



Lunds Universitet
Kandidatarbete VT 08
Företagsekonomiska institutionen

Verksamhetsstyrning med miljön i fokus

Eva Davholm och David Davholm

Förord

Vi vill tacka de personer som har gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill vi tacka våra handledare Per- Magnus Andersson och Peter Jönsson för den vägledning som de har gett oss under den resans gång. Dessutom är vi tacksamma för alla de företag som tog sig tid till att medverka i vår undersökning.

Ett stort tack till er alla!

Lund, 2 juni 2008

Eva & David Davholm

SAMMANFATTNING

Titel: Verksamhetsstyrning med miljön i fokus

Datum: 2008-06-05

Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15hp

Författare: Eva Davholm och David Davholm

Handledare: Per-Magnus Andersson och Peter Jönsson

Fem nyckelord: Verksamhetsstyrning, ekonomistyrning, miljöansvar, miljöfokus, mål

Syfte: Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera småföretagens miljöarbete och dess koppling till verksamhetsstyrning.

Metod: Uppsatsen är skriven utifrån en kvalitativ ansats. Materialinsamlingen börjar med en enkätundersökning som leder till ett urval av fyra fallstudier. Dessa studeras sedan med hjälp av fyra djupintervjuer.

Avgränsningar: Vi har valt att fokusera på små svenska företag ur olika branscher med mindre än 50 anställda och som har sin huvudsakliga marknad i Sverige.

Teori: Kapitlet presenterar uppsatsens referensram, olika teorier diskuteras och två standardiserade system för miljöstyrning beskrivs för läsaren: ISO och EMAS.

Empiri: Den empiriska delen av uppsatsen bygger på en presentation av enkätundersökningen samt de fyra fallstudierna. Det insamlade materialet sammanfattas i en lätt överskådlig tabell.

Slutsats: Miljömedveten har blivit något som är ett måste i varje organisation. Det är inte längre en konkurrensfördel utan snarare än förutsättning. Samtliga företag har någon form av miljöredovisning, värnar om miljön och satsar på en hållbar utveckling i syfte att ta sitt miljöansvar.

ABSTRACT

Title: Company Management with focus on the environment

Date: 2008-06-05

Course: FEKK01, Thesis Undergraduate level, 15 ECTS Credits

Authors: Eva Davholm and David Davholm

Advisors: Per-Magnus Andersson and Peter Jönsson

Five keywords: Management Control System, Financial Control System, Environmental responsibility, Environmental focus, Objective

Purpose: The intent of our study is to describe and analyse the small Swedish companies environmental work scope and the connection to Management Control System.

Methodology: Our study is written from a qualitative approach. The collection of the empirical material begins with a survey that leads to four case studies. The cases are studied out of four interviews.

Restrictions: We have chosen to focus on small Swedish companies, from different branches with unless than 50 employees and with the main market in Sweden.

Theory: The chapter presents the frame of reference, different theories are discussed and two standardised systems for environmental management are described: ISO and EMAS.

Empirical part: The empirical part of this study is based on information gathered from interviews with the companies. The gathered material is summarized in a tabular statement.

Conclusion: The environmental awareness has become a must in every organisation. It is not longer a competitive advantage, but more of an assumption. All four companies have some kind of environmental statement, safeguard the environment and invest in durable development with the purpose of taking responsibility.

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	4
1. INLEDNING.....	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 FRÅGEFORMULERING	9
1.4 SYFTE.....	9
2. FORSKNINGSDESIGN	10
2.1 DATAINSAMLINGSMETODER	10
2.2 ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	12
2.3 FALLSTUDIERNAS	13
3. TEORETISK REFERENSRAM	15
3.1 EMAS – ECO MANAGEMENT AUDIT SCHEME.....	19
3.2 ISO 14001 OCH 14031	20
4. EMPIRI.....	24
4.1 SAMMANFATTNING AV ENKÄTUNDERSÖKNINGEN.....	24
4.2 SAMMANFATTNING AV FALLSTUDIERNAS	25
4.2.1 Fallstudie av företag 1 – Larmet AB.....	25
4.2.2 Fallstudie av företag 2 – Elektronik & Co.....	26
4.2.3 Fallstudie av företag 3 – Rent & Fint	27
4.2.4 Fallstudie av företag 4 – VVS AB.....	28
5. ANALYS	31
5.1 JÄMFÖRELSE MELLAN STUDIEFALLEN UTIFRÅN DE FEM DIMENSIONERNA	31
5.1.1 Miljömål.....	31
5.1.2 Genomförande.....	32
5.1.3 Redovisning.....	32
5.1.4 Uppföljning	33
5.1.5 Effekter.....	33
5.2 JÄMFÖRELSE MELLAN FÖRETAGENS TOTALA MILJÖSATSNINGAR	34
6. RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION	39
6.1 RESULTAT	39
6.2 RESULTATDISKUSSION	40
7. REFERENSLISTA	42
8. BILAGOR.....	44
8.1 BILAGA 1	44
8.2 BILAGA 2	45
8.3 BILAGA 3	46

1. Inledning

Detta kapitel beskriver bakgrunden till vårt arbete genom att belysa det aktuella problemet. En problemdiskussion förs vilken resulterar i en forskningsfråga och arbetets syfte formuleras.

1.1 Bakgrund

Idag är många människor överens om att vi lever i en föränderlig värld där människan spelar en allt större roll för miljön. Den industriella revolutionen har satt djupa spår i naturen och farliga förändringsprocesser har sats igång. Alarmerande forskningsrapporter* varnar oss för konsekvenserna. Hur ska vi kunna rädda våra sjöar och hav, regnskog och djurliv? Vad är det som vi lämnar vidare till näst kommande generationer? Vad har de att se fram emot? Vi anser att med dagens hårda och hetsiga debatt om miljöfrågor och miljöengagemang är det högt relevant att veta hur företag ställer sig i olika miljöfrågor. (www.snf.se)

Dem flesta företag har en miljöpolicy och miljömål men frågan är hur dessa mål sätts upp, vilka kriterier använder sig företagen av och hur följs dessa kriterier och mål upp. Varför gör företagen som de gör och vad är det som bestämmer vilken väg de ska ta? Är det kanske så att allt fler företag vill vinna allt större marknadsandelar genom att framhålla sitt miljöengagemang och sin miljömedvetenhet?

Många företag* påstår sig ha miljön i sitt beaktande när det gäller framtagningen av nya produkter, forskning och utveckling. Det investeras allt mer resurser i miljövänliga lösningar för att kunderna ska bli så nöjda som möjligt. Detsamma gäller de stora internationella koncernerna när de etablerar sig i de nya utvecklingsländerna. Många företag påstår sig ta sitt miljöansvar och att de alltid ser till att det efterföljs. (*www.ikea-group.ikea.com/ID=709; www.tomotofos.se/miljovanlig-stadning.htm; m m)

Stämmer verkligen dessa påståenden? Miljömedvetenhet och miljöansvar från företagets sida är väldigt viktiga inslag i dagens samhälle. Allt fler forskare (se www.mistra.org) är övertygade om att företagen måste ha miljön i fokus för att vi ska få ett hållbart samhälle.

* www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=127597&lan=en&clan=sv

luur.lub.lu.se/luur?func=downloadFile&fileOID=635932 .svenska
www.ub.uu.se/links/index.cfm?amneID=131 .svenska

1.2 Problemdiskussion

Begreppet hållbarhet nämndes första gången av Brundtlandkommissionen, vilken skapades år 1983 av *Förenta Nationerna* (FN) för att hantera frågor om miljö och utveckling. I en av kommissionens rapporter*, som benämndes ”*Vår gemensamma framtid*”, definieras hållbarhet som:

”en utveckling som tillfredställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredställa sina behov”.

(* www.ima.kth.se/im/6d3709/06/hemsida/images/EUlagar.pdf)

Vad innebär detta i praktiken? Är mål, strategisk planering och miljöfokus de viktigaste aspekterna för att effektivt kunna driva ett företag och överleva på lång sikt? Eller om vi tänker oss miljöperspektivet som utgångspunkt kan vi då säga att utan hållbar miljö har vi inget liv, produktion eller samhälle?

Det pågår en het debatt idag om klimatförändringar, växthuseffekten och global uppvärmning. Att i längden fortsätta producera en stor del av vår energi och driva våra fordon med fossila bränslen är ett spel med höga insatser – för oss och för nästkommande generationer. Världens medeltemperatur stiger nu snabbare än väntat. Samtidigt ökar koldioxidhalten i atmosfären. Varför? Våra utsläpp av koldioxid blir allt större, samtidigt som naturens förmåga att klara utsläppen försvagas. Koldioxidhalten i atmosfären stiger snabbare än väntat. I stället för att gå mot ökad kontroll av växthuseffekten är dagens trend precis den motsatta säger klimatforskaren Corinne Le Quéré till DN. (DN den 24.10.2007)

För att få bukt med växthuseffekten behövs det inspiratörer och pådrivare. Svenska företag kan spela ett framträdande roll och leda ett framstående miljöarbete, eftersom få länder har lika goda förutsättningar som Sverige** att skapa ett samhälle som bygger på förnybar energi. Den avgörande framgångsfaktorn i denna fråga är förstås företagets strategiska verksamhetsstyrning och företagets fokus på miljön. (**Bara fyra EU-länder klarar utsläppskraven från Kyotoprotokollet, säger meteorologiprofessor Erland Källén, Sveriges representant i FN:s klimatpanel IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change: *”I en jämförelse av utsläpp i alla OECD-länder så ligger Sverige i topp, eller i botten om man vill säga så. Vi har lägst utsläpp räknat per invånare. Genom historien har alltid utsläpp av växthusgaser och ekonomisk tillväxt hört ihop, men de senaste åren så har trenden vänt! Under de senaste sex åren så har utsläppen legat under 1990 års nivå med i genomsnitt 3.7% Samtidigt har landets BNP (som brukar användas för att mäta ekonomisk tillväxt) ökat med ca 25 %!”*)

Strategi och styrning blir därmed två viktiga begrepp för vårt arbete. Att använda sig av strategi i företagsekonomisk mening innebär enligt Kaplan och Norton (2004) att använda sig av ”aktivitetsstrukturer som sträcker sig över ett längre tidsperspektiv i företag eller organisationer”. Författarna menar att strategi ”beskriver hur en organisation har för avsikt att skapa tappert värde för sina aktieägare”. För att koppla vidare till styrning kan vi märka att ”de åtgärder vilka medvetet vidtas i syfte att uppnå måluppfyllelse för en verksamhet” är viktiga styrmedel för företagets framtida utveckling.

Strategisk styrning kan betraktas från olika synvinklar. En av dem som lyfter fram några olika sätt att se på strategi är Lindvall (2001). Den viktigaste och enligt honom den dominerande uppfattningen är att företag med hjälp av strategisk styrning har fullständiga möjligheter att agera för att påverka sin omgivning. Denna teori har fått en alternativ inställning, nämligen att företagets omgivning driver företagets agerande, och de har därmed brist på handlingsfrihet. Lindvall själv ansluter sig till den slutsats som är resultatet av dessa, dvs. att företagets strategiska situation präglas av både möjligheter och begränsningar. En viktig aspekt att ta hänsyn till är småföretagens begränsade ekonomiska resurser vilket skapar ett hinder inför strategiska miljöinvesteringar. Ledningens uppgift blir därmed att utveckla möjligheterna och reducera begränsningarna och i och med det fokusera det strategiska intresset på både företagets interna egenskaper och företagets omgivning.

Även Ewing och Samuelson (2002) poängterar att ledning och styrning av ett företag kan beskrivas på många olika sätt och ur olika infallsvinklar. Den centrala delen av styrningen utgörs dock av formella styrsystem dvs. planer på långt och kort sikt. De fem huvuddimensionerna som ledning och styrning är uppbyggda av är: organisationsstrukturen, ledningsstil och kultur, strategi och affärsidé samt kommunikation. Författarna menar vidare att utöver dessa aspekter så finns det andra aktuella frågor som gäller att uppmärksammas i organisationen t ex miljöarbetet. Begreppet miljöarbete innefattar olika aktiviteter och åtgärder för dels hanteringen av företagets restprodukter och dels för planeringen av företagets framtida verksamhet. Några av dessa aktiviteter och åtgärder är avfallshantering, besparingsåtgärder för energiförbrukningen, ersättning av miljöskadliga produkter med miljövänliga alternativ, övergång till långsiktigt hållbara transportsätt och framtagning av nya produkter vars framställning och omhändertagning inte innebär någon större skada för miljön.

Det pågår idag en snabb teknologisk utveckling vilken enligt Piper & Carty (2005) har medfört stora fördelar i kommunikationen mellan organisationer och individer. Idag kan vi snabbt och enkelt transportera oss från en världsdela till en annan och vi kan marknadsföra och sälja våra produkter på en global nivå. Utvecklingen innebär även vissa nackdelar då många små företag konkurreras ut från marknaden och företagets miljöpåverkan blir dramatisk i de regioner där den industriella utvecklingen sker explosionsartad. Samtidigt poängterar Fagerfjäll (2001) att tillsammans med ökade pådrivningar från omvärlden har globaliseringen resulterat i att företagen fått ett betydligt större ansvar inte bara för den egna verksamheten, utan även för att företagets leverantörer sköter sitt ansvar, t ex när det gäller barnarbete eller miljöfrågor.

Ansvaret påverkar enligt Morrisey (1976) alla delar av ett företags verksamhetsstyrning så som målstyrning eller miljöstyrsystem. Målstyrning innebär att en organisation sätter upp mål för verksamheten och utifrån uppsatta mål fokuserar på resultatet. För att ett mål ska vara stimulerande och bidra till bättre prestationer inom en organisation måste målet vara både vägledande och motiverande. Problematiken med ledning av miljöarbetet ligger enligt Piper & Carty (2005) i svårigheten att skaffa sig en helhetsbild av vad som händer i verksamheten, osäkerhet i hur olika aktiviteter ska utföras samt i svårigheten att se relationen mellan olika aktiviteter och vem som bär ansvaret för vad. Miljöledningsarbetet kan dock underlättas om en viss systematik införs genom att sortera frågeställningar och sätta namn på vad som behöver göras så att olika beslut kan tas utifrån de resurser och behov som finns. Systematiken kommer att bilda en plattform för styrning mot det förväntade resultatet.

Lindvall (2001) lyfter däremot fram vikten om ”användandet av scenarier”, för att kunna göra kvalificerade antaganden om framtiden. Han ser dem som betydelsefulla och som en del i utveckling. Det gäller att försöka se hur framtiden kan se ut, för att förstå vilka krav som kan ställas på företaget. Utifrån det kan företaget koncentrera sig på vad de bör fokusera och lägga sin kraft på. Höga förändringsambitioner kan tänkas engagera kompetenta medarbetare på ett bättre sätt än marginella förändringar.

Lindvall (2001) diskuterar även miljöstrategins inverkan på företagets styrning. En viktig aspekt som han tar upp är svårigheten med strategiarbete som inte ligger i själva strategiformuleringen utan i förmågan att nå ut i verksamheten och göra strategin relevant för verksamheten. Det gäller att knyta strategi och löpande styrning närmare varandra. Begreppet strategisk kompetens har i det sammanhanget blivit alltmer betydande enligt Lindvall (2001). Med tilltagande globalisering och kunskapsarbetets framväxt så krävs det en utveckling av kompetensen i miljöstrategiska frågor, eftersom strategier handlar om att analysera och skapa en föreställningsvärld om hur företaget ska se ut i framtiden och vart den är på väg.

1.3 Frågeformulering

Vår fråga är:

Vilka är drivkrafterna som styr småföretagens miljöarbete? Finns det någon koppling mellan miljöarbete och verksamhetsstyrning?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera småföretagens miljöarbete och dess koppling till verksamhetsstyrning.

2. Forskningsdesign

Under detta kapitel beskrivs de metoder som vi valde att använda oss av samt vilka övervägningar som har gjorts i samband med insamlingen av vårt empiriska material. Kapitlet beskriver även olika datainsamlingsmetoder.

2.1 Datainsamlingsmetoder

Det finns enligt Björklund & Paulsson (2003) två olika metoder för insamling av data: kvalitativ och kvantitativ metod. Kvantitativa studier omfattar information som kan mätas eller värderas numeriskt. Kvalitativa studier används däremot när man vill skapa en djupare förståelse för ett specifikt ämne. Det är alltid studiens syfte som avgör vilken metod som passar bäst för den specifika undersökningen. Vid val av kvantitativa metoder lämpar sig enkätundersökningar bäst som undersökningsform, medan kvalitativa metoder grundar sig på observationer och personliga intervjuer. Eftersom syftet med vår uppsats är att undersöka och beskriva hur miljöarbetet går till i små svenska företag, valde vi att huvudsakligen använda oss av en kvalitativ metod.

Vid observationer kan iakttagaren vara mer eller mindre deltagande och intervjuerna är oftast strukturerade. Detta beror förstås på hur intervjuaren lägger upp intervjun. Kvalitativa metoder lämpar sig bäst när det gäller att komma åt sammanhang som kräver förståelse. Fördelarna med kvalitativa metoder är att de är flexibla dvs. det går att anpassas efter situationen och efter hur undersökningen utvecklar sig. Det går även att samla in material så länge det behövs eller så länge det inte finns mer att hämta. (Björklund & Paulsson, 2003)

Trovärdighet är ett av de största problemen med kvalitativa studier och på så sätt även kvalitativa intervjuer. Det är därför viktigt att kunna påvisa att all insamlad data och analys är trovärdig. Detta görs främst genom att visa att den insamlade data är relevant för den aktuella problemställningen. (Björklund & Paulsson, 2003)

Kvantitativa metoder fungerar bäst när det gäller att t ex kunna mäta undersökningsmaterialet i siffror. För att kunna göra ett bra frågeformulär är det viktigt att kunna täcka in ämnet fullständigt och systematiskt med frågor för att ge frågeformuläret en tydlig struktur samt att förbereda undersökningen väl. Förberedelserna är viktiga vid kvantitativa undersökningar, eftersom det inte går att kompletteras i efterhand. (Björklund & Paulsson, 2003) Framtagningen av både vår enkät och vår intervjuguide grundas på en förbestämd struktur och utgångspunkten ligger i tematiseringen av vår undersökning. För att kunna strukturera upp arbetet valde vi att dela in frågorna i 5 olika kategorier: Miljömål, Genomförande, Redovisning, Uppföljning och Effekter. Arbetet med olika kategorifrågor har hjälpt oss att se en klar och tydlig helhetsbild och därmed underlättades analysarbetet då de fem frågekategorierna underlättade väsentligt jämförelsen av de undersökta företagen.

Enligt Eliasson (2006) kan det många gånger vara en fördel att kombinera kvantitativa och kvalitativa metoder. En undersökning kan exempelvis börja med några intervjuer som ger en preliminär uppfattning om förhållandena, något som en kvantitativ undersökning senare kan undersöka närmare. Det går också att göra precis tvärtom, genom att följa upp intressanta iakttagelser från en kvantitativ undersökning med att intervjua några av dem som har svarat.

Vi valde att följa Eliassons exempel och kombinerade den kvantitativa metoden med den kvalitativa. Anledningen till vårt beslut är inte enbart den inspiration vi fick från Eliasson (2006) utan det beror även på svårigheten att få företag att ställa upp på en mer djupgående fallstudie av deras miljöarbete. På grund av ämnets känslighet kändes det lämpligt att gå varsamt fram och först ta reda på företagets inställning till miljöåtgärder för att senare välja ut några företag och undersöka dessa mer ingående.

Problemet med ”ovilliga” företag var inte det enda som vi stötte på under arbetets gång, även pålitligheten i olika sammanhang skulle beaktas. En pålitlighetsfråga beror på att en stor del av vår teoretiska referensram är baserad på vetenskapliga artiklar skrivna av både konsulter och forskare. Detta innebär att artiklarnas pålitlighet varierar då forskare ofta krävs på mer belegg för sina utlåtanden än konsulter, vars åsikter ofta har sitt ursprung i de erfarenheter som de har skaffat sig genom åren.

Vid all insamling av data (primär och sekundär) är källkritik avgörande för undersökningens trovärdighet. När det gäller sekundär data, är källorna som vi använde oss av adekvata utifrån det aktuella ämnet. När det gäller tidningsartiklar så har vi sökt upp originaldokumentet som det refereras till för att försäkra oss om att det som står i artikeln är rätt och riktigt. Några viktiga frågor som vi ställde oss var: Är vår källa godkänd och seriös? Vilket syfte har författaren med sitt arbete? Källkritiken syftar till att värdera betydelsen av olika data utifrån hur användbar och relevant data är för studien, samt om informationen är trovärdig. Detta kan jämföras med bedömningen av validitet och reliabilitet som bygger på empirisk data. (Befring, 1994).

Reliabiliteten syftar till undersökningens pålitlighet, dvs. att den går att upprepa och att den kommer att ge samma resultat. Begreppet ”reliabilitet” hänger samman med det engelska verbet ”rely on” som betyder ”lita på”. Undersökningens reliabilitet svarar egentligen på frågan: *”Kan vi lita på att undersökningen ger samma resultat, om vi upprepar den under så likartade förhållanden som möjligt?”* (Eliasson, 2006)

Hu kan vi öka reliabiliteten? Enligt Eliasson (2006) finns det en rad olika åtgärder som man kan tillämpa. Några av dessa är:

- Arbetet med variablerna i undersökningen bör ske genom att ”mäta” dem på flera sätt. Ett sätt är att återkomma till en variabel flera gånger under intervjuens gång.
- Forskaren bör förbereda undersökningen väl genom att formulera klara och tydliga instruktioner om undersökningens genomförande.
- Om flera personer är inblandade i undersökningens genomförande är det viktigt att ta fram klara och tydliga riktlinjer tillsammans för hur undersökningen ska genomföras.
- Vid insamling och registrering av kvantitativa data ska man alltid kolla om den registreras, kodas och matats in på ett korrekt sätt. Exempelvis kan inspelade intervjuer kontrolleras mot inspelningen efter utskrift och eventuellt ge möjlighet till den intervjuade att läsa igenom det utskrivna materialet.

Ju högre reliabiliteten är, desto bättre blir förutsättningarna för en hög validitet.

Data som har samlats in till undersökningen kan delas in i primär data och sekundär data. Primär data är den information som vi själva har samlat in medan sekundär data är data som har samlats in av andra. Den sekundära data i vår studie som ligger till grund för förståelse av ämnet har samlats in ur befintlig litteratur, forskningsrapporter, tidningsartiklar samt Internet.

Att studien utgår från ett företagsledningsperspektiv, kan innebära att det finns större risk att verkligheten förskönas än om studien hade utgått från kundernas perspektiv. Eftersom miljöfokus för många företag är ett känsligt område, är det inte säkert att företagsledningen vill delge de eventuella brister som finns. Som vi tidigare nämnde, var svårigheten att hitta företag som ville bli undersökta mycket stort, därför valde vi att gå vidare med undersökningen utan att ta med kundperspektivet i vårt arbete. Att ta reda på kundernas åsikter om företagets miljöåtgärder hade varit omöjligt utan företagets medverkan då vi själva inte kunde ta reda på vilka kunderna är och hur vi kan komma i kontakt med dessa. En avvägning gjordes och vi bestämde oss för att fortsätta undersökningen utifrån företagets perspektiv.

2.2 Enkätundersökningen

En av de vanligaste kvantitativa teknikerna för insamling av data är alltså enkätundersökningar. Enkäter är ofta utformade som ett frågeformulär och har en del fördelar jämfört med andra undersökningsmetoder. Bland fördelarna kan nämnas att enkätundersökningar är billigare än t.ex. intervjuer, är lätta att administrera och respondenterna har god tid på sig att besvara frågorna. Nackdelen med denna undersökningsform är dock det stora bortfallet då många tillfrågade inte svarar i tid eller väljer att inte svara alls. (Andersen, 1998)

Vi valde att börja vår studie med en enkätundersökning för att lättare kunna hitta lämpliga observationsobjekt, dvs. företag som vi skulle gå vidare med och djupintervjua. Det första steget var att hitta företag som motsvarade våra kriterier, dvs. små företag med högst 50 anställda, i olika branscher och från olika delar av landet. Eftersom vi räknade med ett stort antal bortfall så förberedde vi en längre lista med 75 företag. Dessa företag hittade vi genom Bolagsverkets hemsida och vi valde att ringa upp vart och ett av företagen för att genomföra enkätundersökningen direkt via telefon, detta för att höja svarsfrekvensen och för att spara tid. Efter 48 uppringda företag lyckades vi få in svar från 20 företag, allt enligt våra planer.

Vid framtagningen av vårt frågeformulär utgick vi ifrån Andersen (1998) genom att ta hänsyn till några viktiga aspekter. Vi var noga med att använda ett korrekt och vardat språk, frågorna var korta och tydliga och vi försökte undvika att använda ledande frågor. De frågor som vi bestämde oss för att använda var direkta, öppna och specifika.

Eftersom vi valde att undersöka ett känsligt ämne så bestämde vi oss för att begränsa antalet frågor till 10 och vi försökte formulera frågorna på ett sådant sätt så att de inte skulle väcka onödigt motvilja. (Se bilaga 1) När alla 20 enkäter var ifyllda sammanställde vi resultatet och valde ut fyra företag som skulle ingå i fyra fallstudier. Urvalet gjordes utifrån en strukturerad analysguide och urvalskriteriet var jämförbarheten.

Detta innebär i praktiken att vi valde ut fyra likartade företag ur olika branscher med mindre än 50 anställda och som har sin huvudsakliga marknad i Sverige. Företagen är svenskt ägda och inget av de fyra har något annat stort företag bakom sig som delägare. Detta var viktigt för oss då syftet med arbetet är att undersöka små företag och det är viktigt för jämförelsens skull att inte ha extra tillgångar till sitt förfogande eller att inte ingå i några stora mångmilliardsprojekt som finansieras av t ex moderbolag. Avgränsningen att endast välja ut fyra företag att studera beror på undersökningens art. Eftersom vi valde att studera ett relativt nytt område så kom vi fram till att fyra företag ger oss ett tillräckligt brett och djupt material för att kunna få ett tillförlitligt svar på vår frågeställning. Att välja fler fallstudier skulle visserligen leda till ett bredare empirisk material men konsekvensen skulle möjligtvis bli en mindre djupgående undersökning, dvs. det som vi vinner på bredden förloras på djupet.

2.3 Fallstudierna

Fallstudier kan enligt Yin (2007) användas i situationer där den teoretiska kunskapen är bristfällig. Det finns ingen entydig definition om vad en fallstudie är, men författaren sammanfattar fallstudiernas gemensamma egenskaper och definierar fallstudien som en vetenskaplig metod som genom beskrivningar belyser ett fenomen för att skapa förståelse för detta. Syftet är alltså inte att skapa en lösning på det undersökta problemet, utan att skapa en diskussion samt att öka medvetenheten och kunskapen om problemet. Eftersom ämnet som vi undersöker i vår uppsats är relativt ungt och forskningen på området är något begränsat, kändes det naturligt att använda oss av fallstudier som metod för insamlingen av vårt empiriska material.

Yin (2007) poängterar vidare att fallstudier kan vara kvantitativa eller kvalitativa och att det finns både fördelar och nackdelar med användandet av denna forskningsmetod. Bland fördelarna nämner författaren att man får detaljerad information om ämnet som studeras, att fallstudier kan genomföras på olika sätt och är därmed väldigt flexibla, samt att metoden tillåter forskaren att konstruera teorier utifrån fallstudien. Som nackdel nämns att generalisering kan leda till kritik och kan skapa trovärdighetsproblem, att det kan vara svårt att avgränsa fallet samt att undersökaren kan påverka situationen och få ett vinklat resultat.

Vi har i vår uppsats valt att arbeta med fyra fallstudier utifrån en kvalitativ ansats och nästa steg i vår undersökning blev därmed förberedandet av intervjuerna. Eftersom vi hade redan under enkätundersökningen fått klartecken från samtliga företag att eventuellt få återkomma för genomförandet av en djupintervju, koncentrerade vi oss enbart på intervjufrågornas utformning och innehåll.

Intervjun är en datainsamlingsmetod där informationen samlas in genom en dialog med intervjupersonen. Syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständig uppfattning om det ämne som studeras. Genom att intervjua personer som antas ha rikligt med kunskap om de företeelser som studeras, kommer informationsinnehållet i studien att öka. (Holme & Solvang, 1991) I vår undersökning valde vi att använda oss av semistandardiserade intervjuer vilket innebär att vi konstruerade några standardiserade frågor, men under intervju tillfällena ställde vi sedan uppföljningsfrågor av typen ”vill du utveckla det?”, ”kan du förtydliga det?” och ”berätta mer om detta”.

När det gäller intervjuernas utformning har vi utgått från Björklund & Paulssons (2003) indelning av en intervju efter sin grad av standardisering och strukturering. Standardisering berör frågornas formulering och inbördes ordning, medan strukturering är det svarsutrymme som den intervjuade ges. Låg standardisering innebär att frågorna utformas vid intervju tillfället och att ordningsföljden är oviktigt. Hög standardisering däremot innebär att identiska frågor ställs i samma ordning vid varje intervju.

Det insamlade intervju materialet analyserades med hjälp av en innehållsanalys vilket innebär att vi satte upp olika kategorier och utifrån dessa kategorier delade vi upp det empiriska materialet både horisontellt och vertikalt och vi lyckades därmed analysera och jämföra inte bara företagen som helhet dem emellan, utan även utifrån de olika svarskategorierna. Att kunna jämföra hur de fyra företagens miljömål sätts upp, hur dessa genomförs och senare uppföljs har hjälpt oss att förstå och kunna urskilja olika mönster för att senare kunna dra viktiga slutsatser.

Enligt Jacobsen (2002) är det inte bara viktigt att välja rätt person att intervjua, utan även att den intervjuade ger en representativ bild av verkligheten, vilket endast är möjligt om de intervjuade är personer som har en helhetsinsyn i företagets miljömål. Detta ger oss en bra grund för god validitet.

Våra intervjuer var även strukturerade eftersom den intervjuade fick en klar fastställning av intervjuens målsättning redan från början, frågorna var i förväg formulerade och utformade på ett sätt som stödjer en systematisk genomgång av det undersökta området samt intervjuerna var fokuserade och informationsinriktade. (Lundahl och Skärvad)

Enligt Svensson & Starrin (1996) varje intervju är en unik social interaktion som inbegriper en förhandling av sociala roller och referens ramar mellan främlingar. En god intervjuare måste kunna upprätthålla sammanhanget i dialogen och ständigt vara medveten om yttrandets relevans. Författarna menar vidare att intervjuguiden måste utgå ifrån några grundprinciper. Frågorna ska vara formulerade på ett sådant sätt så att de inte leder in svaren i vissa bestämda riktningar. En annan viktig aspekt är att klargöra målsättningen med och karaktären av undersökningen. En förutsättning för den kvalitativa intervjun är att inledningsfrågorna ska vara så öppna som möjligt. Genom att skapa ett öppet klimat hjälper man den intervjuade att känna sig trygg med situationen och kunna koncentrera sig på frågornas innebörd.

Intervjuerna genomfördes på telefon och varade mellan 35 och 45 minuter. Respondenterna har begärt att få vara anonyma på grund av ämnets känslighet. Eftersom bandinspelningar avböjdes, intervjuernas dokumentation gjordes genom anteckningar. Resultatet av intervjuerna presenteras i kapitlet "Empiri". Den fullständiga intervjuguiden presenteras som bilaga 2.

3. Teoretisk referensram

Kapitlet presenterar uppsatsens referensram, olika teorier diskuteras och två standardiserade system för miljöstyrning beskrivs för läsaren: ISO och EMAS.

Teorier ser olika ut beroende på vilken vetenskap det handlar om. Det som alla teorier har gemensamt är att de uttrycker en specialkunskap inom sitt ämnesområde samt att denna kunskap kan formuleras som ett påstående om hur världen är utformad ur någon speciell synvinkel. Att välja teori i förhållande till sin problemformulering handlar om att bestämma sig för vilken eller vilka teorier som ger de mest relevanta svaren på ens frågeställning. (Eliasson, 2006)

Det centrala begreppet i vår studie är verksamhetsstyrning vilket enligt Anthony & Govindarajan (2007) är en process som möjliggör för företagsledningen att påverka övriga medlemmar av sin organisation till att implementera företagets strategi och kunna uppnå uppsatta gemensamma mål. Strategiformuleringsprocessen består av en extern och en intern analys. Den externa analysen undersöker uppgifter om konkurrenter, kunder och leverantörer medan den interna analysen tittar på företagets kunskaper om teknologi, tillverkning, marknadsföring, leveransmöjligheter och logistik. Efter att ha identifierat de externa möjligheterna och de interna styrkorna och svaghetera sammanfattas resultatet av undersökningarna i en gemensam strategi. Författarna menar att verksamhetsstyrning är ett måste i alla företag som är decentraliserade. Olika styrmedel inom verksamhetsstyrning är: ekonomistyrning, strategisk planering, budgetering, resursfördelning, ansvarsfördelning, internprissättning, belöningsystem och konkurrensanalys.

Även Piper & Carty (2005) poängterar att företagets existens är beroende av omvärldens efterfråga på dess varor och tjänster, samtidigt som alla företag är utsatta för konkurrens. För att kunna förstå och hantera denna konkurrens så måste organisationens processer vara formulerade på ett övergripande och hållbart sätt och för att lyckas med detta bör ledningen inte styra organisationen i allt för högt grad då detta kan leda till att utvecklingen hämmas.

Lindvall (2001), anser att en av de viktigaste uppgifterna för företagen idag är att knyta samman sin miljöstrategi med den löpande styrningen, så som det är fallet i det balanserade styrkortet, vilket är en vanlig metod för strategiskt styrning. En del forskare anser att behovet av att skapa en bro mellan strategi och styrning var just ett av de ursprungliga skälen till att skapa styrkort. Detta innebär att en organisation utan att behöva omorganiseras ska kunna använda sina lokala strategier och samtidigt bidra till företagets centrala strategi utifrån ett formulerat mål. Styrkort och strategikartor har fått en ökad användning för att belysa mål och strategier. De används enligt Lindvall (2001) för att sammanbinda företagets styrning genom strategier och för att utveckla och betona avsikterna. De blir ett stöd för hela organisationen genom att strategier och mål på högre nivåer länkas samman. På så sätt bidrar de till att realisera företagets underliggande affärsstrategi. Syftet med att ha en strategikarta är, att de möjliggör diskussioner om kausalitetssamband när företagen står inför strategiska beslut. De hjälper företagen att identifiera och välja ut mått för att följa upp tillvägagångssättet. Styrkortet syftar till att "*ändra beteendet*" genom kommunikation för att "*realisera den fastlagda strategin.*"

Detta tar även Samuelsson (2001) upp när han framhåller att de strategiska kartorna beskriver de kritiska framgångsfaktorerna utifrån olika områden och även sambanden inom och mellan dessa områden. Samuelsson (2001) säger dock att det balanserade styrkortet inte är ett strategiverktyg. Han påstår att vision, mål och strategi används som utgångspunkt och som drivkraft till hur det balanserade styrkortet ska byggas upp. Det balanserade styrkortets dvs. den strategiska kartan, skapar endast ett ramverk som belyser hur strategi omvandlar icke-materiella tillgångar till värdeskapande processer, dvs. hur det skapas värde för företaget utifrån icke-materiella tillgångar på ett annat sätt än från fysiska och finansiella tillgångar.

Många företagsledare ger idag bara begränsade beskrivningar och dåliga förklaringar till sina anställda om varför det som ska utföras är viktigt. För att kunna utföra sin strategi tycker Kaplan och Norton (2001) att strategiska kartor kan vara till hjälp. Dessa behövs för att anställda i organisationen ska förstå strategin och även det oerhört viktiga förloppet med att omforma icke-materiella tillgångar till verkliga resultat, inte minst genom att koppla styr talen i styrkortet till företagets strategi. Dessa strategiska kopplingar sammanfogas till en serie begripliga kausalitetssamband. Sambanden beskriver den strategiska vägen och har därmed utvecklat styrkortet från ett förbättrat mätsystem till ett strategiskt managementsystem. Den strategiska kartan formades när författarna hade analyserat hundratals strategiska styrkort som företag byggt upp, ofta med deras hjälp.

Den strategiska kartan är enligt Kaplan och Norton (2001) bron mellan strategiformulering och genomförande av strategi. En strategi ska enligt författarna byggas uppifrån och ner. Företagen ska börja med destinationen, målet, och sedan kartlägga linjerna som leder dit. Det första som behöver göras är att se över sin affärsidé samt företagets mål – varför företaget existerar och vad är dess målsättning. Utifrån detta kan ledarna utveckla en strategisk vision, vilken ska visa företagets övergripande mål. En strategi måste sedan definiera logiken i hur man ska ta sig till destinationen, dvs. till målet.

Detta kan även handla om att formulera ett miljömål, (en så kallad miljöstrategi), att organisera för miljöarbetet eller att utveckla styrsystem för miljöstyrning. Kraven på företagens användning av resurser ökar hela tiden medan kretsloppstänkandet och miljöstyrningen tilltar. Dessa ska på långt sikt integreras i företagets långsiktiga krav på lönsamhet samtidigt som satsningarna på hållbarhet och miljövänlighet medför extra kostnader. Men ett långsiktig miljötankande innebär inte enbart kostnader, det kan också medföra vinster då företaget blir mer attraktivt för sina kunder tack vare sitt miljöengagemang.

”I dagens Europa har miljöfrågorna fått en allt större betydelse. Återanvändning och resurshushållning har blivit centrala begrepp som präglar synen på industriell verksamhet.”
(SCA:s årsredovisning 1991)

Lagar, normer och regler har alltså länge påverkat förutsättningarna för enskilda företag. Produktionsanläggningarnas utformning och användning, t ex, regleras av framför allt miljöskyddslagen. Lagen gäller vid användning av anläggningar som kan medföra föroreningar av luft och vatten. Företagen måste i sådana fall vidta specifika skyddsåtgärder vilket kan innebära behov av anpassningsinvesteringar i form av reningsutrustning.
(Nilsson& Persson 1993)

Enligt Greve (1996) är miljöinvesteringar därför oftast påtvingade och inte alltid lönsamma i företagsekonomisk mening. I sådana fall kan inte normala lönsamhetskrav ställas, menar Nilsson & Persson (1993), utan kalkylerna ska göras i syfte att vara ett stöd för att finna den billigaste lösningen som kan tillfredsställa ställda krav. Kraven på säkra och miljövänliga produkter och processer har blivit allt tydligare under senare år. Kundernas miljömedvetenhet har till och med blivit en sälj- och marknadsförings argument, därmed kan utvecklingen av produkter som uppfyller kundernas krav vara en lönsam strategi för företagen. Skapar man en god miljöimage blir miljöinvesteringarna inte enbart tvingande, utan strategiska och lönsamma satsningar. (Nilsson & Persson, 1993)

Författarna menar vidare att en ”rätt från början” strategin bör innefatta även miljöaspekten, eftersom det blir alltid billigare att från början inkludera miljöaspekten än att i efterhand anpassa sig till de krav som växer fram från olika intressenter. (Nilsson & Persson, 1993)

”Rätt från början” strategin ställer också stora krav på företagets självdisciplin och vilja att självmant och utan tvång satsa på miljöinvesteringar även om dessa inte ger en omedelbar monetär avkastning. Att sparsamt hushålla med miljöresurserna är också viktigt när företaget vill framhålla sin väl viliga inställning till miljöfrågor ”En av Sveriges viktigaste kapitaltillgångar är våra miljöresurser” bör vara en slogan i praktiken, en ledstjärna för alla företag som vill satsa på miljö investeringar utan att ha blivit tvingade till det. (Nilsson & Persson, 1993)

Att företag tjänar på miljöansvar gör det lönsamt att minimera miljörisiker och att investera i hållbar utveckling. Detta understryks även av Forskningsprogrammet Sustainable Investments beräkningar som visar att företag som arbetar aktivt med hållbarhetskriterier inte förlorar ekonomiskt på det. ("Sustainable Investment Research Platform" vid Umeå universitet) Umeåforskarna har tittat på hur sambandet mellan miljörisiker och avkastningen för värdepappersportföljer ser ut och de ställde frågan ifall man gör en sämre investering om man satsar på aktier i företag med låg miljörisk än om man satsar på aktier i företag med högre miljörisk. I branscher med högre miljörisiker kräver investerare högre avkastning som kompensation. Det intressanta är enligt Lars Hassel (professor i företagsekonomi på Handelshögskolan vid Umeå universitet och programchef för Umeågruppen) att miljörisiker ger utslag, vilket betyder att marknaden tar hänsyn till ett företags miljöarbete. Han menar vidare att för företag finns det ekonomiska incitament för att arbeta med att minimera miljöriskerna. Även placerare gynnas av företag med gott miljöarbete eftersom den långsiktiga värde utvecklingen tycks vara god i dessa företag.

Lars-Olle Larsson, specialistrevisor med inriktning mot granskning och bestyrkande av hållbarhetsredovisning på Öhrlings Pricewaterhouse Coopers, bekräftar Umeågruppens resultat. Det blir allt vanligare inom den finansiella sektorn att man i sin analys av företagen tar in företagens arbete med hållbar utveckling.

”Med hjälp av Umeågruppens resultat kan jag numera visa att ett företags arbete med hållbarhetsfrågor faktiskt är värdeskapande och lönsamt för både företag och miljö.”
(Publicerat: 2007-04-16 www.mistra.org Stiftelsen för miljöstrategisk forskning)

Denna uppfattning brukar även finnas med som en del av företagets vision. Enligt Ax, Johansson och Kullvén (2005) anger ett företags vision just hur man vill att företaget ska uppfattas av sina kunder. En vision är med andra ord ett önskvärt framtida tillstånd som beskriver vart företaget är på väg och vilka mål det ska uppnå. Företagsvisioner är mycket viktiga och har minst tre funktioner:

- Legitimerande funktion – genom att sätta företagets verksamhet in i ett samhällsperspektiv och övertyga viktiga intressenter att företaget har ett socialt samhälleligt berättigande.
- Ambition och fokus – en ambitionsnivå sätter ramar för arbetet med företagets affärsidé och strategi
- Identifikation och motivation – skapar motivation och engagemang i företaget och bidrar till att företagets anställda känner sig delaktiga och tar initiativ och ansvar.

Enligt Ewing och Samuelson (2002) bör styrvisionen växa fram ur ledningens bild av dels företagets nuvarande styrning, dels ur egna idéer och erfarenheter. Idéer till förändringar kan erhållas genom analys av brister eller genom externa kontakter. Jämför man nuläget med styrvisionen kan olika skillnader konstateras. Dessa skillnader skall vidare bedömas om de är av den arten och omfattningen att de kan motivera en förändringsprocess.

Att ha ett miljöledningssystem innebär enligt Welford (1998) att tillämpa ett systematiserat arbetssätt. Miljöfrågorna styrs i ledningssystemet genom tydliga riktlinjer med formulerade mål i centrala styrdokument samt klargjorda ansvarsförhållanden och rutiner för uppföljning och redovisning. Författaren menar att miljöledningssystem är ett hjälpmedel i arbetet med att hållbarhetsanpassa både den interna verksamheten samt arbetets externa påverkan.

Barry (1992) är en av dem som inte tror på företagens vilja att göra rätt för sig utan tvång eftersom detta kräver samma självkontroll som t.ex. läkare och advokater har. Det borde dock ligga i näringslivets intresse att visa upp sin miljömedvetenhet. Det han egentligen menar är att människor hänsynslöst exploaterar mark och naturtillgångar när konkret äganderätt saknas och att därför bör den "moraliska redovisningen" även innehålla de kostnader som drabbar tredje part.

Även Bergman (2004) stödjer denna uppfattning i "Miljöpolitikens mål och medel". Han menar att miljöresurserna har ofta karaktären av kollektiva nyttigheter vilket gör att det inte uppstår reguljära marknader och marknadspriser. Detta medför vidare en avsaknad av ekonomiska incitament hos företagen att hushålla med miljöresurser, vilket leder till ett skadlig överutnyttjande. Bergmans modell om materialflödet i samhället (bilaga 3) illustrerar det betydelsefulla förhållandet att all mänsklig aktivitet på ett eller annat sätt påverkar miljöresurserna. Denna påverkan kan dock förändras genom åtgärder i samtliga led från råvaruutvinning till slutlig deponering av restprodukterna.

Men teorin om miljöresursernas exploatering är inte ny. Redan på 1960-talet publicerade den amerikanska författaren Rachel Carson en bok (Tyst vår) som gav en skrämmande och hotfull bild av industrisamhällets påverkan på jordens miljöresurser. Den miljöpolitik som växte fram i Sverige under denna period riktade sig mot tungindustrins utsläpp och lokala miljöproblem. Utbyggnaden av kärnkraft har dock bidragit till en kraftig minskning av oljeanvändningen vilket i sin tur har medverkat till minskningen av svavel- och kväveoxidutsläpp.

1999 utökades kraven på miljöredovisning i Sverige när ett tillägg infördes i Årsredovisningslagen vilket innebär att företag som är tillsyns- och anmälningspliktiga ska, enligt Miljöskyddslagen, även redovisa miljöinformation i årsredovisningens förvaltningsberättelse. Eftersom det inte finns någon etablerad praxis för miljöredovisningens innehåll och utformning så varierar detta kraftigt mellan olika företag. I vissa fall är miljöredovisningen en berättelse om företagets totala miljöarbete med syftet att ge läsaren en helhetsbild över företagets miljöpåverkan och rådande åtgärder på kort eller långt sikt. (Föreningen Auktoriserade Revisorer 2000) Miljöredovisningen kan enligt Larsson (1995) också innehålla företagets miljöpolicy eller företagets vision för det framtida miljöarbetet.

Enligt Föreningen Auktoriserade Revisorer (2000) finns det en process som underlättar miljöstyrningsarbetet. Det första steget är genomförandet av en miljöutredning. Denna har en diagnostiserande karaktär och syftet är att ta reda på företagets aktuella miljöstatus. Nästa steg är framtagningen av en miljöpolicy som tydliggör företagets framtida planer för miljöåtgärder. För att miljöpolicyerna ska fungera som ett aktivt dokument i den dagliga verksamhetsstyrningen bör olika miljömål och handlingsplaner utarbetas och noggrant beskrivas i ett så kallat miljöprogram. Programmet skall innefatta tidsgränser samt resurs- och ansvarsfördelning. Uppföljningen av dessa moment bör ske genom miljörevision vilket innebär att företaget regelbundet utvärderar och omvärderar sitt miljöarbete. Miljöredovisningen är det sista steget och syftar till att förmedla företagets miljöarbete både internt och externt. På detta sätt kan företag ständigt uppdatera sina intressenter angående företagets miljöengagemang.

En tydlig tidslinje kan urskiljas och härledas till miljöarbetets utveckling genom tiden. Sammanfattningen av denna tids linje ser ut på följande sätt:

- 1960 Rachel Carson publicerar "Tyst Vår"
- 1983 Begreppet "hållbarhet" definieras av FN
- 1993 EMAS antas av EU-länderna
- 1995 EMAS träder i kraft
- 1999 utökas kraven på miljöredovisning i Sverige
- 2000 FAR presenterar en process som underlättar miljöstyrningsarbetet
- EMAS revideras och blir ett komplement till ISO 14001

3.1 EMAS – Eco Management Audit Scheme

Det finns idag två standardiserade system för miljöstyrning: EMAS och ISO14001/14031. EMAS betyder "Eco Management and Audit Scheme" och är en miljöstyrnings- och miljörevisionsförordning som EU-länderna antog i juni 1993 och som trädde i kraft 1995. Syftet med EMAS är att på frivillig väg få industriföretag att förbättra sitt miljöarbete. De företag som arbetar enligt kraven i EMAS blir registrerade och får enligt förordningen använda EMAS officiella symbol.

Förordningen definierar ett miljöstyrningssystem som "den del av det övergripande verksamhetsstyrningssystemet som omfattar organisationsplan, ansvarsfördelning, rutiner, arbetsmetoder, och resurser för att fastställa och förverkliga miljöpolicyerna." (<http://www.nutek.se/sb/d/132/a/263>)

2001 reviderades EMAS och fungerar idag som ett komplement till ISO 14001. Bergström m fl (2002) beskriver följande minimikrav som ett företag måste uppfylla för att kunna certifiera sig enligt EMAS:

- Det skall finnas en klar och entydig beskrivning av organisationens registrering i EMAS och en sammanfattning av dess verksamhet, produkter och tjänster samt, i förekommande fall, dess relation till eventuella moderorganisationer.
- Det skall finnas en kort beskrivning av organisationens miljöpolicy och miljöledningssystem.
- En beskrivning av alla betydande direkta och indirekta miljöaspekter som resulterar i betydande miljöpåverkan från organisationens sida och en förklaring av arten av påverkan i relation till dessa aspekter
- En beskrivning skall upprättas innehållande de övergripande och detaljerade miljömålen satta i relation till de betydande miljöaspekterna och den betydande miljöpåverkan.
- En sammanfattning av tillgängliga uppgifter om organisationens miljöprestanda i relation till dess övergripande och detaljerade miljömål med avseende på dess betydande miljöpåverkan.
- Övriga faktorer skall formuleras med avseende på miljöprestanda, bland annat miljöprestanda i relation till rättsliga bestämmelser med avseende på deras betydande miljöpåverkan.
- Miljökontrollantens namn och ackrediteringsnummer samt datum för godkännandet

3.2 ISO 14001 och 14031

ISO 14001 är en internationell miljöstyrningsstandard som tagits fram av International Organisation for Standardization och omfattar olika standarder på miljöområdet som till exempel standarder för miljörevision, miljömärkning, livscykelanalys och miljöprestanda. Ett företag som uppfyller de krav som ställs av ISO och som blir godkänd får ett ISO certifikat. Standarden definierar miljöstyrningssystem som "den del av det övergripande ledningssystemet som omfattar organisationsstruktur, planering, ansvar, praxis, rutiner, processer och resurser för att utveckla, införa, uppfylla och underhålla miljöpolicyen."

(<http://www.nutek.se/sb/d/132/a/263>)

Processen för införandet av ISO 14001 innehåller följande steg:

- miljöpolicy - ett företag ska upprätta en miljöpolicy och försäkra att det kommer att följa miljöledningssystemet
- planering - en handlingsplan ska utarbetas för miljöarbetet så att miljöpolicyen kan uppnås
- införande och drift - resurser och system ska samordnas för effektivt införande och uppfyllande av miljöpolicy och mål
- kontroll och korrigerande åtgärder - företaget ska mäta, övervaka och utvärdera systemet och miljöarbetets resultat
- ledningens genomgång - för att förbättra företagets miljöprestanda ska företaget ständigt granska och förbättra systemet.
- Miljöledningssystemet ska leda till en ständig förbättring som minskar företagets totala miljöbelastning genom att företagets miljöarbete och miljöledningssystem ständigt utvärderas och revideras.

(<http://www.nutek.se/sb/d/132/a/263>)

Piper & Carty (2005) tar också upp kraven för ISO 14031 och poängterar att en organisation som vill uppfylla kraven för ISO14031 måste använda sig av miljöindikatorer och koppla dessa till organisationens miljömål. Dessa indikatorer möjliggör en utvärdering av organisationens miljöprestanda. Utvärderingen kalla för EPE (Environmental Condition Indicator) och har fyra grundelement: Planering, Genomförande, Uppföljning och Förbättring. Det finns två huvudkategorier av indikatorer: EPI (Environmental Performance Indicator) – för miljöprestanda och ECI (Environmental Condition Indicator) – för tillståndet i miljön.

Författarna menar vidare att informationen som skapas i processen hjälper organisationen att fastställa nödvändiga åtgärder, identifiera nödvändiga miljöaspekter, öka organisationens effektivitet och identifiera strategiska möjligheter. Vid planering av EPE bör ledningen utgå från de betydande miljöaspekterna som de vill styra över, intressenternas synpunkter och sina egna miljömål. Bedömningen av miljöprestanda bör göras i förhållande till företagets miljöpolicy och hänsyn ska tas till energianvändningen, utsläpp, lagar och regler samt tillståndet i miljön.

Det finns enligt Piper & Carty (2005) 13 huvudgrupper fördelade i den operativa verksamheten och ledningen av verksamheten som organisationen bör beakta i planeringen av sitt miljöarbete. Dessutom finns det 7 huvudgrupper för tillståndet i miljön som bör ingå i planeringen. Dessa 20 grupper är:

9 huvudgrupper för organisationens operativa verksamhet	4 huvudgrupper för organisationens ledning av verksamheten	7 huvudgrupper för tillståndet i miljön
1. Material in	10. Lagar (krav)	14. Luft
2. Produkter in	11. Tillämpning av policy och program	15. Vatten
3. Tjänster in	12. Intressenter (sambandsrelationer)	16. Mark
4. Energi och resurser	13. Finansiella resultat (ekonomisk resultat)	17. Flora
5. Anläggningar och utrustning		18. Fauna
6. Avfall		19. Människor
7. Utsläpp		20. Estetik, arv och kultur
8. Tjänster ut		
9. Produkter ut		

Tabell 2 Piper & Carty (2005) sid. 56

Enligt Piper & Carty (2005) kan mätning av aspekterna göras utifrån olika dimensioner:

Material in utgörs av råmaterial eller halvfabrikat som används i den dagliga produktionen. Inventeringen bör innehålla uppgifter om kvantitet samt var i produktionen den kommer att användas. Ur miljösynpunkt är det viktigt att även inventera indirekta aktiviteter så som kemikalieförråd eller avfalls- och skrotprodukter. Mätning av denna aspekt kan göras genom: kvantitet material/produktenhet, kvantitet återvunnen eller återanvänd material eller kvantitet miljöfarligt material som används i produktionsprocessen.

Produkter in är kemikalier, papper, datorer och kontorsmaterial. Mätning kan göras genom t ex kvantitet återvunnet material. Vanliga exempel på **Tjänster in** är resor, transporter, fastighetsförvaltning och underhåll av olika slag, t ex städning. Mätning av denna aspekt sker genom kvantifiering av mängden rengöringsmedel eller mängden miljöfarlig material som används för att producera tjänsten.

Energi och resurser utgörs av icke-förnybara resurser så som vatten, elektricitet eller bränsle (bensin/diesel). För att mäta denna aspekt är det lämpligt att titta på förbrukningen av de olika resurserna. Detsamma gäller för **Anläggning och utrustning**, en aspekt som kopplas till byggnader och produktionsutrustning. Mätning av antalet timmar per år i drift eller den genomsnittliga bränsle- och energiförbrukningen visar vad som behöver göras på området.

Avfall och Utsläpp omfattar föroreningar. När det gäller avfall så är det intressant ur miljösynpunkt att titta på både värdelös och värdefull avfall, dvs. både det som går att återvinna och det som räknas som sopor.

Mätningar görs i mängd återvunnen material eller genom mängd farlig material som elimineras. Utsläpp kan ske i luft, mark och vatten och mätningar utförs för att ta reda på t ex mängden utsläpp per år i vatten och avlopp, mängden utsläppt värme eller mängden utsläppt strålning.

Tjänster och Produkter ut förknippas med det som företaget producerar. När det gäller tjänsteföretag så utgörs oftast dessa av konsulter, arkitekter och serviceföretag med varierad grad av miljöpåverkan. För producerande företag är det viktigt att koppla miljöaspekterna direkt till företagets produkter och produkt typer. Mätningar görs genom t ex antal tjänsteresor per transportsätt, mängd rengöringsmedel per kvadratmeter (städföretag), kvantitet material som förbrukas vid tillverkning av produkten eller tjänsten och antal produkter som kan återanvändas eller återvinnas.

Dessa dimensioner har en finansiell karaktär, medan de resterande 11 dimensionerna har en icke-finansiell karaktär. Koppling kan med fördel göras till Kaplan & Norton (2001) som tar upp omvandlingen av icke-materiella tillgångar till värdeskapande processer. Översättningen av Piper & Cartys tabell visar på följande samband:

Lag krav innebär att organisationen förbinder sig att tillämpa gällande lagstiftning och löpande identifiera lag krav. Företagens åtaganden kan skrivas in i miljöpolicy. Enligt författarna förbättras företagets relationer med intressenterna om företaget kan försäkra intressenterna om att lämpliga rutiner är säkerställda för att övervaka att lag kraven efterföljs. Goda relationer innebär goda finansiella resultat på långt sikt och därmed kopplar Piper & Carty samman fyra viktiga dimensioner, dvs. Lag krav – Miljö policy – Intressenter och Finansiella resultat.

Den sista dimensionskategorin innehåller aspekter som berör företagets externa omgivning. Föreningar av luft, vatten och mark är enkla att mäta och lätta att följa upp, lika så effekterna på floran, faunan samt på människor. Den mest intressanta aspekten av denna grupp är därmed den sista dimensionen, dvs. företagets miljöpåverkan utifrån ett kulturperspektiv. Kulturperspektivet syftar enligt Piper & Carty (2005) på företagskulturen, dvs. företagets samlade värderingar och synsätt vilka uttrycks i sättet att driva verksamhet, organisera miljöarbetet eller bemöta kunder, leverantörer och medarbetare. Företagskulturen återspeglas även i det klimat som råder på arbetsplatsen. Att utveckla företagskulturen och implementera nya värderingar och synsätt kan därför betraktas som en viktig nyckel till framgång. Vad ett företag representerar, vilka värderingar de står för och hur dessa visas i företagets produkter och sättet att organisera sitt miljöarbete har på senare tid blivit allt viktigare.

Författarna menar att många aktieägare vägrar att investera i bolag som ägnar sig åt verksamhet som uppfattas som oetisk eller skadlig ur miljösynpunkt. En växande grupp konsumenter köper inte längre varor vilka produceras av företag som saknar trovärdighet ur hållbarhetssynpunkt. På samma sätt finns det även anställda som inte längre vill arbeta för arbetsgivare som inte har en god företagskultur grundad på starka värderingar. Anledningen till detta är att i företag med svag företagskultur och bristande kommunikation kan de anställdas arbetsuppgifter upplevas som meningslösa.

De anställda förstår inte vad arbetet egentligen syftar till och i värsta fall står företaget för mål som inte upplevs som meningsfulla därför att dessa motverkar de värden som medarbetaren själv värnar om. I längden går det alltså inte att få människor att göra något bra för ett företag om man inte kan visa hur det samlade resultatet förverkligar värden som omfattas av dem som arbetar i företaget. Med andra ord: vem man är och vad man representerar har blivit lika viktiga faktorer för framgång som vad man bjuder ut på marknaden.

Miljöarbetets kulturella perspektiv är därför lika viktig som de finansiella satsningarna, men mätningen av denna dimension är den svåraste av alla då värderingar saknar mätbara indikatorer och varierar i tiden. Kulturperspektivet är starkt sammankopplad med företagets miljö image och återfinns oftast i miljöpolicyen. (Piper & Carty 2005)

4. Empiri

Under detta kapitel presenteras enkätundersökningen, de fyra fallstudierna och det empiriska materialet sammanfattas i en lättöverskådlig tabell.

4.1 Sammanfattning av enkätundersökningen

När enkätundersökningen var avslutad sammanställde vi svaren från de 20 tillfrågade företagen för att kunna välja ut de fyra som skulle djupintervjuas och som skulle ligga till grund för vår undersökning. Ur företagens svar framträdde en klar och tydlig bild som visade att alla företag var mycket miljömedvetna, i alla fall när det gäller att visa upp företagets image för en utomstående. Samtliga företag hade en miljöpolicy av något slag och tog hänsyn till miljön i sina beslut.

14 av de 20 tillfrågade företagen hade en skriftlig policy i form av ett dokument, 4 företag hade miljötänkandet in formulerad i sin affärsidé och/eller vision medan två företag sade sig ha miljön som en av de högsta prioriteringar när det gäller val av leverantörer. De vanligast förekommande miljömålen var: förebyggandet av föroreningar, minskning av miljöpåverkan, kontinuerlig utbildning av de anställda om företagets miljöpolicy, eftersträvande av miljövänliga transporter, förbättring av hanteringen av återvinningsbara restprodukter samt att hänsyn till miljöpåverkan vid inköp av maskiner och inventarier. I fyra fall var miljömålen direkt kopplade till företagets affärsidé, 16 företag svarade att målen var mer eller mindre kopplade till företagets vision om framtiden. Två företag svarade att miljöpolicy användes som ett ekonomistyrverktyg, 13 svarade nej på samma fråga, 4 tyckte att de gjorde det i viss mån medan ett företag inte kunde svara på frågan.

Miljömålen sattes upp på liknande sätt hos alla företag och grundades på lagar och regelverk. Kundbegäran var en klart drivande faktor och ramverket som användes var ISO 9000 och ISO 14001. På ett företag var miljömålen kostnadsrelaterade och hänsyn skulle tas till kostnadsrimlighet. I samtliga fall fanns det ingen koppling mellan företagets miljömål och dess omsättning eller vinst. 19 företag gjorde systematiska uppföljningar av de uppsatta målen, ett företag sade sig inte kunna undvara arbetstimmar för uppföljningsarbete.

Uppföljningen av miljömålen gjordes på olika sätt, antingen genom analys av miljöredovisningen eller genom olika statistiska mätningar. Resultatet användes sedan till uppsättning av nya miljömål, till marknadsföring av företaget som ett miljövänligt alternativ till konkurrenterna, som produktionsplanerings verktyg eller vid val av nya leverantörer. Fyra företag valdes sedan ut för att studeras närmare.

4.2 Sammanfattning av fallstudierna

4.2.1 Fallstudie av företag 1 – Larmet AB

Företag 1 tillverkar, säljer och installerar olika typer av larmsystem. All försäljning sker inom Norden, främst inom Sverige och till Danmark. Företaget är inte marknadsdominerande, ligger i södra Sverige och har 48 anställda. Den intervjuade personen är marknadschef och har även ansvaret för företagets miljöarbete. Vi kommer i fortsättningen att kalla företaget för ”Larmet AB”

Resultatet av fallstudien visar att företagets verksamhetsstyrning utgår från årsbudgeten och har två viktiga aspekter till grund för sina planeringar: produktivitet och effektivitet vilket också ger dem kostnadsbesparingar. Som mått använder de lönsamheten. Genom att noggrant planera all sin produktion lyckas de hålla lagret nere för att inte binda onödigt mycket kapital. Samma sak gäller för arbetstiden genom att försöka undvika väntetid.

Företaget har en skriftlig miljöpolicy vilket anses vara deras rättesnöre i det dagliga arbetet. De arbetar aktivt med sopsortering och återvinning av sina restprodukter och de försöker spara på sådant som har en skadlig miljöpåverkan, t ex papper, som de inte bara slänger utan använder sig av baksidan som kladd. Företaget har även bytt till energisnåla glödlampor i alla lokaler där det inte bedrivs någon produktion.

Företagets ledning är den som har fastställt miljöpolicy som innehåller övergripande och detaljerade miljömål. De miljörelaterade frågorna som väcks av företagets kunder dokumenteras på en särskild blankett som sedan rapporteras till ledningen vid kommande ledningsmöte. Alla företagets anställda får varje år, på företagets bekostnad, grundläggande miljökunskap i form av fortlöpande information och utbildning om miljöfrågor.

Andra satsningar på miljön är inköp av kravmärkta produkter, maskiner, material och annan kringutrustning. Elektronisk post prioriteras framför traditionell post och de använder sig av elektroniska fakturor i den mån det går. Vid val av leverantörer beaktas leverantörens aktiva engagemang i miljöfrågor. Företagets bilar går sedan april 2007 endast på miljödiesel eller etanol och källsortering av restprodukter från deras fikarum tillämpas. Företaget är certifierat enligt ISO 14001. De är mycket stolta över att kunna visa upp certifieringen för sina intressenter. Företaget anser att det ger dem legitimitet på ett helt annat sätt, att certifieringen är ett bevis på att de är bra på det de gör eftersom de har officiellt blivit godkända för sitt miljöarbete.

De befintliga miljömålen används i tre huvudsakliga syften. För det första till marknadsföring eftersom att vara miljövänlig är ett mycket bra säljargument. Sedan används miljömålen till produktionsplaneringen och valet av leverantörer. Enligt marknadschefen används inte miljömålen som ett verksamhetsstyrningsverktyg, men det anses vara en mycket viktig aspekt som är närvarande i företagets samtliga beslut.

Miljöpolicyen finns publicerad på företagets hemsida och miljötänkandet finns med i alla deras broschyrer och informationsmaterial. Säljarna har genomgått en miljöutbildning och de är alltid väldigt noga med att framhäva företagets miljöpolicy när de är ute hos kund.

Kunderna har oftast höga krav på företagets produkter och många ställer frågor om vilka material som ingår i produkterna, var dessa kommer ifrån och om inköpet innebär långa transporter och vilken typ i så fall. Miljömålen följs upp genom att titta på vilka kostnadsbesparingar som har gjorts under året på grund av satsningarna. Sedan görs en utvärdering om året som har gått, hur miljöarbetet har sett ut och hur återvinningen ser ut rent statistiskt. Man jämför fjolårets siffror med årets, som t ex skillnaden i antal kg återvunnen material.

4.2.2 Fallstudie av företag 2 – Elektronik & Co

Företag 2 tillverkar elektroniska komponenter. All försäljning sker inom Sverige och företaget har en mycket liten del av marknaden. Även detta företag ligger i södra Sverige, har 19 anställda och den intervjuade personen är företagets ägare och VD. Företaget kommer att kallas för Elektronik & Co.

Denna studie skilde sig markant från den första. Företag B uppgav att de inte hade något formellt verksamhetsstyrssystem. Företaget jobbar mot order inte mot lager och ägaren tror inte på budgetering. Han anser att företagets styrka ligger i dess flexibilitet. Det finns dock ett väl utarbetat bonussystem på företaget som används för att belöna nya uppfinningar och idéer som kan leda till avsevärda förbättringar av produktionen. Ägaren säger sig vara mycket mån om företagets miljöimage, men de satsningar som görs är begränsade på grund av ekonomin. Det finns en miljöpolicy där företaget berättar om sin strävan efter att utveckla sina produkter på ett sådant sätt så att de bidrar till en hållbar och miljöanpassad utveckling och därmed verkar för att förebygga miljö föroreningar. Företaget poängterar vidare sin strävan efter att ständigt minska sin miljöpåverkan så långt det är tekniskt möjligt och ekonomiskt rimligt. Detta arbete görs i samarbete med leverantörerna.

Företagets miljöarbete består av att kontinuerligt utbilda sin personal och därmed ge dem goda kunskaper om aktuella lagar och regler och se till att dessa efterlevs. De gör aktiva försök att påverka sina leverantörer att ta sitt miljöansvar, men detta uppges inte alltid vara så lätt då företaget köper in stora delar av sitt material från utlandet och då främst från Asien. De försöker så gott det går att välja miljövänligare alternativ när det gäller transporter och då främst vad det gäller drivmedelsförbrukning och utsläpp.

Det mesta av miljöarbetet går ut på besparingar av energiförbrukningen vilket också ger kostnads fördelar. Restprodukter lämnas till särskilda återvinningscentraler och källsortering görs i lunchrummet.

Företaget har ingen miljöredovisning och miljömålen används till förbättringar, till marknadsföring och till utveckling av nya långsiktigt hållbara produkter. Miljömålen och kvalitetsmålen hänger samman. Miljömålen används dock inte som verksamhetsstyrningsverktyg och produkterna är inte miljömärkta. Förmedling av miljöbudskapet sker främst via hemsidan, men också via de två säljare som har ansvaret för att presentera företagets verksamhet för nya kunder. Miljömedvetenhet finns även nämnt i affärsidén.

De krav som kunderna har ställt på företaget har hittills inte lett till några konflikter och kunderna uppges ha varit nöjda med företagets produkter och deras kvalitet. De stora företagen uppges kunna förstå hur kostsamt det är att ställa om hela verksamheten till ett nytt miljövänligt alternativ, därför tror ägaren inte att de skulle kräva detta.

När det gäller företagets leverantörer försöker man väga in miljöaspekterna i alla sina beslut och det ses som något positivt om leverantören arbetar aktivt med miljöfrågor. Miljöarbetet sägs vara väl förankrad hos de anställda och ”alla drar sitt strå till stacken och gör vad de kan”. Det finns ingen särskild uppföljning av miljömålen, det enda som görs är att titta på vad som kan göras bättre. Energikostnaderna är de enda som mäts och jämförs, men detta anses av företaget snarare vara en kostnadsanalys. Trots alla brister med miljöarbetet anser ägaren att det är allt viktigare att framstå som en miljövänlig verksamhet.

4.2.3 Fallstudie av företag 3 – Rent & Fint

Företag 3 är ett städföretag i mellan Sverige med 49 anställda och har en stor del av den lokala marknaden med stora kontrakt hos så väl företag som bostadsbolag. Vi intervjuade företagets ägare. Företaget styrs utifrån ett kundperspektiv och har i vår undersökning fått det fingerade namnet ”Rent & Fint”.

Denna fallstudie visar att Rent & Fint är väl medvetet om verksamhetens påverkan på miljön, men genom att öka sina kunskaper anser de kunna styra sina beslut mot bättre miljöval. Det aktiva miljöarbetet består av personalutbildningar, information till sina kunder, krav på leverantörer och tillverkare och val av material. Hon anser vidare att miljöarbetet aldrig bör betraktas som färdigarbetat, utan snarare som en fortlöpande process som hela tiden måste förnyas och förbättras. Företaget försöker också integrera miljöarbete i sitt kvalitetssystem, samtidigt som de arbetar aktivt med källsortering både ute hos kund och i sina egna lokaler. Detta gäller främst papper, förpackningsmaterial, batterier och kemikalier.

Företaget har en miljöpolicy som består av att fastställa och följa upp olika miljömål. Några av deras viktigaste mål är att alltid följa lagar och avtal gällande miljöpåverkan, att ge rak och tydlig information till sina kunder, leverantörer och medarbetare, att fortbilda sin personal, att följa upp och mäta att beslutade åtgärder har avsedd effekt, och att ställa krav på sina leverantörer. De ser miljöfrågorna som en del av det dagliga arbetet. Utbildning, medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar genomförs kontinuerligt för att personalen ska kunna bidra till en god arbetsmiljö med hög kvalitetsnivå och positivt miljötankande.

Företagets miljöredovisning görs skriftligt och presenteras i ett särskilt dokument som kallas för ”Miljöpärmén”. Pärmén uppdateras kontinuerligt av en medarbetare som dokumenterar t ex inköp av nya produkter, innehållsförteckning på kemikalierna, satsningar som görs under året på t ex personalutbildningar eller nya miljövänliga arbetsmetoder. Miljöredovisningen ingår inte i företagets årsredovisning. Miljömålen används sedan till ständiga förbättringar och som ett säljargument samtidigt som företaget anser att deras miljöengagemang uppskattas av kunderna.

Företagets ägare anser även att miljöarbetet används som ett verksamhetsstyrssystem eftersom deras ekonomiska beslut alltid tas ur ett miljöperspektiv vilket är också företagets ledstjärna för sitt kvalitetstänkande. Hela deras affärsidé vilar på tanken att erbjuda lokalvårdstjänster utan att påverka miljön negativt. Deras intäkter påverkas av detta och lyckas företaget inte leverera vad de lovat så kan de förlora kunder vilket påverkar ekonomin negativt. Miljötänkandet påverkar också företagets kostnader då man får betala lite mer för en del produkter som är kravmärkta jämfört med vad det skulle kosta att köpa in de miljöfarliga alternativen.

Kunderna ställer alltså mycket höga krav på företaget inte minst på grund av deras egen verksamhets art. T ex är kommunen en stor kund och då gäller det städning på både sjukhem och dagis. Att använda tunga kemikalier är inte bara farligt för miljön, det kan även orsaka skador på människor och djur. Företaget tar därför miljöhänsyn vid val av produkter, maskiner och redskap och väljer alltid städ- och arbetsmetoder som minskar utsläpp och föroreningar. För att följa upp sina miljömål gör företaget en inventering av de använda kemikalierna och kemikalieförteckningen uppdateras regelbundet med produkternas hälso- och miljöeffekter och deras miljö klassificering. Dessa uppgifter jämförs sedan med de mål som hade satts upp för en period, t ex ett halvt år. Ett annat sätt är att undersöka om deadline för ersättning av miljö- och hälsofarliga kemikalier till en specifik tidpunkt efterlevs.

Resultatet används sedan till främst förbättringar, men också till att utvärdera de egna kunskaperna och se efter vad som kan göras bättre. Resultatet används också vid offentliga upphandlingar då miljömål och miljöpolicy kan vara avgörande för att ta hem ett kontrakt eller förlora det till någon av sina konkurrenter. Sammanfattningsvis anser företaget att miljöarbetet har hjälpt dem att växa och utvecklas och att de har tacka sitt miljöengagemang för den tillväxt som de hittills haft.

4.2.4 Fallstudie av företag 4 – VVS AB

Företag 4 är underleverantör och importör inom VVS – området och importerar sina produkter huvudsakligen från Tyskland. Företaget har en relativt liten marknadsandel, 12 fast anställda och finns i mellan Sverige. Vi intervjuade ekonomichefen som har ansvaret för miljöfrågorna. Företagets fortsatta benämning blir "VVS AB". Företaget har valt att arbeta med olika nyckeltal, både finansiella och icke-finansiella. De finansiella nyckeltalen som man brukar titta på är kassaflödesanalys och lönsamhets beräkningar samt omsättningshastigheten för lagret. De icke-finansiella måtten anses vara minst lika viktiga att känna till men mycket svårare att mäta och man fokuserar mest på kund nöjdhet, leverans säkerhet och marknadsandelar.

Det aktiva miljöarbete består av avfallshantering som sker utifrån ett miljötänkande och resurshushållning. Allt material i avfallet ska utnyttjas: i första hand återanvändas, i andra hand komposteras och i tredje hand användas till energiutvinning. Företaget försöker också minimera uppkomsten av farligt och miljöstörande avfall och det avfall som ändå uppstår omhändertas på ett miljöriktigt sätt. När det gäller transporter prioriteras miljöanpassade transportsätt och företaget planerar just nu att byta ut sina två bensindrivna företagsbilar mot bilar som drivs med etanol. Vid all inköp av varor och tjänster strävar företaget efter att välja de produkter som är de bästa alternativen ur miljösynpunkt.

De försöker även se till att alla företagets medarbetare har den kunskap som krävs för att kunna ta miljöhänsyn i sitt arbete och tillämpa kretsloppstänkande. Företaget har en miljöpolicy som innebär att företaget försöker arbeta för en ständig förbättring av den miljöpåverkan som de utövar och de strävar efter att utveckla och tillhandahålla tjänster där hänsyn tas till resurshushållning och kretsloppstänkande. I det inre arbetet försöker de sätta upp mål för att effektivisera resursförbrukning och minimera användning och spridning av ämnen som inte ingår i det naturliga kretsloppet. Företaget försöker vidare hålla sig uppdaterade angående de lagar och förordningar som styr miljöområdet för deras verksamhet. De försöker ständigt motivera sina kunder och sina medarbetare till ett miljömässigt ansvarsfullt agerande och de väljer leverantörer som kan leverera varor och tjänster i enlighet med företagets miljöpolicy.

Miljöredovisningen ingår i företagets årsredovisning och miljömålen används till interna förbättringar och i marknadsföringssyfte. Miljöarbetet används dock inte som ett verksamhetsstyrningsverktyg. Företaget anser nämligen att hur mycket man än önskar kunna göra för miljön finns det en ekonomisk verklighet som man måste leva i och att detta innebär att ibland blir man tvungen att prioritera andra saker än de som man skulle vilja. Som ett litet företag på en tuff global marknad måste företaget se till att överleva och anser att globaliseringen är ett hinder mot miljöarbetet. Om inte alla håller sig till samma regler så får man en snedvriden konkurrens och små företagen har svårt att överleva. Därför blir man ibland tvungen att prioritera andra saker än miljön. Företagets produkter är idag inte miljömärkta men företagets miljöarbete finns publicerad på företaget hemsida och i informationsbroschyrer om verksamheten samt i företagets produktkatalog där man passar på att berätta vilka de är och vad de gör inte minst ur miljösynpunkt.

Vad det gäller kundernas krav på företaget har man hittills inte haft några direkta krav ställda på sig och inte haft några direkta diskussioner heller. Företaget har helt enkelt tagit för givet att det arbete de gör räcker för kunderna, att de är nöjda och inte behöver påpeka något angående företagets miljöengagemang. Ekonomichefen poängterar att det han menar är inte att man inte skulle kunna göra mer, men att de inte har fått några indikationer på att det de gör inte räcker. Samma sak gäller kravet på leverantörerna. Företaget gör aktiva val av leverantörer och då tittar man på deras miljöengagemang utan att ställa några direkta krav. Företaget utgår helt enkelt ifrån sina egna miljömål och om en leverantör inte passar för företaget så väljer man bort den. De anställda deltar aktivt i miljöarbetet genom att gå på utbildningar och genom att källsortera.

Några formella system för uppföljning av målen finns idag inte, men det görs en utvärdering varje år i samband med årsredovisningen då man tittar på hur miljöarbetet har gått till under året, vilka effekter satsningarna har haft, vilka förändringar som har genomförts under året och vad som kan göras bättre inför nästa år. Resultatet av utvärderingen används till framtida förbättringar. Miljöarbetets effekter på företaget har hittills varit mest positiva, men eftersom det också kan innebära extra kostnader så måste man titta närmare på vilka satsningar som är rimliga att göra. Detta medför ibland extra arbete vilket inte alltid uppskattas av företagets ägare. När det gäller kopplingen mellan miljöarbete och företagets konkurrenskraft så anser ekonomichefen att så länge de bara säljer på den svenska marknaden så ökar konkurrenskraften på grund av miljösatningarna, men skulle de börja sälja på den internationella marknaden så skulle de kunna få bekymmer. Han säger att trots många löften om att man bryr sig om miljön så är det priset som styr i slutändan.

En sammanfattande bild av de fyra fallstudierna är följande:

Miljöarbete	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D
1. Miljömål Utgångspunkt? Mått? Användningsområde?	Mål sätts upp av företagsledningen Budgeten är utgångspunkten 2 aspekter ligger till grund: produktivitet och effektivitet Mått: lönsamhet Används för marknadsföring, produktionsplanering och val av leverantör Miljöpolicy finns	Används inte i styrningen Hänger samman med kvalitetsmålen Begränsas av ekonomin Kostnadsanalys – i kostnadsbesparingssyfte Används till marknadsföring och utveckling av nya produkter	Utifrån lagar och förordningar Integreras i kvalitetsmål Används till förbättringar och som säljargument och till Offentliga upphandlingar Miljöpolicy finns	Begränsas av den ekonomiska verkligheten Utifrån resurshushållning samt utifrån lagar och förordningar Används för interna förbättringar och i marknadsföringssyfte
2. Genomförande Vad görs i praktiken?	Sopsortering Återvinning av restprodukter Materialbesparingar Energisnåla glödlampor Personalutbildningar och information om miljöfrågor Miljömedvetna leverantörer väljs Inköp av kravmärkta produkter Miljödiesel och etanol bilar prioriteras Elektronisk post o fakturor prioriteras; ISO 14001 finns	Personalutbildningar Påverkar leverantörer att miljöansvar i den mån det går Val av miljövänliga transporter Besparingar av energiförbrukningen Restprodukter återvinns Sopsortering	Personalutbildningar Information till kunder Krav på leverantörer och tillverkare Val av material (miljömärkt) Kärtsortering: papper, förpackningsmaterial, batterier och kemikalier Medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar	Avfallshantering: återvinning, kompostering eller energiutvinning Resurshushållning Minimera avfall Miljöanpassade transporter; byta bensinbilar mot etanol Val av miljövänliga produkter Personalutbildning i kretsloppstänkande Val av miljövänliga leverantörer Motivera kunder till miljötänkande
3. Redovisning Hur kommuniceras miljömålen?	Hemsida Broschyrer och informationsmaterial Genom säljarna	Hemsida Genom säljarna Affärsidén	”Miljöpärmerna” som innehåller information om inköp av nya produkter, innehållsförteckning på kemikalierna och satsningar som görs under året. Personalutbildningar Affärsidén	Hemsida Informationsbroschyrer Produktkatalogen Ingår i årsredovisningen
4 Uppföljning Hur uppföljs målen?	Beräkning av kostnadsbesparingar Utvärdering av det gångna året Statistik över återvinningen Jämför siffror mellan åren, ex skillnad i antal kg återvunnen material	Tittar på vad som kan göras bättre Mäta och jämföra energikostnader (kostnadsanalys)	Inventering av de använda kemikalierna och kemikalieförteckningen uppdateras regelbundet med produkternas hälso- och miljöeffekter samt deras miljöklassificering Uppgifterna jämförs med de mål som finns uppsatta för en period, ex 6 månader Undersöka om deadline för ersättning av farliga produkter efterlevs	Finns inga formella system Utvärdering görs varje år i samband med årsredovisningen Hur har miljöarbetet gått till Vilka effekter har satsningarna haft Vilka förändringar som genomfördes Vad kan göras bättre nästa år?
5. Effekter Vad innebär miljöarbetet för företaget?	Ökad produktivitet och effektivitet Kostnadsbesparingar Ger legitimitet inför kunderna	Kostnadsbesparingar	Konkurrensfördelar Hjälpt till att växa och utvecklas Framgång till att skaffa nya kunder Ökade intäkter Något ökade kostnader för miljövänliga materialinköp	Positiva effekter men även extra arbete Konkurrenskraften ökar i Sverige

5. Analys

Kapitlet analyserar det empiriska materialet.

5.1 Jämförelse mellan studiefallen utifrån de fem dimensionerna

Resultatet av de fyra fallstudierna visar att det finns både likheter och skillnader i miljöarbetets fem olika dimensioner. Utgångspunkten för uppsättningen av företagets miljömål är hos Larmet AB, Elektronik & Co och VVS AB ekonomin, medan Rent & Fint utgår ifrån de lagar och förordningar som finns för deras bransch. Måttet som används för mätning av miljömålets effekter blir därför lönsamhet hos de företag som har en finansiell utgångspunkt och kvalitetsbedömningar hos Rent & Fint AB som har valt en icke-finansiell utgångspunkt.

5.1.1 Miljömål

Svårigheten i mätningen av miljömålets kostnader och effekter behandlas av Piper & Carty (2005). Enligt tabell 2 kan Larmet AB, Elektronik & Co, och VVS AB använda sig av kvantitativa mått i sina mätningar av lönsamheten, medan Rent & Fint har kvalitativa mått till sitt förfogande. Exempel på användbara mått är kundnöjdhet, uppdragsgivarens kvalitetsbedömningar eller toxikologiska och allergeniska luft- och vattenprover i de lokaler där företaget utför sina tjänster. Eftersom Rent & Fint integrerar sina miljömål i företagets kvalitetsmål och använder dessa till offentliga upphandlingar. Lönsamhet används även i detta fall som mått då fler uppdrag innebär ökade intäkter och satsningarna på miljöarbete blir därför lönsamma på långt sikt. Även kostnaden för mängden använda rengöringsmedel används som en kvantitativ indikator för mätning av företagets miljömål, helt i linje med Piper & Carty (2005).

Kostnaden för miljöåtgärder är med andra ord en av de viktigaste frågorna för samtliga företag, eftersom småföretagens verklighet innefattar begränsade resurser. Uppfattningen delas även av Biondi, Frey och Iraldo (2000), nämligen att småföretagens största bekymmer när det gäller miljöåtgärder är oförmågan att avsätta resurser och författarna medger att små företag inte har samma förutsättningar som stora företag. Författarna menar vidare att miljöåtgärder bör utformas efter den egna verksamheten och inte jämföras med storföretagens åtgärder.

Resultatet visar vidare att det gemensamma användningsområdet för företagets miljömål är marknadsföringen. Larmet AB använder sina miljömål även till produktionsplanering, utvärdering och val av nya leverantörer. Elektronik & Co använder miljömålen även till utveckling av nya produkter, medan Rent & Fint har nytta av sina miljömål i arbetet med företagets interna förbättringar. Både Greve (1996) och Nilsson & Persson (1993) visar att framtagningen av en god miljöimage är en viktig strategisk åtgärd och att användning av miljöarbetet som marknadsföringsargument är en trend som har skapats av kundernas ökade miljömedvetenhet. Även företagen anser att miljövänlighet är en egenskap som värdesätts av kunderna och därför är det viktigt att framhäva sina åtgärder inför gamla och nya kunder.

Samtliga tillfrågade företagen anser att deras verksamhet bedriver ett aktivt miljöarbete. Gemensamt för tre av de fyra företagen – Larmet AB, Rent & Fint och VVS AB - är även att de har en skriftlig miljöpolicy där företagen presenterar riktlinjerna för miljöarbetet. Detta överensstämmer med Larsson (1995) som menar att miljöredovisningen i ett företag redogör för företagets miljöpolicy och för de riktlinjer som företagets ledning har antagit för verksamhetens miljöarbete. Författaren understryker vikten av att miljöredovisningen bör redogöra för miljöarbetets samtliga delar, dvs. för både siffror och ord, samt att företagets miljömål bör framgå tydligt ur miljöpolicy.

De fyra företagens miljöpolicy poängterar för intressenterna att företaget uppfyller de krav som ställs av olika lagar och förordningar samt att företaget på ett seriöst och långsiktigt sätt lever upp till det ansvar som t ex kunderna ställer. Därmed försäkras företagen att verksamhetens negativa påverkan på miljön minskas. Detta är viktigt enligt Piper & Carty (2005) eftersom företagets relationer till intressenterna förbättras avsevärt då företaget kan bevisa för intressenterna att verksamheten har lämpliga rutiner för att försäkra sig om att lagar och förordningar efterlevs i det dagliga arbetet.

5.1.2 Genomförande

Den praktiska implementeringen av miljömålen genomförs på liknande sätt, dvs. genom avfallshantering, återvinning av material samt prioritering av miljövänliga produkter (leverantörer) och miljövänliga transportsätt. Piper & Carty (2005) delar in företagets restprodukter i värdefulla avfall och värdelösa avfall. Denna uppdelning återfinns i våra fyra fallstudier, nämligen i företagets sortering av restprodukterna i återvinningsbara och oåtervinningsbara, dvs. sopsortering i lunchrummet. Bytet till etanol- och dieslbilar är exempel på företagets prioritering av miljövänliga transportsätt.

En annan gemensam aspekt för företagen är deras engagemang i miljöutbildningar. Trots att endast Larmet AB är certifierat enligt ISO 14001 och endast Rent & Fint använder miljöarbetet som verksamhetsstyrningsverktyg, är alla fyra företagen väl medvetna om vikten att utbilda sin personal i miljövänligt tänkande. Termén (1996) menar att en av företagets viktigaste uppgifter när det gäller miljöarbete är att motivera sina anställda att vara delaktiga i utformningen och implementeringen av företagets miljöutveckling. Även Biondi, Frey och Iraldo (2000) anser att grundläggande miljöutbildning bör genomföras på alla nivåer i ett företag och att detta även kan leda till att personalens effektivitet ökar.

5.1.3 Redovisning

Företagens miljöredovisning och miljömål förmedlas på olika sätt. Larmet AB, Elektornik & Co och VVS AB publicerar sitt miljöengagemang på sin hemsida, Rent & Fint använder sig av en miljöpärm och väljer liksom Larmet AB att publicera sitt miljötankande i de informationsmaterial som finns tillgängliga för företagets intressenter. Elektronik & Co har även valt att formulera in miljömålen i sin affärsidé. Även Westermark (1999) framhåller att miljöredovisning på papper inte är det enda tänkbara presentationssättet, utan miljöredovisningen kan även läggas ut på företagets hemsida.

Variationen av miljöredovisningen beror främst på avsaknandet av en entydig praxis, vilket enligt Föreningen Auktoriserade Revisorer (FAR) beror till största delen på att kravet på utökad miljöredovisning är ung och ännu inte färdigutvecklad.

5.1.4 Uppföljning

Uppföljningen av miljömålets resultat skiljer sig markant mellan företagen. Eftersom Larmet AB är certifierad enligt ISO 14001, följer genomförandet av företagets miljömål den miljöstyrningsprocess som FAR har tagit fram. Därmed görs uppföljningen av miljömålen genom beräkningar av kostnadsbesparingarna, utvärdering av det gångna årets miljöarbete samt framtagning av statistik över mängden återvunnen material. Företaget jämför sedan siffror mellan åren och använder resultatet för uppsättning av nya miljömål och planering av det nya årets miljöåtgärder.

Uppföljningsarbetet hos Elektronik & Co består av en kostnadsanalys omfattande energikostnaderna samt en vag beskrivning av "vad som kan göras bättre", dock utan att tydligt definiera vad graden av "bättre" innebär. I rak motsats ligger Rent & Fints åtgärder på ett gediget arbete med uppföljning och utvärdering av miljömålen och dess resultat. Företaget lägger ner mycket arbete på att inventera och klassificera de produkter som används i det dagliga arbetet utifrån produkternas miljö- och hälsoeffekter. En annan metod för uppföljningen av särskilda miljömål är att undersöka om deadlinen för utbytet av miljö- och hälsofarliga kemikalier hålls enligt planeringen.

VVS AB saknar några formella system för uppföljning av miljömålen och hänvisar istället till årsredovisningen. Företaget gör en utvärdering av det gångna året men saknar direkta mått eller indikatorer som kan ge en klar och tydlig bild av miljöarbetet. Därmed ansluter sig VVS AB till Elektronik & Co och framstår som något mindre engagerad i miljöarbetet än Larmet AB och Rent & Fint. Den attityd som VVS AB visar upp påminner oss om Barry (1992) och visar att författarens uppfattning om företagets självdisciplin inte är felaktig och att det uppstår en avsaknad av ekonomiska incitament hos företaget som inte är tvingade av lagar och regler att vidta specifika åtgärder i sitt miljöarbete.

5.1.5 Effekter

Effekterna av miljöarbetet i de fyra fallstudierna är nästan identiska. Effekter som kostnadsbesparingar, ökad effektivitet och produktivitet samt ökade konkurrensfördelar är aspekter som återfinns i samtliga fall. Larmet AB, Elektronik & Co och VVS AB uppger endast positiva effekter, medan Rent & Fint påpekar en något mindre positiv effekt på kort sikt, nämligen ökade kostnader för materialinköp. Dessa effekter ligger i linje med Hansson (2000) som visar oss samma mönster och menar att småföretagens miljöarbete kan leda till en rad olika effekter. I vissa företag kan åtgärder leda enligt författaren till kostnadseffektivisering genom en ansvarsfull användning av råmaterialen. Genom att satsa på miljövänliga alternativ kan företagen tillmötesgå myndigheternas miljökrav och skapa bättre relationer till sina kunder. Miljöåtgärder förbättrar företagets image vilket kan leda till ökade marknadsandelar och detta i sin tur innebär ökade intäkter och därmed högre vinster.

Författaren menar vidare att miljöutbildningar ger engagerade och delaktiga anställda vilket kan leda till en ökad grad av arbetstillfredsställelse. Nöjda anställda som känner sig uppskattade och meningsfulla leder även till minskad personalomsättning och sjunkande sjukfrånvaro. Även detta förbättrar företagets vinst genom att minska på personalkostnaderna. Men miljöinvesteringar kräver tid och pengar och kan i många fall vara kostnadsineffektiva ur företagsekonomisk synpunkt (i alla fall på kort sikt).

Undersökningen visade hur viktigt det är för företagen att kommunicera sitt miljöengagemang för sina intressenter och därför ansåg företagen att det var även viktigt att ha en tydlig miljöredovisning, välanpassad till intressenterna och välstrukturerad, inbegripande både information om miljöarbetet och eventuella tidsperspektiv. Miljöredovisningen kan kommuniceras på olika sätt och några av de metoder som framkommit ur vår undersökning är årsredovisningar, miljörapporter, Internet och informationsbroschyrer. Förmedlingen av miljöredovisningen beror på vem företaget riktar sig till och varierar därför kraftigt mellan de intervjuade företagen.

5.2 Jämförelse mellan företagens totala miljösatningar

För att kunna analysera och jämföra de fyra företagens totala miljösatningar har vi valt att rangordna de utifrån 4 olika kriterier: genuint miljöintresse, grad av ”upppoffringar”, dvs. hur mycket arbete företaget lägger ner på sina miljösatningar, effekternas konsekvenser för både företaget och miljön samt miljöarbetets koppling till verksamhetsstyrningen: används miljöarbetet som ett verksamhetsstyrningsverktyg?

Analysen visar på rangordningsförhållanden mellan företagen som följer.

Ur en sammanfattning av Larmet AB:s totala miljösatningar kan vi idag bedöma att företaget satsar ganska mycket på sitt miljöarbete jämfört med t ex Elektronik & Co samt att företaget gör allt för att visa upp sitt miljöengagemang för kunderna. Till grund för vår bedömning ligger företagets totala satningar, dvs. förutom de traditionella aktiviteterna som sopsortering, återvinning och prioritering av t ex miljöbilar och elektroniska fakturor, har företaget även satsat på att miljöcertifiera sig enligt ISO 14001. Miljömålen kommuniceras tydligt till intressenterna via företagets informationsmaterial, hemsida och genom sina säljare. Det finns ett ganska tydligt system för uppföljning av målen och miljöarbetets effekter anses vara positiva. Miljösatningarna är svagt kopplade till verksamhetsstyrningen.

Elektronik & Co:s satningar är mer ytliga i jämförelse med Larmet AB, satningarna är minimala och miljöintresset ganska svagt. Miljöarbets syfte är främst att spara pengar åt företaget och inte så mycket för att skona miljön. Trots att miljöengagemanget finns formulerat i företagets affärsidé görs det väldigt lite för att följa upp de uppsatta miljömålen. Det finns ingen koppling mellan företagets miljöarbete och dess verksamhetsstyrning. Effekterna anses dock vara positiva ur kostnadsbesparingssynpunkt.

Rent & Fint satsar mest av alla på sitt miljöengagemang och då gäller det både pengar och tid. Anledningen till satsningarna sägs vara företagets miljöintresse, men företagets art får oss att ställa frågan om intresset är genuint eller påtvingat? Eftersom stora delar av företagets intäkter härstammar ur uppdrag genom kommunala upphandlingar så uppstår det tvivel om hur mycket som görs av "egen fri vilja" och hur mycket blir företaget tvungen att göra för att kunna överleva i sin bransch. Dessutom är lagar och förordningar som är utgångspunkten för företagets miljömål. Företaget anser att miljöarbetet används som ett verksamhetsstyrningsverktyg.

VVS AB är det företag i vår studie som satsar minst på miljöarbetet och uppger den ekonomiska verkligheten som hinder för ytterligare satsningar. De traditionella aktiviteterna används i kostnadsbesparingssyfte och företaget saknar ett konkret uppföljningssystem för sina miljömål. Miljösatsningarnas effekter anses vara positiva eftersom det ger ökad konkurrenskraft på den svenska marknaden, men incitament saknas för fler satsningar. Miljöarbetet används inte som ett verksamhetsstyrningsverktyg.

Utifrån denna sammanfattning kan vi konstatera att Rent & Fint är mest miljöintresserad av de fyra företagen, medan VVS AB är minst intresserad. Larmet AB är mer intresserad än Elektronik & Co, men Elektronik & Co har ett mer utvecklat intresse för miljöfrågor än VVS AB.

Företagens miljöintresse och deras miljöengagemang är starkt sammankopplade och kan utifrån resultatet illustreras på följande sätt:

	Hög engagemang	Lågt engagemang
Högt intresse	Rent & Fint	Elektronik & Co
Lågt intresse	Larmet AB	VVS AB

Figur 1

Figur 1 visar att Rent & Fint har ett högt miljöintresse och ett högt miljöengagemang vilket visas genom företagets miljösatsningar. Elektronik & Co har visserligen ett högt intresse men engagemanget är lågt och satsningarna bristfälliga på grund av ekonomiska skäll. Larmet AB har ett lägre intresse för miljöfrågor än Elektronik & CO, men företagets satsningar är relativt höga, inte minst på grund av ISO certifieringen. VVS AB har ett lågt miljöintresse och därmed även lågt engagemang vilket framgår tydligt ur företagets miljösatsningar.

Relationen mellan företagens satsningar och deras medföljande kostnader ser ut på följande sätt:

	Stora satsningar	Små satsningar
Höga kostnader	Rent & Fint	
Låga kostnader	Larmet AB	Elektronik & Co VVS AB

Figur 2

Relationen mellan satsningarna och kostnaderna blir enligt figur 2 att det företag som satsar mest på miljöarbetet har även de högsta kostnaderna, medan de företag som satsar minst har också de lägsta kostnaderna. Därmed tar Rent & Fint på sig något högre kostnader för att kunna finansiera relativt stora satsningar. Larmet AB i sin tur gör ganska stora satsningar men dessa innebär inte allt för höga kostnader. Elektronik & Co och VVS AB väljer att spara på kostnaderna och satsar därför måttligt på miljöarbetet.

Ett annat förhållande som vi hittar i resultatet är förhållandet mellan graden av satsningar och deras effekter för företaget och för miljön. Figur 3 och 4 illustrerar hur företagen ställer sig i dessa förhållanden.

a) Effekterna för företaget

	Höga satsningar	Låga satsningar
Stora effekter	Rent & Fint	Larmet AB
Små effekter		Elektronik & Co VVS AB

Figur 3

Figur 3 visar att ju högre satsningarna är desto högre blir effekterna för företaget. Rent & Fint gör stora satsningar på miljöarbetet och effekterna av deras satsningar blir mycket stora och viktiga.

Som vi tidigare nämnt, är företagets överlevnad beroende av fortsatta uppdrag hos sin största kund – kommunen – vilket innebär att satsningarna på miljövänliga produkter är avgörande för företaget. Ett annat företag som anger stora effekter av sina miljöinsatser är Larmet AB. ISO certifieringen har gett företaget legitimitet och därmed konkurrensfördelar. Detta gör att företaget kan uppnå fortsatta höga effekter i förhållande till relativt låga satsningar. I jämförelse med Larmet AB och Rent & Fint är effekterna av miljöinsatserna små för Elektronik & Co och VVS AB, men det är även deras satsningar på miljöarbetet. Inget företag klassas till små effekter och låga satsningar.

b) Effekterna för miljön

	Höga satsningar	Låga satsningar
Stora effekter	Rent & Fint	Larmet AB Elektronik & Co VVS AB
Små effekter		

Figur 4

Tittar vi på effekterna på miljön så ser figur 4 helt annorlunda ut än figur 3. Illustrationen visar att stora satsningar har stora effekter för miljön men att även små satsningar spelar roll. Effekterna blir höga i det långsiktiga miljöarbetet vilket innebär att även de som inte anser sig ha råd att satsa på miljövänliga alternativ kan åstadkomma stora effekter genom sina ansträngningar. Lite satsningar är bättre än inga satsningar alls! Uppfattningen delas av Biondi, Frey och Iraldo (2000) då författarna poängterar att företagets satsningar på miljöarbete bör anpassas till företagets resurser och situation, vilket i praktiken innebär att även små satsningar räknas och är viktiga detaljer i den gemensamma globala kampen för miljön.

Den sista aspekten som vi har undersökt är förhållandet mellan företagets miljöarbete och dess verksamhetsstyrning. Det framgår tydligt ur det empiriska materialet att endast Larmet AB och Rent & Fint använder sitt miljöarbete som ett verksamhetsstyrningsverktyg, dvs. att utgångspunkten för företagets verksamhetsstyrning ligger i företagets miljöarbete vilket innebär att Larmet AB och Rent & Fint satsar på långsiktiga och varaktiga miljölösningar. Som vi tidigare nämnt, ligger en komplett anpassning av företagets verksamhet till hållbara lösningar helt i linje med Umeågruppens resultat. Miljöarbetets effekter hos våra fallstudier visar att Umeåforskarnas teori är rätt och att företagets arbete med hållbarhetsfrågor är värdeskapande. Därmed kan det bevisas att det finns ett klart samband mellan företagets investeringar på miljövänliga alternativ och långsiktig lönsamhet.

För att lättare kunna illustrera de fyra fallstudiernas resultat har vi valt att rangordna företagen på en linjär skala där den positiva ändan av skalan innebär mycket hög miljöengagemang medan den negativa ändan av skalan innebär total avsaknad av miljöengagemang.

Resultatet blir följande:

-	VVS AB	Elektronik & Co	Rent & Fint	Larmet AB	+
	/	/	/	/	

Figur 5

Slutsatsen som vi kan dra ur denna rangordning är att inget av de fyra undersökta företagen kan ställas längst ut på skalan, varken på plus sidan eller på minus sidan. En samlad bedömning av de fyra fallstudiernas resultat visar att Larmet AB och Rent & Fint satsar mer på sitt miljöarbete än VVS AB och Elektronik & Co. Vi måste dock poängtera att våra bedömningar är baserade på våra egna tolkningar utifrån de fyra intervjuernas innehåll samt att det insamlade empiriska materialet gäller endast för en kortare tidsperiod då miljöarbetet uppges vara under fortlöpande utveckling i samtliga företag. Därmed förutsätter vi att satsningarna kommer att variera med tiden och de kommer förmodligen att öka under kommande år vilket i sin tur kommer att leda till omkastning av rangordningen mellan företagen.

6. Resultat och resultatdiskussion

Kapitlet diskuterar undersökningens resultat och de slutsatser som dras ur analysen.

6.1 Resultat

Undersökningen har visat att det finns olika orsaker till varför ett företag väljer att satsa på miljöarbete och miljöredovisning. Dessa orsaker är både externa och interna och drivkraften bakom orsakerna är företagets direkta och indirekta intressenter. En återkommande orsak är behovet av att marknadsföra sig och öka sin konkurrenskraft. Den senaste tidens teknologiska utveckling har gjort det möjligt för företagen att producera och marknadsföra sina produkter på global nivå vilket har lett till en dramatisk ökning av konkurrensen och ett ökat ansvar för konsekvenserna av företagets handlande. Marknadsföring ur ett miljöperspektiv har därmed blivit ett viktigt strategiskt verktyg för företagets fortsatta överlevnad. Samtliga intervjuade företag medger att det var ett ökat krav utifrån som gjorde att företaget började satsa på miljövänliga lösningar. Dessa krav kom från olika håll som t ex kunder, leverantörer och uppdragsgivare samt att dessa krav innebar ett långsiktigt hållbart tänkande.

Samtliga respondenter var överens om miljöarbetets interna och externa fördelar. De interna fördelarna var både finansiella och organisatoriska. Fördelar som nämndes av respondenterna var bland annat ökad effektivisering, förbättringar av rutiner och arbetssätt. De finansiella fördelarna handlar om minskning av kostnader vad det gäller transporter och därmed även minskade utsläpp. De affärsmässiga fördelarna kan även betraktas som kommunikationsmässiga eftersom dessa fördelar innebär att skapa en positiv bild av företaget utåt sett, vilket leder till bättre kundrelationer och bättre samarbete med företagets samtliga intressenter.

Det har också visat sig att miljöarbetet kräver både tid och resurser och att satsningarna medför extra kostnader för företagen. Samtidigt är respondenterna överens om vikten av att framställa sig som miljövänliga och att visa att miljöinvesteringarna leder till att företaget arbetar för en ständig förbättring av sin miljöpåverkan. Som negativa aspekter kan därmed nämnas de dyra certifieringskostnaderna, stort dokumentationsarbete och ökade kapitalutgifter. Samtidigt har undersökningen visat att satsningar som medför extra kostnader på kort sikt är trots allt lönsamma i längden då dessa satsningar kan leda till att företag får nya kunder (Rent & Fint) och lyckas behålla sina gamla vilket leder vidare till ökade intäkter som senare kompenserar för de ökade kostnaderna.

Vidare har respondenterna påpekat vikten av att integrera miljöarbetet i den dagliga verksamheten. Det framkom också vid våra intervjuer att vissa av företagets kunder ställer krav på att företaget är miljömedvetet, men att de inte kan tänka sig att betala något extra för det. Detta visar att för mindre företag är det marknadskraven och lönsamheten som utgör de viktigaste drivkrafterna för miljöarbetet. Lönsamheten handlar till stor del om att utnyttja energi och råvaror på det kostnadseffektivaste sättet, vilket ger lägre kostnader för företaget på lång sikt, något som företagen ständigt strävar efter.

Vad det gäller redovisningen av företagens miljösatningar, var samtliga fyra företag tydliga med att poängtera att implementering av ett miljöredovisningssystem i företaget gör miljöarbetet mer konkret och strukturerat. Detta medför att de anställda blir medvetna om miljöarbetet och ser till att arbetet blir lyckat och att företaget successivt minskar sin miljöpåverkan, vilket innebär fördelar för hela samhället. Vi får därmed en samhällsekonomiskt positiv effekt även när den omedelbara företagsekonomiska fördelen inte verkar vara särskilt stor. Som vi tidigare nämnt är det avgörande för företagets lyckade miljöarbete att ha de anställda engagerade i arbetet för att dessa ska göra ett bra jobb. Detta har vi kunnat konstatera hos de fyra fallstudierna då samtliga har visat att de har förstått vikten av att ha de anställda med i miljöstyrningsprocessen genom att fortlöpande informera och utbilda de i miljöfrågor. Endast genom att skapa förståelse för företagets miljömål hos de anställda kan målen förverkligas och endast då kan företagen anse sig ha lyckats med sitt miljöarbete.

6.2 Resultatdiskussion

Utifrån studiens resultat kan vi konstatera att miljöarbetet uppfattas på olika sätt i olika företag och den praktiska tillämpningen av miljösatningarna tar sig varierande uttryck beroende på en rad olika faktorer. Därmed har vi kunnat fastställa att det miljöstrategiska arbetet i småföretag är beroende av företagets ekonomiska verklighet samt att begränsade ekonomiska resurser ligger bakom brister i miljösatningarna som många småföretag uppvisar idag. Trots att de studerade företagen kommer från olika branscher är deras sätt att styra företaget mycket likartad. Det har visat sig att företagets planer på kort och lång sikt utgör företagets formella styrsystem där kultur, strategi, kommunikation och konkurrens är huvudriktlinjerna för företagets ledning. Trots att samtliga intervjuade företagen har visat ett äkta genuint intresse för miljöfrågorna och klimatförändringsproblematiken, är det kortsiktiga tänkandet som avgör vilken väg företaget kan tänka sig att gå.

Den viktigaste drivkraften är trots allt konkurrensen och företagets kortsiktiga överlevnad på marknaden vilken gör att företagens satningar framstår mer som marknadsföringskampanjer och mindre som investeringar i långsiktigt hållbara lösningar. Till detta bidrar även kundernas miljömedvetenhet vilket gör att satningarna på miljövänliga produkter ändå blir lönsamma på lång sikt. Om företag lyckas skapa en god miljöimage förvandlas de kostsamma miljöinvesteringarna till lönsamma strategiska satningar. Att skaffa sig trovärdighet ur hållbarhetssynpunkt är en viktig strategisk satsning i kampen mot företagets konkurrenter. Lagar, regler och normer gör dock att många satningar på miljövänliga alternativ upplevs som påtvingade vilket bjuder oss in till en del spekulationer om huruvida företagen skulle satsa lika mycket på miljöarbetet även om inte dessa lagar fanns. Är det lagen som har väckt företagets samvete eller samvetet som har gjort att lagarna finns? Hur skulle pengarna användas istället om det var fritt fram att använda vilka produkter som helst? Är det energi- och bränslepriset som motiverar företagen att byta till etanolbilar och energisnåla glödlampor eller rädslan för att förstöra miljön? Frågorna är många och vårt intresse ännu större för fortsatta undersökningar på detta område.

Sammanfattningsvis kan vi säga att det skulle kunna vara en god idé att fundera över om företag utöver sitt eget miljöarbete kan bidra till sina leverantörers/kunders arbete, mer än att bara ställa krav i olika former. Detta skulle leda vidare till bildandet av olika föreningar där företagen tillsammans kan stötta varandra i miljöarbetet. Det har visat sig att intresset för miljöfrågor i stor grad påverkas av det omgivande samhället och att kunskap om verkligheten utslutande bestäms av sociala faktorer.

När vi tittar på företag och deras miljöarbete upplever vi att miljömedvetenhet har blivit något som är ett måste i varje organisation. Det är inte längre en konkurrensfördel utan snarare en förutsättning. Då vi under uppsatsprocessens gång förvärvat ny kunskap inom området har en del nya funderingar dykt upp som vi tror kan bli föremål för fortsatt forskning. Först och främst skulle det vara intressant med en studie i större omfattning och med fler företag respektive branscher inkluderade. Därutöver skulle det vara intressant att se hur väl redovisningen av hållbarhetsfrågor utvecklats hos olika företag.

7. Referenslista

- Andersen, I; *Den uppenbara verkligheten*; 1998; Studentlitteratur Lund
- Anthony, R; Govindarajan, V; *Management Control System*; 2007; McGraw International Edition
- Ax, C; Johansson, C; Kullvén, H; *Den nya ekonomistyrningen 2005*; Liber förlaget
- Barry, N; *Fair Play – företagandets moral*; 1992; Timbro förlaget
- Befring, E; *Forskningsmetodik och statistik*; 1994; Studentlitteratur Lund
- Bergman i Södersten & Söderström; *Markand och politik*; 2004; SNS Förlaget
- Bergström, S; Catasús, B; och Ljungdahl, F; 2002; *Miljöredovisning*; Malmö: Liber AB
- Biondi, V; Frey, M; Iraldo, F; 2000; *Environmental Management Systems and SME – Green Management International Issue 29*, sid. 55
- Björklund, M; Paulsson, U; *Seminariehandboken*; 2003; Studentlitteratur Lund
- Björnsjö, U; Erhardsson, R; 1997; *Miljöförbättringsboken*; Stockholm: Industrilitteratur AB
- Carson, R; 1963; *Tyst vår*; ; Prisma förlaget
- Eliasson, A; *Kvantitativ metod från början*; 2006; Studentlitteratur Lund
- Ewing, P; Samuelsson, L; 2002; *Styrning med balans och fokus*; Liber förlaget
- Fagerfjäll, R; 2001; *Mänskliga rättigheter – företagets ansvar*; SNS Förlaget
- Greve, J; 1996; *Budget*; Studentlitteratur Lund
- Hansson, C; 2000; *Standardiserad miljöarbete i de minsta företagen*; KFS AB Lund
- Holme, I. M., & Solvang, N. K; 1991; *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*; Studentlitteratur Lund
- Jakobsen, D-I; 2002; *Hur moderna organisationer fungerar*; Studentlitteratur Lund
- Kaplan, R; Norton, D; 2004; *Balanced Scorecard*; Harvard Business Scholl Publishing, USA
- Larsson, L-O; 1995; *Miljöledning, miljörevision, miljöredovisning*; Falun: Ekerlids förlaget
- Larsson, L-O; 2005; *Corporate Governance och hållbar affärsutveckling*; Ekerlids förlaget
- Lindvall, J; 2001; *Verksamhetsstyrning*; Studentlitteratur AB
- Lundahl, Skärvad; 1999; *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*; Studentlitteratur Lund
- Morrissey, G; 1976; *Management by objectives and results in the public sector*; Addison – Wesley Publishing Company Inc, California
- Nilsson, S-Å; Persson, I; 1993; *Investeringsbedömning*; Liber förlaget
- Piper, L; Carty, M; 2005; *Miljömål och indikatorer*; SIS Förlag AB

Svensson, P – G; Starrin, B; 1996; *Kvalitativa studier i teori och praktik*; Studentlitteratur
Lund

Termén, O; 1996; *Bra miljö kvalitet i små och medelstora företag*; Studentlitteratur Lund

Westermarck, C; 1999; *Miljöredovisning: kommunikation av etik, vision och ekonomi*;
Göteborg: Tholin & Larsson Förlaget

Welford, R; 1998; *Corporate Environmental Management: System and strategies*; Earthscan
Publications Ltd London

Yin, R; 2007; *Fall studier: design och genomförande*; Studentlitteratur AB

www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=147&a=707766.svenska

www.mistra.org

www.snf.se/verksamhet/klimat/hur-drabbas-vi.htm

www.nutek.se

www.sca.com

www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=127597&lan=en&clan=sv

www.luur.lub.lu.se/luur?func=downloadFile&fileOId=635932.svenska

www.ub.uu.se/links/index.cfm?amneID=131.svenska

www.sirp.se

www.ima.kth.se/im/6d3709/06/hemsida/images/EUlagar.pdf

www.ikea-group.ikea.com/ID=709

www.tomotofos.se/miljovanlig-stadning.htm

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1

Enkätundersökning:

1. Har företaget en miljöpolicy?

Ja Nej

2. Hur ser den ut?

3. Vilka är företagets miljömål?

4. Är dessa miljömål kopplade till företagets affärsidé, strategi och vision?

Ja Nej

5. Används dessa miljömål som ett ekonomiskt styrningsverktyg?

Ja Nej

6. På vilka grunder har miljömålen satts upp?

7. Har satsningarna på era miljömål någon koppling till företagets omsättning eller vinst?

8. Gör ni någon uppföljning av dessa miljömål?

Ja Nej

9. Hur går detta till i praktiken?

10. Vad används resultatet av uppföljningen till?

8.2 Bilaga 2

Intervjuguide

Allmänt

1. Vilken befattning har du i företaget?
2. Kan du beskriva verksamheten lite kortfattat?
3. Hur ser företagets verksamhetsstyrning ut?

Miljömål

4. Du har tidigare sagt att företaget har en miljöpolicy. Hur lyder denna policy?
5. Vad används miljömålen till?
6. Är företagets produkter miljömärkta?
7. Vilka krav ställer era kunder på företaget?
8. Vilka krav ställer ni på era leverantörer?

Genomförande

9. I den tidigare genomförda enkätintervjun angav du att företaget arbetar aktivt med miljöarbete. Kan du precisera dig om vad detta aktiva arbete går ut på?
10. Vad innebär ISO 14001 för ditt företag?
11. Anser du att miljöarbetet används som ett verksamhetsstyrssystem och på vilket sätt?
12. Är miljöarbetet väl förankrad hos de anställda? Deltar de aktivt i miljöarbetet? På vilket sätt?

Redovisning

13. Hur ser företagets miljöredovisning ut?
14. Ingår det i årsredovisningen?
15. På vilket sätt förmedlas företagets miljöbudskap innanför och utanför företaget?

Uppföljning

16. Hur följs miljömålen upp?
17. Vad används resultatet till?

Effekter

18. Vilka effekter har miljöarbetet för ditt företag?
19. Anser du att företagets konkurrenskraft ökar med upprättandet och uppföljningen av miljömål?
20. Har du något att tillägga?

8.3 Bilaga 3

