbar för flertalet aktörer, men att det samtidigt inte får vara för lätt att uppfylla dess kriterier, då detta kan sänka trovärdigheten. Balanseras inte nåbarhet och stringens på ett adekvat sätt är det sannolikt att en känsla av orättvisa skulle kunna uppstå, då företag inom en bransch i regel har olika förutsättningar. Ett sätt att möta denna utmaning skulle vara att nivåindela certifieringen. Ett annat sätt som lyfts av respondenterna är att utgå från relativa, snarare än absoluta, värden. Samtidigt pekar studier på att konsumenter

efterlyser tydlighet när det kommer till miljöcertifierad konsumtion. Detta insinuerar att ju mer komplicerad och invecklad certifieringens utformning blir, desto mer fokus och resurser kommer behöva läggas på hur innehållet kommuniceras. De tre legitimitetsrespondenterna är överens om att det gynnar trovärdigheten att ha en utomstående part som utför själva certifieringen och kontrollförfarandet. Samtidigt understryks att det ska vara praktiskt och ekonomiskt gångbart, och att det som i slutändan är viktigast är att kontrollorganisationen har rätt kompetens.

Så länge ett uppriktigt intresse för hållbarhetsfrågor finns bland de aktörer som certifieringsorganisationen avser att få certifierade, och så länge avsikten bakom certifieringen är genuin, är det också rimligt att anta att de incitament som behöver finnas på plats faktiskt inte måste handla om lågt ställda krav och billiga hållbarhetspoäng. Istället kan den signal certifieringen i sig sänder ut, och/eller den konkurrensnackdel som kan upplevas i att inte tillhöra de certifierade, utgöra ett incitament. Samtidigt är dock både teorin och respondenterna överens om vikten av att de intressenter certifieringen riktar sig till verkligen upplever ett behov av den. Risker är annars att certifieringen i fråga endast uppfyller en förväntad hygiennivå.

De få tänkbara nackdelar som företrädarna från de olika anläggningarna kunde se med en branshutvecklad certifiering var ifall trovärdigheten skulle bli för låg, som ett resultat av för lättvindiga kriterier, eller om prislappen för att genomgå certifieringen skulle bli för hög. Kanske speglar detta ett genuint intresse från branschen att vilja ta ett miljömässigt ansvar. Sett till det ringa urvalet är det dock svårt att säga något med säkerhet. En branschs grundläggande miljöbelastning och hur nära eller långt bort den befinner sig från att kunna betraktas som hållbar spelar troligtvis även in i frågan om hur incitament kan anpassas. Bygger affärsmodellen på storskaliga och hållbarhetsskadliga aktiviteter, med få gröna substitut, så måste sannolikt också de krav som går att ställa på branschens medlemmar sänkas för att någon ska vilja, eller rent av kunna, ansluta sig. Utifrån teori och respondenternas erfarenheter så lär det i sin tur påverka certifieringens legitimitet negativt, och risken att ses som greenwashing ökar. Samtidigt lyfts återkommande vikten av transparens som det kanske enskilt viktigaste att tänka på inom miljöcertifieringar. Och så länge ingen utger sig för att vara något den inte är, bransch som företag, så kanske frågan om legitimitet löser sig själv? Det är svårare att kritisera den som spelar med öppna kort

och tydligt kommunicerar vilka utmaningar som kvarstår att lösa, och som därtill är transparent med vad som faktiskt görs eller ej. Utmaningen blir därför kanske att som intressent verkligen säkerställa att alla kort ligger på bordet, eller att som certifieringsorganisation fastställa att detta kommunicerats väl. Som tidigare nämnt är kravet på granskning avhängigt det existerande förtroendekapitalet som finns för branschen. Det blir därmed eventuellt en fråga om att vara självkritisk nog för att kunna avgöra hur strikt och på vilket vis certifieringen bör utformas, och i förlängningen granskas.

6. Slutsatser

Innan en bransch beslutar att utveckla en egen certifiering bör först och främst en gedigen undersökning göras om huruvida ett upplevt behov eller efterfrågan för en certifiering finns överhuvudtaget. Finns ett behov är det lämpligt att även identifiera vad branschens intressenter ser som en hygiennivå för hållbarhetsfrågor så att denna nivå inte sammanfaller med certifieringens målnivå. I nästa skede bör en noggrann kartläggning göras av befintliga certifieringar att i första hand ansluta sig till, och i andra hand anpassa den egna certifieringen utefter. Utvecklandet av en branschcertifiering är därmed att betrakta som en sista utväg. I största möjliga mån bör istället tredjepartscertifieringar tillämpas, och då gärna externa och väletablerade sådana. Görs i slutändan bedömningen att det trots allt är lämpligt att utveckla en egen certifiering bör denna hämta inspiration från befintliga certifieringssystem, och kan med fördel involvera externa aktörer och intressenter i utvecklingen av certifieringens kriterier och standarder, likväl som i verifieringsprocessen av de sökandes prestationer. Bedöms de ekonomiska vinningarna med att genomgå en certifiering vara av stort värde för den sökande (och för branschorganisationen) talar detta än mer för att en tredjepartscertifiering, eller åtminstone en utomstående part som oberoende kontrollant, tillämpas. För att öka sannolikheten att uppnå legitimitet är det viktigt att alla processer och steg inom certifieringen genomsyras av transparens och öppenhet gentemot branschens omvärld.

I denna fallstudie framkom att de ekonomiska incitamenten är viktiga för branschens medlemmar, oaktat storlek, och att det då primärt talas om kostnadsminskningar genom resurs- och energieffektiviseringar. Således är det rimligt att i SLAOs fall

utforma en certifiering med kriterier som stimulerar den här typen av initiativ. Ett viktigt steg i certifieringsutvecklingen är därmed för branschen att kartlägga vilka incitament som är drivande bland dess medlemmar, i syfte att säkerställa att dessa inkorporeras i standardutformningen, och på så vis se till att medlemmarna vill genomgå certifieringen. Utöver strikt ekonomiska incitament kan det, likt teorin föreslår, även handla om legitimitetsdrivna och moraliska incitament. Har branschen som målsättning att certifiera så många som möjligt av sina medlemmar behöver de utforma och balansera kriterier, standarder, verifiering och omkostnader så att också de med små resurser har råd att genomgå certifieringen. En utmaning blir således att hitta sätt att undvika känslor av orättvisa, medlemmarna sinsemellan, så att alla känner lika stort ägandeskap över, och möjlighet att ansluta sig till, certifieringen.

Branschen och situationen inom vilka dess medlemmar befinner sig i är det som styr vad som behöver finnas på plats för att skapa tillräckliga incitament, vilket i sin tur påverkar hur kriterier, dokumentation, transparens, kommunikation och kontroller bör utformas för att uppnå en tillfredsställande grad av legitimitet. Likväl skulle det omvända kausala sambandet kunna råda, det vill säga att förtroendet för branschen och dess medlemmar ställer krav på en viss nivå av legitimitet, vilket i sin tur styr hur incitamenten bör utformas för att branschmedlemmarna ska vilja ansluta sig, uppfylla krav och täcka kostnaderna för certifieringen. För att finna var denna skärningspunkt går krävs att branschorganisationen utför förberedande studier och undersökningar, både för att kartlägga vad dess medlemmar ser som drivkrafter, och vad dess intressenter och konsumenter ser som nödvändigt för att den aktuella branschen ska kunna märka sig själv som "grön". Utifrån denna kunskap kan sedan en certifiering formos som både uppfattas som legitim och attraktiv att ansluta sig till. I det fall de incitament branschens medlemmar ser som nödvändiga inte är förenliga med intressenternas grundläggande krav och förväntningar, så kan en situation uppstå där branschen helt enkelt gör bäst i att inte certifiera sig alls, då den lätt kan riskera att uppfattas som greenwashing.

6.1 Studiens bidrag

Denna studie bidrar till forskningen om VSS:er och VEP:er genom att testa befintliga teorier och ramverk specifikt mot en branschkontext. Rekommendationer har kunnat göras för vilka legitimitet- och incitamentsrelaterade parametrar som en bransch bör

se som extra relevanta i arbetet med att skapa en välbalanserad certifiering. Inte minst pekar studien på vikten av att såväl branschens interna som externa intressenter får komma till tals och på så sätt involveras i framtagandet av certifieringen. Först när kunskap finns om vilka krav och förväntningar som råder kan en optimal skärningspunkt utmålans mellan hur incitament bör utformas för att certifieringen simultant ska kunna uppnå legitimitet och trovärdighet.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Av tids- och resursmässiga skäl har denna studie enbart skrapat på ytan av hur branschutvecklade certifieringar uppfattas och bör utformas. Författarna efterlyser därför fortsatt forskning som undersöker konsumenternas inställning till konceptet, vilket hade kunnat bidra med en tydligare bild över av vad denna intressentgrupp ser som viktigast ur ett legitimitetsperspektiv. Vidare hade en kvantitativ studie, där incitament inom branschen hade kunnat analyseras i mer kvantitativa termer och således ligga till grund för jämförelser och generaliseringar kunnat bidra med en djupare insikt i den teori som Bansal & Roth (2000) presenterar, och eventuellt synliggöra en inbördes rangordning mellan de olika incitamentskategorierna. Det skulle också vara intressant att undersöka frågorna om legitimitet och incitament utifrån en internationell kontext, för att tydliggöra vilken eventuell effekt nationella skillnader kan utgöra. Sist men inte minst efterfrågas en fallstudie likt denna, riktad mot en redan befintlig branschutvecklad certifiering, då en sådan studie hade kunnat inbringa kunskap om hur en faktisk implementering sett ut, samt hur legitimitet och incitament de facto har, eller inte har, balanserats.

7. Referenslista

- Arora, S. & Gangopadhyay, S. (1994). Toward a Theoretical Model of Voluntary Overcompliance. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 28(1995), 289-309.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. doi: 10.2307/1556363
- Biswas, A. (2016). A Study of Consumers' Willingness to Pay for Green Products. *Journal of Advanced Management Science*, 4(3), 211-215. doi: 10.12720/joams.4.3.211-215
- Blanco, M., Rey-Maqueira, J., Lozano, J. (2009). Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management. *Tourism Management*, 30(1), 112-122. doi: 10.1016/j.tourman.2008.04.007
- Business Dictionary (2018). *What is incentive? Definition and meaning*. Retrieved 2018-03-16 from <http://www.businessdictionary.com/definition/incentive.html>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311. doi: 10.1108/09513570210435852
- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal* 20(2). 127-166. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<147::AID-SMJ11>3.0.CO;2-Q
- Denscombe, M. (2010). *Good research guide: for small-scale social research projects*. Berkshire: McGraw-Hill Education
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Font, X. (2001). Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. *Tourism Management*, 23(3), 197–205. doi: 10.1016/S0261-5177(01)00084-X
- Grettve, S. (2014). *Bra Miljöval - En fallstudie av ett miljömärkes förtroende*. Scores rapportserier 2014:2. Hämtad 2018-04-09 från https://www.score.su.se/polopoly_fs/1.179599.1401956526!/menu/standard/file/Scorerapport%202014_2.pdf
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report* 8(4), 597-607. Hämtad 2018-04-25 från <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>
- Hancock, D. R. & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: a practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press
- Honey, M. & Rome, A. (2001). *Protecting Paradise: Certification Programs for Sustainable Tourism and Ecotourism*. Washington, DC: Institute for Policy Studies.

- ISEAL (2013). *Principles for Credible and Effective Sustainability Standards Systems: ISEAL Credibility Principles*. Retrieved 2018-03-12 from https://www.isealalliance.org/sites/default/files/resource/2017-11/ISEAL_Credibility_Principles.pdf
- ISO (nd.) *14001 Environmental Management*. Hämtad 2018-03-06 från <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- ISO (2016). *The ISO Survey*. Hämtad 2018-04-10 från <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Khanna, M. (2001). Non-Mandatory Approaches to Environmental Protection. *Journal of Economic Surveys*, 15(3), 291-324. doi:10.1111/1467-6419.00141
- Kitzmueller, M. & Shimshack, J. (2012) Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51-84. <http://www.jstor.org/stable/23269969>
- Komives, K. & Jackson, A. (2014). Chapter 1: Introduction to Voluntary Sustainability Standard Systems. In C. Schmitz-Hoffmann et al. (Eds.) *Voluntary Standard Systems* (pp. 3-19) Berlin: Springer-Verlag.
- Konsumentverket (2017). *Konsumentrapporten 2017 - Läget för Sveriges konsumenter*. Retrieved 2018-03-06 from <https://www.konsumentverket.se/globalassets/publikationer/varverksamhet/konsumentrapporten-2017-konsumentverket.pdf>
- Margaryan, L. & Stensland, S. (2017) Sustainable by nature? The case of (non)adoption of eco-certification among the nature-based tourism companies in Scandinavia. *Journal of Cleaner Production*, 162(2017), pp. 559-567. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.06.060
- Miljömärkning Sverige AB (2016). *Års- och hållbarhetsredovisning 2016*. Hämtad 2018-04-10 från http://www.svanen.se/Documents/Årsredovisning/MISAB_arsredovisning_2016.pdf
- Naturskyddsföreningen (2018). *Det här är Bra Miljöval*. Hämtad 2018-04-20 från <https://www.naturskyddsforeningen.se/bra-miljoval/det-har-ar-bra-miljoval>
- Patel & Davidson (2011), *Forskningsmetodikens grunder*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Tredje upplagan. London: Sage Publications Inc.
- Rowley, J. (2002) Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), 16-27. doi: 10.1108/01409170210782990
- SIS (u.å.). *Vad är en standard?* Hämtad 2018-03-26 från <https://www.sis.se/standarder/vad-ar-en-standard/>
- Schuman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi: 10.2307/258788

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
<http://links.jstor.org/sici?sici=0033-5533%28197308%2987%3A3%3C355%3AJMS%3E2.0.CO%3B2-3>

Svanen (nd.) *Om oss - Våra miljömärkningar*. Retrieved 2018-03-06 from <http://www.svanen.se/Om-oss/Vara-miljomarkningar/>

Svensk Handel (2014). *Det ansvarsfulla företaget 2014 - Svensk Handels årliga undersökning om CSR- och hållbarhetsfrågor bland medlemsföretag och konsumenterna*. Retrieved 2018-03-06 from http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/csr/det-ansvarsfulla-foretaget-2014.pdf

Sveriges Riksdag. (2016) *Miljömärkning av produkter – En översikt över de miljömärkningar av produkter som finns i Sverige och i de övriga nordiska länderna (2015/16 RFR9)*. Stockholm: Riksdagstryckeriet. Retrieved 2018-03-06 from <https://data.riksdagen.se/fil/34FA7669-7EDB-4A94-8D1F-97C2E509B651>

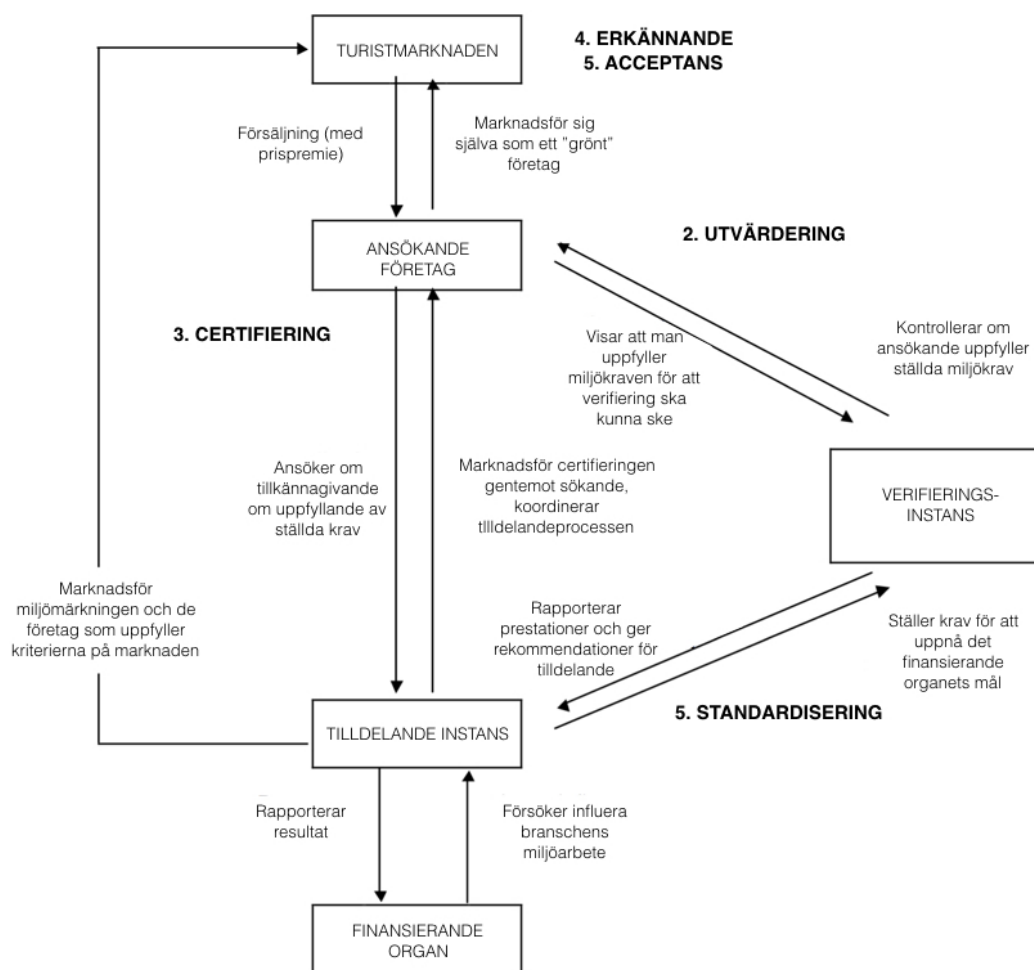
Synergy (2000). *Tourism Certification - An analysis of Green Globe 21 and other tourism certification programmes*. Retrieved 2018-03-07 from <http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC10097.pdf>

Tamm Hallström, K. & Näslund, L. (2015). *Kontroll och certifiering av produktmärkningar - Organisering för förtroende*. Stockholm: Handelsrådet.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods. Fourth edition*. London: Sage Publications Inc.

8. Bilagor

Bilaga 1: Ramverk för certifieringar och märkningar



Font (2001) - ett ramverk för certifieringar och märkningar inom turismsektorn (översatt från svenska till engelska).

Bilaga 2: Intervjuguide, legitimitet

Peter Edman	Eva Eiderström	Jens Henriksson
Vad anser ni är viktigt för att en miljöcertifiering ska upplevas som trovärdig?	Vad anser du är de viktigaste egenskaperna som en miljöcertifiering med tillhörande märkning måste ha, för att uppfattas som legitim och trovärdig?	Vad anser du, utifrån ett konsumentperspektiv, är de viktigaste egenskaperna som en miljöcertifiering med tillhörande märkning måste ha, för att uppfattas som legitim och trovärdig?
Hur arbetar ni med detta i er egna, branschutvecklade, certifiering?	Vilka typer av strukturer och innehåll upplever du krävs för att certifieringen ska bli trovärdig?	Tror du att konsumenterna ser positivt på att det kommer fler certifieringar/märkningar? Kan det uppfattas som förvirrande med fler?
Vad har man utgått ifrån när man designat certifieringen? (t.ex. målbild, principer, önskemål, syfte, bakomliggande motiv)	Hur arbetar ni med legitimitet och trovärdighet inom Bra Miljöval?	Tror du att vissa branscher inte behöver eller bör certifiera sig? Ser du någon problematik med att en branschorganisation vill certifiera sin egen bransch, sina egna medlemmar?
Vad anser ni är skillnaden mellan en branschorganisationens egenutvecklade certifiering, och en oberoende som exempelvis Svanen eller ISO?	Hur tror du att en certifierings trovärdighet påverkas av certifieringsorganisationens målbild och syfte?	Hur tror du att en certifierings trovärdighet påverkas av certifieringsorganisationens målbild och syfte (med certifieringen men också övergripande)?
Vad för typ av kommunikation mot externa intressenter krävs för att den branschutvecklade certifieringen ska upplevas som legitim?	Vad för typ av kontrollmekanismer tror du krävs för att en certifiering ska uppfattas som legitim?	Vad för typ av kontrollmekanismer tror du krävs för att en certifiering ska uppfattas som legitim?
Varifrån, i ert fall, kommer incitament att arbeta med en miljöcertifiering?	Hur viktigt tycker ni att det är med en oberoende tredjepart som kontrollant och märkningsorganisation? Hur viktigt är det med ackreditering?	Hur viktigt tycker ni att det är med en oberoende tredjepart som kontrollant och märkningsorganisation? Hur viktigt är det med ackreditering?
Har det hänt att dem er certifiering riktar sig mot ifrågasätter eran certifiering?	Har du någon uppfattning om vilken modell för standardförfattande och certifiering som är att föredra (ur ett trovärdighetsperspektiv) av: 1) Separationsmodellen (när certifiering & standard-skrivande utförs av olika organisationer, vilka specialiserat sig på sina respektive områden), 2) Kombinationsmodellen (när en och samma organisation utför både standardskrivande och certifieringsförfarandet)	Har du någon uppfattning om vilken modell för standardförfattande och certifiering som är att föredra (ur ett trovärdighetsperspektiv) av: 1) Separationsmodellen (när certifiering & standard-skrivande utförs av olika organisationer, vilka specialiserat sig på sina respektive områden), 2) Kombinationsmodellen (när en och samma organisation utför både standardskrivande och certifieringsförfarandet) och certifieringsförfarandet)

Vilka effekter, eller vilka resultat har er certifiering inbringat?	Vad måste finnas med i certifieringens kommunikation, dvs, vad måste certifieringsorganisationen förmedla till intressenter (branschen)?	Vad måste finnas med i certifieringens kommunikation, dvs, vad måste certifieringsorganisationen förmedla till intressenter (konsumenter)?
Hur viktigt tycker ni att det är med en oberoende tredjepart som kontrollant och märkningsorganisation?	Vad för skillnader i möjligheterna att uppfattas som trovärdig kan föreligga mellan en branschorganisations certifiering och en oberoende/tredjeparts som ex Svanen eller Bra Miljöval?	Vad för skillnader i möjligheterna att uppfattas som trovärdig kan föreligga mellan en branschorganisations certifiering och en oberoende/tredjeparts som ex Svanen eller Bra Miljöval?
Är den kontrollorganisationen ni använder er utav ackrediterad av någon, det vill säga; sker det någon granskning av granskaren?) Hur viktigt är det med ackreditering av kontrollorganisationen?	Vad är dina främsta tips för att skapa legitimitet när en bransch-organisation som tittar på att skapa sin egen certifiering?	Vad är dina främsta tips för att skapa legitimitet när en bransch-organisation som tittar på att skapa sin egen certifiering?
Hur arbetar ni i er certifiering med transparens?	Vad ser du för risker med att en bransch utvecklar sin egen certifiering?	
Hur arbetar ni i er certifiering med målformulering?		
Vad är det viktigaste att få med i kommunikationen kring certifieringen, riktat mot externa intressenter?		
Utöver miljön, vilket är det främsta syftet med certifieringen?		
Vad är dina främsta tips till en bransch-organisation som befinner sig i en situation liknande er, det vill säga att man tittar på att utveckla en egen miljö-certifiering?		

Bilaga 3: Intervjufrågor, incitament

#	Frågeställning	Möjliga följdfrågor	Ev. teoretisk utgångspunkt
1	Arbetar er verksamhet i dagsläget för att minska er miljöpåverkan, eller med någon typ av miljöförbättrande åtgärder?	Vad för typ av åtgärder? Vad vill man uppnå med detta? Varför?	
2	Vilka anledningar ser ni till att jobba med miljömässig hållbarhet inom ramarna för er verksamhet?	Hur motiverar man befintligt hållbarhetsarbete? Vilka drivkrafter finns för att göra mer?	Bansal & Roth
3	Anser ni att ni som företag/organisation har någon slags moralisk förpliktelse att ta hänsyn till miljön i ert dagliga arbete?	Om ja - Skulle ni kunna göra mer än ni gör idag? Om nej - Varför inte?	Bansal & Roth
4	Hur tror ni att era gäster ser på frågor som rör miljö?	Tycker de att det är viktigt, eller mindre viktigt?	
5	Vilka fördelar (om några) tror ni att er organisation kan åtnjuta genom att undergå en miljöcertifiering?		Bansal & Roth
6	Hur tror ni att en miljöcertifiering kan påverka er konkurrenskraftighet?	Kan det göra att ni blir mer konkurrenskraftiga, eller mindre? Varför? Kan man använda en certifiering i sin marknadsföring?	Bansal & Roth
7	Skulle ni vara villiga att betala för att bli miljöcertifierade?	Hur mycket?	Font, Tamm Hallström & Näslund
8	Hur ser ni på att genomgå en miljöcertifieringsprocess om flertalet av era konkurrenter gjort det?	Skulle detta göra er mer eller mindre motiverade att genomgå samma certifieringsprocess? Hur ser ni på samarbete på miljöområdet mellan organisationer inom branschen?	Khanna/Deephouse
9	Vilka skäl kan ni se till att avstå från att genomgå en miljöcertifiering?	Ser ni några nackdelar med att skaffa en certifiering?	
10	Skulle ni vara villiga att göra kortsiktiga uppoffringar för miljön, förutsatt att ni på grund av detta skulle kunna uppnå en långsiktig vinst?	Skulle ni vara villiga att göra samma kortsiktiga uppoffring för miljöns skull, även om detta inte skulle leda till en vinst på långsikt?	Khanna
11	Utifrån din roll - Vad är det enskilt viktigast som behöver ingå i en certifiering för just branschen		

Bilaga 4: Presentationstext till respondenter, incitament

Hej!

Vi är två studenter vid Handelshögskolan i Göteborg som just nu skriver vår kandidatuppsats inom ämnet Corporate Sustainability. Uppsatsen syftar till att undersöka förutsättningarna för SLAO att ta fram en miljöcertifiering med tillhörande märkning, som de anslutna medlemmarna kan ansöka om.

En del i vår uppsats handlar om att identifiera vilka motiv och incitament som finns eller behövs för att anläggningar ska vara intresserade av att ansöka om certifieringen och uppfylla de kriterier som den kommer att ställa. Som en del i detta kommer vi att utföra ett antal djupintervjuer med strategiskt utvalda anläggningar.

Eftersom er anläggning är en av de som vi önskar intervjua får ni detta mail. Den person inom er organisation som vi önskar prata med bör ha god insikt i anläggningens drift, strategi och eventuellt hållbarhetsarbete. Exempelvis kan detta vara er VD, hållbarhetschef, destinationsansvarig eller liknande.

Intervjun är tänkt att ske över telefon eller Skype, och tar ca 20-30 minuter. Vi hoppas att ni även ska ge oss tillåtelse att spela in intervjun för att enklare kunna bearbeta den information som framkommer. Intervjuresultatet kommer att anonymiseras, och slutrapporten kommer att delges SLAO efter färdigställande.

Vi kommer att kontakta er via telefon under de närmaste dagarna för att boka in en tid som passar er för intervju. Om möjligt ser vi gärna att intervjuerna sker under vecka 15-16. Är ni inte rätt person att prata med inom er organisation är vi tacksamma om ni meddelar oss vem vi bör prata med istället.

Vi vill tacka på förhand för att vi får låna av er tid, och hoppas att ni ska tycka det är intressant och givande att delta i intervjun! Vid eventuella frågor eller funderingar är ni varmt välkomna att kontakta oss, ni finner våra kontaktuppgifter nedan.

Med vänliga hälsningar,

Max Pentes Wirén, 0737-62 35 49 , m.penteswiren@gmail.com
Maja Tössberg, 0703-71 14 17, mtossberg@gmail.com