



Morgontidningars miljöstrategier

– *drivkrafter idag och i framtiden*

*Therese Samuelsson
Petra Westermarck*

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*Examensarbete 368
Uppsala 2004*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--368--SE

Morgontidningars miljöstrategier

– *drivkrafter idag och i framtiden*

Driving forces for environmental strategies for morning newspapers

Therese Samuelsson

Petra Westermarck

Handledare: Cecilia Mark-Herbert

© Therese Samuelsson
Petra Westermark

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--368--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2004.

Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2004

Distribution:

Sveriges Lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 18 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502

Förord

Denna uppsats behandlar morgontidningars miljöarbete och vad de tror om sitt framtida arbete med dessa frågor. Arbetet växte fram då vi insåg att det var väldigt få morgontidningar i Sverige som är ISO certifierade, färre än många andra branscher. Vi ville veta vad detta beror på och vilka vägar andra morgontidningar har valt att gå.

Vi vill tacka vår handledare, Cecilia Mark-Herbert, som trots sitt pressade schema har ställt upp och givit oss all den hjälp och vägledning vi behövt. Vi vill även tacka alla i den exjobbegrupp vi ingått i, som också gett oss tips och idéer till uppsatsen. Vi vill även tacka våra opponenter.

Dessutom vill vi tacka de vi träffat inom morgontidningsbranschen som har tagit sig tid att delta i intervjuer och svara på följdfrågor under uppsatsens gång. Det har varit mycket intressant och värdefullt för uppsatsen att få alla Era åsikter om miljöarbete. Tack till:

Roger Stark – Eskilstuna-Kuriren
Anders Häggström – Norrtelje Tidning
Magnus Bergmark – Upsala Nya Tidning
Boine Gepertz – Nya Wermlands Tidningen

Ni har alla varit mycket värdefulla för uppsatsens slutförande!

Uppsala den 24 maj 2004

Therese Samuelsson & Petra Westermark

Sammanfattning

Samhällets intresse för miljöfrågor förstärktes kraftigt på 60-talet då Carsons bok ”Tyst vår” kom ut. Hon målade upp en bild av en värld utan fågelsång och detta gjorde att miljödebatten kom igång. Idag ställer samhällets miljöintressenter allt högre krav på företags verksamhet eftersom de får en ökad medvetenhet om miljöfrågor. Det räcker inte längre med att vara ekonomiskt lönsam, företagen måste även vara miljömässigt acceptabla. För att hjälpa företagen att tillmötesgå dessa nya krav som ställs på dem har det utvecklats en mängd olika miljöledningssystem, miljöintyg och miljömärkningar, allt för att företagen på ett enkelt sätt ska kunna tala om för kunden vad de gör för miljön.

Företag visar ofta en stor osäkerhet inför de ökande miljökraven och alla dessa krav gör att företaget behöver välja en strategi för hanteringen av miljöfrågorna. Metoderna och tillvägagångssätten är många och företaget behöver ta ställning till vilken metod som passar deras bransch och företag bäst. Syftet med detta examensarbete är att beskriva hur fyra morgontidningsföretag har valt att bedriva sitt miljöarbete. Vi vill, genom fallstudier undersöka vilka olika vägar som företagen har valt att gå, vilka drivkrafter som ligger bakom dessa beslut samt ta reda på hur de ser på framtiden när det gäller deras miljöarbete.

Två av fallföretagen, Eskilstuna-Kuriren och Norrtelje Tidning, är certifierade enligt ISO 14001 och har varit det i några år. Deras miljöledningssystem har mognat och de gör ständiga förbättringar. En av anledningarna till att de införde miljöledningssystemen var för att vara säkra på att de höll rent framför egen dörr när de gick ut och granskade andra företags miljöarbete. Upsala Nya Tidning har licens för att trycka Svanen på trycksaksbeställningar men har valt att inte trycka den på sin egen tidning. Detta beror på att de inte tror att de skulle sälja några fler tidningar eller locka till sig fler annonsörer på grund av Svanenmärkningen. Nya Wermlands Tidningen har varken miljöledningssystem eller Svanenlicens. De startade upp sitt miljöarbete 1996 när de byggde ett nytt tidningshus och de blev det första tryckeriet som inte behövde några tillstånd från myndigheterna för att bedriva sin verksamhet.

Eskilstuna-Kuriren och Upsala Nya Tidning, som har ett dokumenterat miljöarbete, har även ett tryckeri som tar emot beställningar från utomstående kunder. Dessa kunder har visat sig vara en av anledningarna till att dessa företag bedriver miljöarbete. Norrtelje Tidning bedriver också ett dokumenterat miljöarbete men de trycker sin tidning i ett f.d. dotterbolag som också är ISO 14001 certifierat. Nya Wermlands Tidningen är den tidningen som skiljer sig mest från de andra eftersom de inte trycker åt några externa kunder. De känner därför inte något krav på sig från kunder till tryckeriet som de andra fallföretagen har. Eftersom tidningsprodukten idag inte har ett stort kundkrav på sig att vara miljövänlig så kan dessa fyra fallföretag ha relativt olika miljöstrategier och ändå vara framgångsrika. Inköpet av morgontidning är inget som kunden tänker på i samma utsträckning som t.ex. en bil och detta gör att det finns en stor variation i miljömedvetenhet hos fallföretagen. Dessutom så har dessa företag inga direkta konkurrenter på sin marknad så kunden har inget miljövänligare alternativ att välja på om de vill ha lokala nyheter från sin omgivning.

För en del av fallföretagen är framtiden oviss. De står inför några stora förändringar t.ex. att tryckeriet ska bli ett eget bolag vilket medför att framtiden för miljöarbetet på tidningsföretaget är osäker. Slutsatsen visar dock att dessa morgontidningsföretag kommer att fortsätta med det miljöarbete som de har börjat med för att på så sätt förbereda sig för framtidens krav och förutsättningar.

Abstract

Society's interest for environmental issues was reinforced in the 1960:s when the book by Rachel Carson, "Silent Spring", came out. She described a picture of a world without birds singing and this got the environmental debate going. Today, this debate has reached the corporate world since stakeholders are putting pressure on companies to show greater environmental awareness. Many companies show uncertainty when they are faced with these new market demands. It is no longer enough with being profitable; they also have to take environmental responsibility for their actions in order to be competitive. This has led to a development of different kinds of environmental management systems, eco-labels and certificates. They all have the purpose of structuring and communicating environmental management efforts.

In order to be successful in their environmental work it is important for companies to develop strategies for handling environmental issues. There are many ways and methods for doing this and the focus should be on finding the method that suits the company the best. The aim with this master thesis is to describe how four morning papers have decided to manage their environmental work. By conducting case studies we have examined what path each company has chosen, what driving forces are behind these decisions and what each company think about their future environmental work.

The first two companies, Eskilstuna-Kuriren and Norrtelje Tidning, are both certified by ISO 14001. Since they have been certified for a few years they both have a rather mature environmental management system. One of the reasons for the certification was to "keep their backyards clean" since they are checking up on other companies. The third company, Upsala Nya Tidning, has got a licence to print Svanen-labelled products. Yet they have chosen not to label their own product. This decision was made on believes that they wouldn't sell more papers or sell more ads because of an eco-label. Nya Wermlands Tidningen is the fourth company in this study. This company practise their environmental work in their own way. They do not follow a specific environmental management system or have a license to print Svanen-labelled products. Still, their printing office became the first in Sweden that didn't need a specific permit from the authorities to pursue business.

Eskilstuna-Kuriren and Upsala Nya Tidning, who both have documented environmental work, also have printing offices that take orders from external clients. These customers have shown to be one of the reasons for pursuing the environmental work within these two companies. Norrtelje Tidning also has a documented environmental work but they print their paper in a former subsidiary company, which is also certified by ISO 14001. Nya Wermlands Tidningen does not perceive the same demand from external customers as the other companies are since this paper is not doing printing jobs for external customers. Consumers do not demand an environmental friendly product when purchasing a paper. Therefore these four companies are able to have four, totally different, environmental strategies and still be successful.

Major changes within the companies make the future of their environmental work uncertain. There is a trend in this line of business to make the printing office a separate company. Therefore, some of the companies are unsure of what the future will hold for them. Still, we believe these companies will keep on developing their environmental work and by doing that they will prepare themselves for future demands and conditions.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEM.....	2
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNING	2
1.4 BRANSCHINFORMATION	3
1.4.1 Morgontidningars miljöpåverkan	3
1.4.2 Relaterade studier	4
1.5 FÖRETAGEN I FALLSTUDIEN.....	5
1.5.1 Eskilstuna-Kuriren	5
1.5.2 Norrtelje Tidning.....	5
1.5.3 Upsala Nya Tidning	5
1.5.4 Nya Wermlands Tidningen.....	5
1.6 DISPOSITION AV ARBETET.....	6
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	7
2.1.1 Fallstudier	8
2.1.2 Kvalitativa Intervjuer	8
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
2.2.1 Datainsamling	10
2.2.2 Motiv för och konsekvenser av vald metod	11
3 TEORI	12
3.1 SAMHÄLLET'S UPPVAKNANDE	12
3.2 STRATEGIER	13
3.2.1 Miljöstrategi.....	13
3.3 STRATEGISKT MILJÖARBETE.....	14
3.3.1 Drivkrafter för miljöarbete.....	15
3.3.2 Attityder.....	16
3.3.3 Beslutsfattande, strategiska roller och angreppssätt	17
3.4 VERKTYG I MILJÖSTRATEGISKT ARBETE	19
3.4.1 Standardisering	19
3.4.2 Miljöledningssystem.....	19
3.4.3 ISO och EMAS.....	20
3.4.4 Produktmärkning - Svanen.....	21
4 EMPIRI	22
4.1 ESKILSTUNA-KURIREN	22
4.1.1 Miljöarbetet och dess effekter	22
4.1.2 Drivkrafter.....	24
4.1.3 Framtiden.....	25

4.2 NORRTELJE TIDNING	26
4.2.1 Miljöarbetet och dess effekter	26
4.2.2 Drivkrafter.....	28
4.2.3 Framtiden.....	29
4.3 UPSALA NYA TIDNING	30
4.3.1 Miljöarbetet och dess effekter	30
4.3.2 Drivkrafter.....	32
4.3.3 Framtiden.....	32
4.4 NYA WERMLANDS TIDNINGEN	34
4.4.1 Miljöarbetet och dess effekter	34
4.4.2 Drivkrafter.....	35
4.4.3 Framtiden.....	36
5 DISKUSSION	37
5.1 MILJÖSTRATEGIER.....	37
5.2 DRIVKRAFTER	39
5.3 ATTITYDER.....	41
5.4 BESLUTFATTANDE	42
5.5 EFFEKTER	44
5.6 FRAMTID	45
6 SLUTSATSER.....	46
7 EPILOG	47
REFERENSER.....	48
BILAGA 1	53
INTERVJUMALL: ESKILSTUNA-KURIREN & NORRTELJE TIDNING	53
INTERVJUMALL: UPSALA NYA TIDNING	54
INTERVJUMALL: NYA WERMLANDS TIDNINGEN	55

1 Inledning

I detta kapitel kommer en bakgrund till uppsatsen att ges. Vi presenterar problemformulering som avrundas i två frågor samt syftet med uppsatsen. Dessutom ges en presentation av branschen och de fallföretag vi har valt att undersöka.

1.1 Bakgrund

Boken "Tyst vår" av Rachel Carson (1963) brukar kallas startskottet för miljörelser världen över. Miljöfrågorna blev något som gemene man talade om. På den tiden var miljöfrågorna relativt enkla att hantera och bedömdes vara relevanta endast för ett fåtal branscher (IVA et al, 1995). Under de senaste 15 åren har miljödebatten blivit allt mer intensiv och näringslivet har påverkats i hög grad (Dobers & Wolff, 1997). Förutsättningarna för företagens miljöarbete har förändrats (IVA et al, 1995). I takt med en ökad medvetenhet om miljöfrågor och miljöproblem ställer intressenter allt högre krav på organisationers hantering av miljöfrågor (Nutek, 2003). Kraven kommer från två olika grupper; myndighetskrav samt krav från marknaden (IVA et al, 1995). Myndighetskraven är fortfarande viktiga för företagen men marknadens roll i miljöutvecklingen har blivit allt viktigare tack vare enskilda individers önskemål om en förbättrad miljö. Det räcker inte längre med att vara ekonomiskt lönsam, företagen måste även vara miljömässigt acceptabla (Nyström et al, 1997). Detta innebär att betydande ekonomiska värden står på spel i den nya miljösituationen (IVA et al, 1995). För många företag har miljöfrågorna därför fått en strategisk betydelse.

En del företag drabbas hårt av de nya kraven, medan det för andra skapas nya affärsmöjligheter (Liljedahl & Nyström, 1996). Det har kommit många olika sätt att hjälpa företagen att tillmötesgå kraven från marknaden. Det finns miljöledningssystem, miljödiplomeringar, miljöintyg och miljömärkningar (Nutek, 2002). Allt för att företagen på ett enkelt sätt ska kunna tala om för sina intressenter vad de gör för miljön.

När det gäller miljöledningssystem så är ISO 14001 det vanligaste verktyget för miljöarbetet i småföretagen (Nutek, 2003). ISO 14001 är en frivillig miljöledningsstandard som kan tillämpas på alla sorters företag. Ett miljöledningssystem kan vara en stor hjälp när det gäller att strukturera företagets miljöarbete. Att certifiera sitt miljöledningssystem ger också en möjlighet att få en utomstående revisor att kontrollera att företaget verkligen uppfyller kraven i standarden.

Det finns även andra miljöledningssystem t.ex. EMAS (Eco Management and Audit Scheme). Det är en EU-förordning med riktlinjer för miljöledningssystemets utformning och innehåll (Nutek, 2002). Det finns även enklare former av miljöledningssystem, t.ex. miljödiplom och miljöintyg. Efter ISO 14001 är miljömärkning och miljödiplomeringar vanligast bland svenska småföretag (Nutek, 2003). Endast ett fåtal använder sig av EMAS.

Svanen är en miljömärkning som används på konsumentprodukter (Internet, SIS Miljömärkning A, 2004). Syftet är att vägleda konsumenter och inköpare att handla miljömedvetet. Eftersom det ställs höga miljö- och kvalitetskrav på företagen som vill märka sin produkt med Svanen, så stimuleras producenter till en utveckling av miljöanpassade varor och tjänster.

Miljöarbetet kan skilja sig mycket mellan olika företag (Engblom, 1997). Detta trots att samma miljöledningsstandard ligger som grund. Detta innebär att ett miljöledningssystem inte garanterar framgång utan är helt beroende på vad företagen gör av det och i vilken situation det befinner sig.

1.2 Problem

Företag kan ofta känna stor osäkerhet inför de ökande miljökraven (IVA et al, 1995). Miljöfrågorna och kraven förändras ofta på grund av nya fakta och förändrat fokus från de olika intressenter som företagen har. Företagen tycker inte heller att de har fått något erkännande för de insatser de har gjort och dessutom leder de stora miljöinvesteringarna ofta till försämrade lönsamhet. Ibland upptäcker företagen även att de har underskattat kraven från marknaden vilket ofta beror på bristande kunskap. Företag som vill satsa på en seriös och högkvalitativ framtoning är tvungna att överväga på vilket sätt deras företagande kan åstadkomma minsta möjliga påverkan på miljön.

Den snabba kunskapsutvecklingen och förändringstakten skapar problem för många företag. Förutom att fatta beslut i specifika miljöfrågor arbetar flera företag med att integrera miljötänkandet i den dagliga affärsverksamheten. Alla de krav som ställs på dagens företag gör att de behöver välja en strategi för att hantera miljöfrågorna. Företagsledningen behöver ta ställning till vilken metod som passar deras bransch och företag bäst. Detta leder oss till de stora frågeställningarna i detta examensarbete:

- Vilka strategier har företag inom morgontidningsbranschen när det gäller miljöarbetet och vilka drivkrafter ligger bakom dem?
- Vad tror fallföretagen om sitt framtida miljöarbete?

1.3 Syfte och avgränsning

Syftet med detta examensarbete är att beskriva hur morgontidningsföretag har valt att bedriva sitt miljöarbete. Genom fyra fallstudier vill vi undersöka vilka olika vägar som företagen har valt att gå, vilka drivkrafter som ligger bakom dessa beslut, samt ta reda på hur de ser på framtiden när det gäller deras miljöarbete.

Vi har valt att intervjua fyra morgontidningsföretag som alla har en tidningsupplaga under 100 000 exemplar eftersom detta underlättar jämförelseprocessen, då förutsättningarna för att bedriva miljöarbete får anses vara mer likvärdig. Två av företagen, Norrtelje Tidning och Eskilstuna-Kuriren, är certifierade enligt ISO 14001. De andra företagen, Upsala Nya Tidning (UNT) och Nya Wermlands Tidningen (NWT), är inte certifierade utan har valt att bedriva sitt miljöarbete på andra sätt.

Eftersom detta arbete bygger på fallstudier kommer fyra väl valda företag i tidningsbranschen att undersökas. Dessa är inte representativa för hela branschen. Av de företag vi har valt har tre av dem ett eget tryckeri medan det sista trycker sin tidning hos ett f.d. dotterbolag. För att göra jämförelsen mera fullständig har vi valt att ta hänsyn till detta och tagit med även detta bolag när det behövdes i arbetet.

1.4 Branschinformation

Tidningsbranschen är en gammal bransch med stolta traditioner (Internet, Tidningsutgivarna C, 2004). År 2002 uppgick antalet morgontidningar i Sverige till 164 stycken (Internet, Tidningsutgivarna A, 2004). De svenska morgontidningarna har en sammanlagd upplaga på ungefär 2,9 miljoner exemplar (Internet, Dagspress A, 2004).

En färsk undersökning visar att läsning av morgontidningar är en regelbunden vana för svenskar (Internet, Tidningsutgivarna D, 2004). Det är något de flesta gör varje dag. På vardagarna läser 77 procent av Sveriges befolkning mellan 15-79 år någon morgontidning (Internet, Dagspress A, 2004, s.8). 2003 var 93 procent av upplagan prenumererade exemplar. Sverige ligger på fjärde plats i världen när det gäller upplaga per invånare. Endast Norge, Japan och Finland har större upplaga per invånare.

Morgontidningen är en fysisk produkt som har en egen livscykel (Internet, Tidningsutgivarna B, 2004). Därmed påverkar den även miljön. I produktionen av morgontidningen deltar skogsindustrin, pappersindustrin, tryckeribranschen och tidningsbranschen. För distributionen används ett antal olika transportmedel och summan av dessa faktorer blir den totala miljöpåverkan för morgontidningen.

1.4.1 Morgontidningars miljöpåverkan

Tillverkningen av en morgontidning börjar i skogen. I Sverige utgör skogsindustrin en av basnäringarna och den producerar cirka 10,1 miljoner ton papper varje år (Internet, Tidningsutgivarna B, 2004, s.4). Av dessa är ungefär 2,5 miljoner ton tidningspapper (Ibid., s.4). För att tillverka papper krävs mycket energi, transporter och kemikalier. Detta gör att det är själva papperet som står för en stor del av den sammanlagda påverkan på miljön som trycksaken faktiskt har. Av allt producerat tidningspapper brukar ungefär en tredjedel bestå av returpappersmassa.

Nästa steg är tryckningen av tidningen (Internet, Tidningsutgivarna B, 2004). Här har tidningsbranschen genomgått en omfattande teknisk förändring de senaste åren. Detta har även inneburit att de flesta steg i produktionen har effektiviserats och även vissa förbättringar på miljösidan har gjorts. Bland annat leder digitaliseringen av framställt och överförbart material till att kemikalieanvändningen har minskas. Exempelvis har förbrukningen av tryckfilm som innehåller silver minskat.

Tryckfärgen som används innehåller främst mineraloljor eller vegetabiliska oljor, hartser¹ och pigment (Internet, Tidningsutgivarna B, 2004). I förhållande till mängden papper används relativt lite tryckfärg, i snitt används 14 kilo tryckfärg till ett ton papper. Lösningsmedel används till viss del, bl.a. till rengöring samt inom vissa tryckprocesser.

Tryckplåtarna som används består av aluminium och ett tunt lager gummi (Internet, Tidningsutgivarna B, 2004). Dessa återvinns efter användning. Av de lim som används är de flesta vattenbaserade eller s.k. ”hotmelts”, dvs. plastliknande material som smälter vid höga temperaturer och torkar genom avkyllning. Under tillverkningen är det alltid ett visst

¹ *Hartser*; benämning på vissa högmolekylära, naturliga eller konstgjorda organiska ämnen av mycket skiftande sammansättning, främst bestående av hartssyror. (Internet, Nationalencyklopedin B, 2004)

pappersspill. Detta går inte att eliminera helt, men idag har de flesta tryckerier en rutin för att minska pappersspillet. När trycksaken är klar plastas den ibland med krymp och/eller sträckfilm. Till denna är det vanligen polytetylenplast som används.

Transporten av morgontidningen är den faktor som kanske har störst miljöpåverkan (Internet, Tidningsutgivarna B, 2004). För att minska distributionens negativa miljöpåverkan kan bl.a. samdistribution ske. Ett annat sätt kan vara att förlägga den till ett miljövänligare alternativ, exempelvis järnväg.

1.4.2 Relaterade studier

De studier som vi finner relevanta för vår undersökning är dels ett examensarbete från Sveriges Lantbruksuniversitet som behandlar miljöarbete i tryckeribranschen (Engberg & Strengbohm, 2003). Denna studie är intressant för oss då vi anser att tryckeribranschen och tidningsbranschen är nära besläktade. Inte minst på grund av att tre av våra fyra fallföretag även har tryckeriverksamhet på civiltrycksmarknaden, eller trycksaksmarknaden som den också kallas.

Studiens syfte är att beskriva hur tryckerier bedriver sin miljöanpassning av verksamheten för att ta till vara på de affärsmöjligheter som ett miljöarbete kan ge (Engberg & Strengbohm, 2003). Undersökningen visar att företagen är nöjda med det strategiska valet att miljöanpassa sin verksamhet, även om de inte i alla fall fått den respons de har velat ha från marknaden. Samtliga företag i studien har insett att miljöarbetet är nödvändigt. Att inte följa med i utvecklingen skulle innebära en belastning för företagets goda rykte. Dessutom skulle det innebära en marknadsnackdel att inte inneha Svanenlicensen. Slutsatsen är att framtidens företag inte kommer ha råd att ignorera konsumenternas höga miljökrav.

En annan intressant rapport är ett av Miljövårdsberedningens betänkanden (2001). De har haft i uppdrag av regeringen att medverka i arbetet med att ta fram strategier för utveckling av ett ekologiskt hållbart näringsliv. Uppdraget summerades i en rapport och visade att det kommer att krävas stora förändringar för att klara framtidens miljöutmaningar och få en hållbar utveckling. Detta trots att miljöarbetet i företagen har utvecklats väsentligt under det senaste årtiondet. Allt fler företag granskar och försöker begränsa de negativa miljöeffekterna av sina produkter och tjänster. Drivkrafterna till detta kan vara marknadskrav, image, eller hot om lagstiftning. Miljövårdsberedningen bedömer ändå att det kommer att behövas teknikgenombrott, helt nya affärskoncept, nya synsätt och nya sorters samarbeten för att lösa framtidens miljöutmaningar.

Löfqvist et al (2000) visar i sin rapport ”*Har små och medelstora företag² konkurrensfördelar av miljöledningssystem?*”, att en majoritet av de tillfrågade företagen i deras studie ansåg att införandet av miljöledningssystem lönade sig relativt till kostnaden. Dock anser företagen att det snarare är en bonus att erhålla nya kunder tack vare miljöledningssystemet än en medveten strategi, då detta kräver att företagen målmedvetet marknadsför sig själva som ISO certifierade. En stor anledning till att detta ej sker är att många av företagen fortfarande uppfattar miljöledningssystem som byråkratiska. Den inställningen tros vara orsaken till att de inte heller förstår och uppskattar miljöledningssystemet som ett marknadsföringsverktyg.

² Ett litet eller medelstort företag är en organisation som har mindre än 250 anställda och antingen, har en årlig omsättning som understiger 40 miljoner euro, eller har en balansräkning som inte överstiger 27 miljoner euro och kännetecknas av att vara självständigt (Internet, EU-kommissionen A, 2004).

1.5 Företagen i fallstudien

Här följer en inledande presentation av de företag vi har valt att studera. En utförligare presentation görs i empiriavsnittet.

1.5.1 Eskilstuna-Kuriren

- Grundades 1890 (Internet, Eskilstuna-Kuriren A, 2004)
- Upplaga 35 000 exemplar (Internet, Eskilstuna-Kuriren B, 2004)
- 188 anställda (Ibid.)
- Tryckeriet finns i samma bolag som tidningen (pers. med., Stark, 2004)
- Första dagstidningen i Sverige som blev ISO 14001 certifierad (Ibid.)

1.5.2 Norrtelje Tidning

- Grundades 1880 (pers. med., Häggström, 2004)
- Upplaga 14 600 exemplar (Internet, Norrtelje Tidning A, 2004)
- 180 anställda (Ibid.)
- Tryckeriet finns i samma fastighet men är ett helt eget bolag (pers. med., Häggström, 2004)
- Den andra dagstidningen i Sverige som blev ISO 14001 certifierad (Ibid.)

1.5.3 Upsala Nya Tidning

- Grundades 1890 (Internet, Upsala Nya Tidning A, 2004)
- Upplaga 62 800 exemplar (Internet, Upsala Nya Tidning B, 2004)
- 250 anställda (Ibid.)
- Tryckeriet finns i samma bolag som tidningen (pers. med., Bergmark, 2004)
- Har licens för att trycka svanen men har valt att inte göra det på sin egen tidning (pers. med., Bergmark, 2004)

1.5.4 Nya Wermlands Tidningen

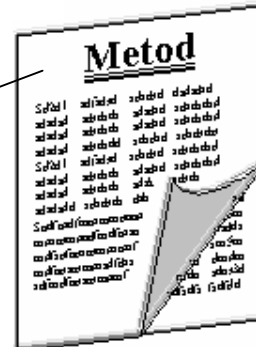
- Grundades 1836 (pers. med., Gepertz, 2004)
- Upplaga 58 000 exemplar (Ibid.)
- 160 anställda (Ibid.)
- Tryckeriet har inga externa kunder som de andra fallföretagen har (Ibid.)
- När de flyttade in i sitt nya tidningshus 1996 var tryckeriet det enda i Sverige som inte behövde något särskilt tillstånd för sin verksamhet (Ibid.)

1.6 Disposition av arbetet

Denna disposition presenterar uppsatsens upplägg. Nedan ges en kort introduktion till varje kapitel.



Kapitel 1 tar vi upp bakgrunden till arbetet, problemställningar, syfte och avgränsningar.



Kapitel 2 innehåller vald undersökningsmetod. Det ger en förklaring till varför vi valt arbeta efter denna metod.



Kapitel 3 skildrar den teoretiska referensram uppsatsen bygger på.



Kapitel 4 innehåller de intervjuer vi utfört. Det ger en bild av hur fallföretagen ser på sitt miljöarbete.



Kapitel 5; Här diskuteras det empiriska materialet enligt de teorier som presenterats tidigare.



Kapitel 6 innehåller de slutsatser vi har kommit fram till.



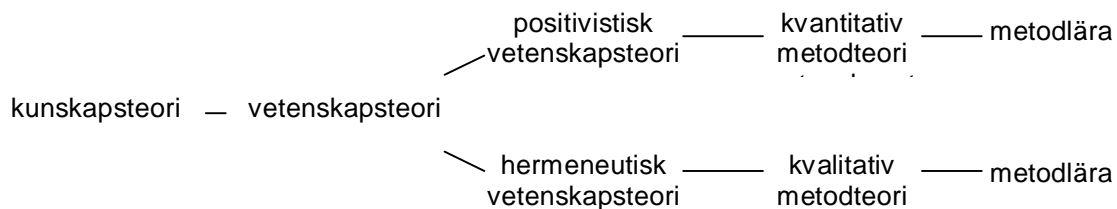
Kapitel 7 presenterar vissa funderingar som kommit upp under arbetets gång samt förslag till vidare forskning.

2 Undersökningsmetod

I kapitel 2 ges en förklaring till begrepp som undersökningsmetod, fallstudier, och kvalitativa intervjuer. Dessutom ges en motivering till varför vi valt att arbeta med just dessa verktyg samt vilka konsekvenser dessa val har fått för uppsatsen.

2.1 Val av undersökningsmetod

En del i arbetet med att göra ett examensarbete är att vara medveten om den undersökningsmetod vi har valt att använda oss av. Undersökningens metod är redskapet som leder oss från problemformuleringens frågor till slutsatsens svar (Rienecker & Stray-Jorgensen, 2002). Det handlar om att göra val, men även att vara medveten om vilka konsekvenser dessa val får för undersökningen. Hur vi kommer fram till att använda oss av en viss metod kan förklaras genom att visa på sambanden mellan kunskapsteori, vetenskapsteori, metodteori och praktisk metodlära (Lundahl & Skärvad, 1999). Detta görs i figur 2.1 nedan:



Figur 2.1: Sambandet mellan kunskapsteori, vetenskapsteori, metodteori och metodlära. (Källa: Lundahl & Skärvad, 1999, s.44).

Valen vi gör bestäms bl.a. av vår kunskapsteoretiska utgångspunkt, dvs. vad vi tror om kunskap (Lundahl & Skärvad, 1999). Denna grenar ut sig i två olika vetenskapsteoretiska synsätt; hermeneutiskt och positivistiskt synsätt (se bild 2.1). Beroende av hur vi ser på saker och ting leder detta oss till valet av metodteori. Man kan säga att ett hermeneutiskt synsätt leder oss till en kvalitativ metodteori medan ett positivistiskt synsätt leder oss till en kvantitativ metodteori (se bild 2.1). Både den kvalitativa och den kvantitativa metodteorin har till syfte att ge en bättre förståelse för hur samhället fungerar och hur människor påverkar varandra. Vanligen skiljer vi på de båda metoderna genom att säga att kvantitativ metodteori analyserar sambandet mellan variabler medan den kvalitativa analyserar relationer mellan människor (Trost, 1997). En kvalitativ forskningsansats är aktuell om intresset ligger i att försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller om det ligger i att urskilja varierande handlingsmönster. Den kvalitativa metodteorin utgår från studiesubjektens perspektiv medan den kvantitativa metodteorin i högre grad utgår från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som ska stå i centrum (Alvesson & Sköldberg, 1994). För att sedan använda den metodteori som passar bäst för undersökningen används metodläran, se bild 2.1 (Lundahl & Skärvad, 1999). Det är denna som ger oss redskapet att faktiskt kunna använda våra metodteoretiska utgångspunkter i utredningsarbetet. Det blir vårt metodiska angreppssätt och fallstudier är ett exempel på en sådan metodlära.

2.1.1 Fallstudier

Lundahl & Skärvad (1999) anser att om syftet med en undersökning är att förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang är fallstudier ofta ett lämpligt val av undersökningsmetod. Merriam (1994, s.9) menar att forskaren väljer fallstudiemetoden om fokus ligger på förlopp snarare än på resultat, på sammanhang snarare än på specifika variabler och på att upptäcka snarare än att bevisa. Enligt Yin (1994, s.12) består en fallstudies centrala del i att den försöker belysa ett beslut; varför det togs, hur det implementerades och med vilket resultat. Generellt föredras fallstudier när frågor som ”hur” eller ”varför” ställs, när fokus ligger på en aktuell företeelse inom en nutida miljö och när forskaren har liten kontroll över händelserna.

Wallén (1993) tar upp två fördelar med fallstudier. Den ena är det faktum att studien avser vad som sker under verkliga förhållanden. Den andra fördelen är att det finns en möjlighet att få en mycket ingående kunskap om själva förloppet. Genom att studera ett specifikt fall vet du att en företeelse faktiskt finns. Däremot är det viktigt att komma ihåg att du inte vet om denna företeelse är vanligt förekommande och inte heller så mycket om förutsättningarna för att liknande skall kunna ske i andra organisationer. Resultaten kan emellertid användas till att skapa teorier om något eller att se mönster (Yin, 1994). Resultaten kan även användas till att utnyttja tidigare teorier som en referenspunkt mot vilken de empiriska resultaten kan jämföras.

Enligt Yin (1994) ligger fallstudiens unika styrka i att den kan hantera många olika variabler samtidigt. Nackdelen är att fallstudien lätt kan göras felaktig och med dålig noggrannhet. Ibland kan det vara alltför lätt att överdriva eller underskatta uppgifter så läsaren inte kan bilda sig en rättvis uppfattning om resultatet (Merriam, 1994). Det är även väldigt lätt att forskaren låter sina egna värderingar påverka tolkningen av resultaten och att det på så sätt blir en snedvriden slutsats. För att få ett så tillförlitligt resultat som möjligt är det därför viktigt att vara medveten om dessa risker när vi samlar in det empiriska materialet. I denna studie har det empiriska materialet i huvudsak samlats in genom intervjuer.

2.1.2 Kvalitativa Intervjuer

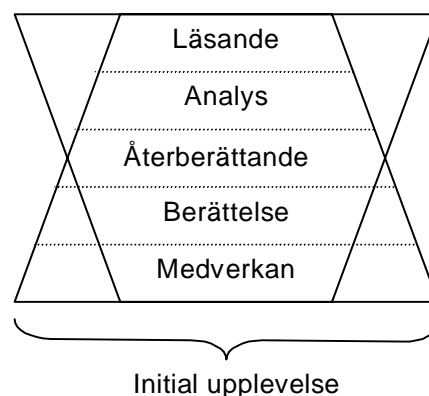
Det finns olika intervjuformer. Ofta görs en skillnad mellan grader av standardisering och grader av strukturering. Med standardisering menas den grad till vilken frågorna och själva situationen för den intervjuade är densamma (Troost, 1997). Låg grad av standardisering innebär att variationsmöjligheterna är stora. Intervjuerna är flexibla på så sätt att frågorna tas i den ordning de passar och att eventuella följdfrågor formuleras beroende på tidigare svar. Vid hög grad av standardisering råder en större avsaknad av variation, meningen är att allt ska vara likadant för alla och därför följer intervjuerna exakta riktlinjer.

Termen strukturering har enligt Troost (1997) två olika betydelser. Dels kopplas termen till själva undersökningen i stort och dels till detaljer i frågorna, deras svarsalternativ etc. När strukturering används om studien som sådan menas studien handlar endast om det författaren vill att den ska handla om och inte en massa annat. En vanligare betydelse, i alla fall i nordiska metodböcker, är att frågorna i en intervju anses strukturerade om de har fasta svarsalternativ (Ibid.). Merriam (1994) menar att en intervju med mycket fast struktur är utformad nästan som en enkät. Vilka frågor som ska användas samt dess ordningsföljd bestäms i förväg. En nära motsats till en mycket fast intervju är den öppna, mer samtalsliknande intervjun. Här är syftet att komma åt den intervjuades syn på saker och ting

och hur denne definierar sin verklighet. Den semistrukturerade intervjun ligger någonstans mitt emellan. Denna styrs av ett antal frågor eller frågeställningar som ska undersökas, men varken frågor eller ordningsföljd på dessa bestäms i förväg. Det finns på så sätt möjlighet att anpassa intervjun efter hur situationen utvecklas, efter respondentens bild av världen och/eller efter nya idéer som dyker upp.

Den kvalitativa forskningsintervjun kan sägas gå igenom sju stadier; tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering (Kvale, 1997). Tematiserings- och planeringsstadierna innefattar att formulera syftet med undersökningen och skapa en bild av hur vi vill att slutresultatet ska se ut. Teoretiskt perspektiv och metod väljs i dessa stadier. Intervjustadiet består av själva utförandet av intervjun. Enligt Trost (1997) utmärks kvalitativa intervjuer bland annat av att enkla och raka frågor ställs och att det på dessa frågor kommer innehållsrika och komplexa svar. Förhoppningsvis finns det, efter intervjuerna, ett oerhört rikt material där mycket intressant information om mönster, beteenden etc. kan hittas. Under utskrifts-, analys-, verifierings- och rapporteringsstadiet bearbetas materialet noggrant för att kunna göra en så rättvis analys som möjligt (Kvale, 1997). Analysen ger det resultat som senare presenteras i rapporten.

Under de sista fem stegen, från själva intervjun till rapporteringen, finns risken att viktig information går förlorad. I figur 2.2 nedan visas hur information successivt går förlorad i forskningsprocessen (Kohler-Riessman, 1993).



Figur 2.2: Informationsnivåer där information successivt går förlorad i forskningsprocessen. (Egen bearbetning, Kohler-Riessman, 1993, s.10).

För intervjuaren är det första steget i processen att höra en berättelse om en upplevelse (Medverkan i figur 2.1). Den intervjuade har medverkat i en händelse och där upplevt en situation via ljud, synintryck, lukter etc. Steg två är då denna berättelse som intervjuaren tar del av och steg tre är då personen som intervjuat återberättar händelsen eller förloppet som den intervjuade upplevt. Information som går förlorad mellan steg ett och två kan vara luktupplevelser som är svåra att återberätta om. I återberättandestadiet förloras intryck som ansiktsuttryck etc. Fjärde steget är analysstadiet och här avgränsas informationen ytterligare genom att personen som intervjuat gör ett urval av den information som passar studiens syfte bäst. I det sista stadiet får läsaren ta del av den resterande information och göra sin tolkning av det som finns kvar av den initiala upplevelsen. Läsaren å sin sida läser det återgivna (Läsande i figur 2.1) och bygger på den bild han/hon får med egna erfarenheter.

För att få så hög kvalitet på en intervju som möjligt har Kvale (1997, s.134) upprättat kvalitetskriterier att sträva efter i en intervjusituation. Först och främst gäller det att få så spontana, rika, specifika och relevanta svar från den intervjuade som möjligt. Ju kortare intervjufrågor och längre intervjusvar som fås, desto bättre. Intervjuaren bör ofta följa upp och klargöra meningen av de relevanta aspekterna av svaren. En ideal intervju tolkas regelbundet och intervjuaren kontrollerar ständigt att tolkningarna stämmer med intervjupersonens svar. En ideal intervju är dessutom självkommunicerande och behöver inte många särskilda förklaringar. Kvale (1997) pekar särskilt på tolkningsdelen av intervjun som bör vara så noggrann som möjligt för att kunna uppnå ett så idealt resultat som möjligt.

2.2 Tillvägagångssätt

Studien grundas på fallstudier som har till syfte att skapa en bild av hur morgontidningsföretag har valt att bedriva sitt miljöarbete. Vilka vägar de har valt att gå samt hur de ser på deras miljöarbete i framtiden. Fallstudien bygger främst på personliga semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner vid fyra olika morgontidningsföretag som alla bedriver någon form av miljöarbete. Intervjuerna har följt den intervjumall för respektive företag som presenteras i bilaga 1. Annan tillgänglig data om företagen som har använts är den information som finns att hämta på respektive hemsida på Internet.

2.2.1 Datainsamling

Informationen som använts i studien består dels av sekundär-, men även av primär data (Lundahl & Skärvad, 1999). Med sekundär data menas information som är insamlad av andra och hämtad från dokument av olika slag. Med primär data avses information som är inhämtad av författaren själv, exempelvis genom intervjuer.

Studien består av tre delar. En bakgrundsdel som behandlar sekundär data. Här har vi försökt få information från så många olika källor som möjligt bl.a. Nutek (2002, 2003), Dobers & Wolff (1997), Nyström et al (1997), och Carson (1963). Teoridelen består även den av sekundär data. För att kunna besvara frågorna i uppsatsen har vi valt att behandla teori om strategier, drivkrafter, attityder och de verktyg företag kan använda sig av. Den informationen har främst hämtats från litteratur om miljöstrategier, bland annat från IVA et al (1995), Liljedahl & Nyström (1996), Karpesjö (1992), Nutek (2002) m.fl. I teoridelen har vi även valt att behandla miljöledningssystemen ISO 14001 och EMAS, och miljömärkningen Svanen. Den informationen är hämtad från Brorson & Larsson (1998), Rasmusson (1998) samt vissa Internetkällor. Vi tar inte upp alla sätt som ett företag kan välja att arbeta med miljöfrågor. Vi har gjort detta val eftersom att dessa sätt att hantera miljöfrågor är vanligast inom tidningsbranschen (Internet, Tidningsutgivarna, 2004). Informationen till empiridelen består av primär data, insamlad genom kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner på de fyra utvalda företagen.

2.2.2 Motiv för och konsekvenser av vald metod

Undersökningen har fått en kvalitativ ansats eftersom att denna ansats passar bäst då vi utgår från uppsatsens syfte. Målet har varit att försöka få så djup förståelse för företagens miljöarbete som möjligt för att kunna återge en så korrekt bild som möjligt. Vi har inte varit intresserade av att ge en bild utav hela branschen utan har valt att skriva om fyra väl valda företag. Detta för att i stället ge en bra och djupgående bild av deras miljöarbete.

De två första företagen, Norrtelje Tidning och Eskilstuna-Kuriren har båda haft ett certifierat miljöledningssystem i snart fyra år. Detta tycker vi är intressant eftersom de har stor erfarenhet av dokumenterat miljöarbete och troligtvis har kommit längst i branschen inom detta område. UNT har vi valt att undersöka eftersom de har licens att trycka Svanen fast väljer att inte göra det på sin egen tidning. Därför tycker vi att det är intressant att få veta deras drivkrafter bakom detta beslut. NWT är en tidning som inte har något dokumenterat miljöarbete som t.ex. ett miljöledningssystem eller Svanenlicens. Däremot profilerar de sig som miljövänliga på sin hemsida. När de byggde sitt nya tidningshus så blev de det första tryckeriet i Sverige som inte behövde något specifikt tillstånd för verksamheten. I detta fall tycker vi att det är intressant att veta varför de inte har fortsatt i samma anda som de hade 1996 och även hur de ser på framtiden.

En kvalitativ studie ger en nyanserad bild som kan uppnås genom många perspektiv. Dessa perspektiv kommer till uttryck i intervjuer med personer i olika roller. Intervjuerna har utförts på respektive företag och vi har genomfört intervjuerna tillsammans. En styrka är att vi har spelat in samtliga intervjuer för att senare renskriva dem. Det har gjort att mindre information har gått förlorad än om vi skulle ha skrivit rent intervjuerna enbart från anteckningar. Efter renskrivningen har samtliga intervjuer skickats till personen som intervjuats via e-post. Detta är en säkerhetsåtgärd, för att undvika eventuella missförstånd. Den intervjuade har även kunnat lägga till information eller förtydligat vissa saker som inte kommit riktigt till sin rätt. Den intervjuade har därmed kunnat verifiera sin egen empiriska bild i det skrivna manuset. En annan styrka har varit det faktum att vi har varit två personer som genomfört intervjuerna. Under intervjuerna är vi två som har observerat. Vi har kunnat diskutera och ventilera saker med varandra under arbetets gång vilket har gjort att vi har hittat nya infallsvinklar och tolkningar som vi ensamma inte hade kommit att tänka på.

3 Teori

I detta kapitel ges den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlet börjar med en bakgrundsbeskrivning för att sedan övergå till att beskriva strategier och teoretiska modeller för olika drivkrafter som ligger bakom företags miljöarbete. Kapitlet kommer, tillsammans med kapitel fyra, vara utgångspunkten för analysen och den avslutande slutsatsen.

3.1 Samhällets uppvaknande

I början av 60-talet fick världen upp ögonen för miljöproblemen i och med att boken ”Tyst vår” kom ut år 1963 (Karpesjö, 1992). Författaren Rachel Carson målade upp en bild av en värld utan fågelsång och fick igång väckarklockan. Under denna fas inrättades Naturvårdsverket i Sverige och Miljöskyddslagen trädde i kraft. Miljöpolitikens främsta mål under de första decennierna var att få ner punktutsläppen från de tunga industrierna. Detta arbete skedde genom koncessionsnämnden för miljöskydd och därför fick fasen namnet koncessionsnämndens era. Under denna period bildades även Kemikalieinspektionen.

Nästa fas är upplysningstiden som kännetecknas av stark kommersiell oro i företagen och på marknaderna (Karpesjö, 1992). Miljöfrågan har börjat påverka konsumentens köpbeteende på ett sätt som inte har skett tidigare. Under denna fas blir det allt vanligare att företag upprättar en miljöpolicy. Antingen för att defensivt försöka visa världen att lagen verkligen följs eller för att visa att företaget offensivt integrerar miljöarbetet och på sikt planerar att addera nya kvalitetsvärden till produkterna. Det växer i och med detta fram företag som är mer miljömedvetna än andra företag. Oron för jordens framtid engagerar människor både globalt och lokalt.

När tillräckligt många företag har etablerat miljöprofilering och använder den för att sätta sin prägel på affärlivet, går vi in i en fas som kallas den kritiska massans mognad (Karpesjö, 1992). Denna tredje fas kännetecknas av att miljön är en strategisk fråga. Miljöns betydelse för att överleva på marknaden är uppenbar och miljöprofileringen breder ut sig. Denna fas är kortare än upplysningstiden och präglas av optimism över möjligheterna att visa världen en hållbar industriell utveckling.

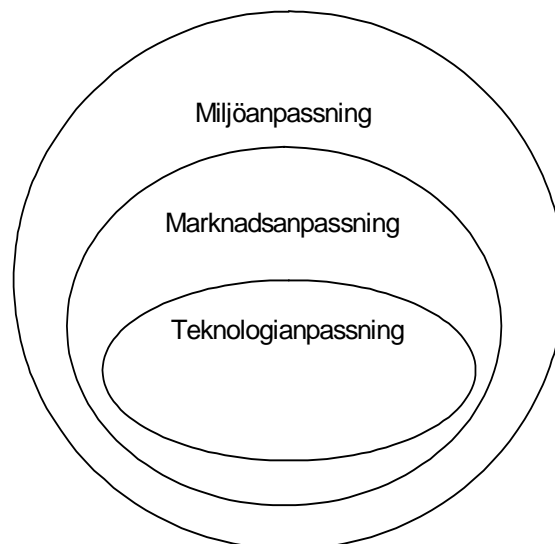
I den fjärde fasen i Karpesjös (1992) modell sluts kretsloppet. Alla större och mindre industriellt betingade globala och lokala problem är på väg att lösas. Miljödebatten och massmedia har lämnat det industriella fältet och intresserar sig mest för globala, icke-industriella miljöproblem. Den industriella processen är nu ett öppet miljöanpassat kretslopp. På marknaden råder en lättnad över att ha klarat av det svåraste hotet mot industrin i modern tid. Det kan kännas som om samhället har en lång väg att gå för att nå denna slutgiltiga fas. För att detta ens ska kunna bli aktuellt krävs det att miljöfrågorna integreras i den dagliga verksamheten. Detta gäller inte minst för företag då deras strategi har stor betydelse för hur företagen väljer att faktiskt arbeta med miljöfrågor.

3.2 Strategier

Strategi är ett centralt begrepp för att förstå företagsutveckling (Liljedahl & Nyström, 1996). Ordet strategi kommer från det grekiska ordet ”strategia” som betyder krigsföring i stort eller generalskonst (Internet, Nationalencyklopedin A, 2004). Nyström (1990, s.6) definierar strategi som “patterns of decisions which evolve over time in largely unpredictable ways”. Detta innebär att valet av strategin även kan ses som de vägval företagen gör. Strategi kan också delas in i flera olika delar. En sådan indelning är avsedd och realiserad strategi (Liljedahl & Nyström, 1996). Det som företag vill göra när det gäller olika verksamhets- och kunskapsområden samt marknadssegment är den avsedda strategin. Den realiserade strategin är hur mycket av den avsedda strategin som har blivit genomförd. Tidigare har det mest utarbetats strategier för teknikutveckling och marknadsorientering, men i och med ökade krav på miljömedvetenhet har företagen även mer eller mindre tvingats till att utveckla särskilda miljöstrategier.

3.2.1 Miljöstrategi

Enbart strategier för teknologiutveckling och marknadsorientering räcker inte till för att tillgodose miljöanpassningskrav (Nyström et al, 1997). Det finns nu en tredje dimension i strategier för miljöanpassning (se figur 3.1). Detta innebär att företaget, förutom att ta hänsyn till den teknologi som finns och vad marknaden vill ha, även måste ta hänsyn till företagets miljöpåverkan. För att kunna uppfylla interna och externa miljökrav på företaget krävs strategier som tar hänsyn till alla tre dimensioner.



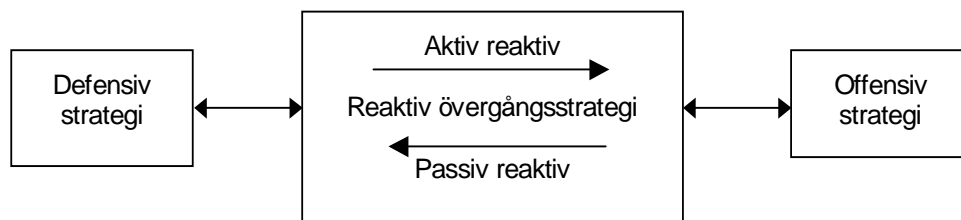
Figur 3.1: Strategier som tar hänsyn till de tre dimensionerna, teknologi-, marknads- och miljöanpassning (Nyström et al, 1997, sid.12).

Liljedahl och Nyström (1996) har även definierat olika miljöstrategier. Dessa är defensiv, offensiv och reaktiv (se figur 3.2). När företaget har en klart definierad strategi som skall realiseras har de en offensiv eller defensiv strategi. Vid en reaktiv strategi däremot anpassar

sig företaget hela tiden efter de förutsättningar som finns just för tillfället. Dessa företag har alltså inte en klar avsedd strategi för sitt agerande.

Företag som använder sig av en defensiv miljöstrategi försöker så långt det går att undvika förändringar (Liljedahl & Nyström, 1996). Detta innebär att företaget direkt motarbetar utvecklingen av nya lösningar på uppkomna eller existerande miljöproblem. När ett företag i stället använder sig av en offensiv miljöstrategi är avsikten att hela tiden ligga före i utvecklingen och skapa nya affärsmöjligheter. Inom företaget arbetas det aktivt med miljöproblem t ex genom olika miljörevisioner och livscykelanalyser.

Karakteristiskt för en reaktiv miljöstrategi är att företaget ändrar sin strategi fortlöpande (Liljedahl & Nyström, 1996). Aktiviteterna inom företaget anpassas hela tiden efter de förutsättningar som uppkommer. Den reaktiva strategin kan ses som en passiv eller aktiv övergångsstrategi som företaget använder sig av när det pendlar från en mera defensiv till en mera offensiv strategi.



Figur 3.2: Olika miljöstrategier ett företag kan anta (Liljedahl & Nyström, 1996, s.6).

Denna uppdelning av miljöstrategier betonar hur företag kan ändra sin strategi för att bättre svara mot omvärldsförändringar, i större utsträckning än att visa en statisk bild om vilken strategi ett företag bedriver (Liljedahl & Nyström, 1996). Eftersom företag kan röra sig mellan de olika strategierna är det en dynamisk modell. Den reaktiva strategin blir därför mera en övergångsstrategi mellan en mera offensiv eller defensiv strategi. Detta innebär att den reaktiva strategin är ett medel för att uppnå en långsiktig strategisk positionering.

3.3 Strategiskt miljöarbete

På senare år har miljöfrågorna kommit att bli allt viktigare i vårt samhälle (Dobers & Wolff, 1997). Detta har lett till ett ökat krav på företag att miljöanpassa sin verksamhet och utveckla miljöstrategier. Kraven har kommit från alla de individer, grupper och organisationer som i något avseende har en utbytesrelation med företaget, dvs. företagets intressenter (Bruzelius & Skärvad, 2000). Arborelius (1999) delar in drivkrafterna i krav från *myndigheter*, *externa intressenter* och *interna intressenter*.

3.3.1 Drivkrafter för miljöarbete

Till en början uttrycktes ofta kraven från *myndigheter* i form av en skärpt lagstiftning som tvingade företag att agera. Under senare år har dock flexibiliteten i myndighetskraven ökat (IVA et al, 1995). Numera används ekonomiska styrmedel, som skatter och avgifter, i större utsträckning. Även frivilliga överenskommelser med olika branscher förekommer.

Externa intressenter kan vara allt från konsumenter till investerare eller långgivare (Arborelius, 1999). En ökad medvetenhet hos konsumenten har lett till att denne agerar som drivkraft genom att sluta köpa ett företags produkt om det inte uppfyller vissa kriterier. Likaså gäller för investerare och låntagare som dels kan hota med att dra in finansiella medel om företaget inte uppfyller deras krav.

De *interna intressenterna* kan vara anställda som själva drivs av ett högt miljöengagemang. Dessa kan ibland fungera som startmotor för företaget miljöarbete genom att själva driva interna miljöprojekt långt innan företagsledningen har engagerat sig i denna typ av frågor.

Vad som är den viktigaste drivkraften för företag finns det många olika åsikter om och säkerligen skiljer sig detta mellan olika branscher. Återkommande i litteraturen är att det under tiden har växt fram en ny typ av krav på marknaden. Under 1970-talet och 1980-talet var lagstiftning och myndighetskontroll starka drivkrafter (Arborelius, 1999). I Sverige kom miljöskyddslagen 1969. Under 1990-talet anses dock konsumenter och marknaden vara den starkaste drivkraften bakom företagets miljöarbete. Företagen upplevde att det kom nya och starkare krav från allt fler intressenter på marknaden (IVA et al, 1995). Det kunde röra sig om krav från media, aktieägare, medlemmar i miljöorganisationer, samt allt medvetnare konsumenter.

Medvetna konsumenter väljer en produkt som kan tillfredsställa deras behov. Kotler (2003, s.407) definierar en produkt som "något som kan erbjudas en marknad och som kan tillfredsställa en önskan eller ett behov". En så bred definition täcker allt som kan marknadsföras (Peattie, 1998). Ett problem som ofta uppstår när det gäller produkter är också att kunder kan köpa en produkt för att tillfredsställa många olika behov. Vissa produkter kan användas till flera olika uppgifter och tillfredsställa olika behov vid olika tidpunkter (Kotler, 2003). Peattie (1998) tar här upp exemplet med att energikonsumenten inte har något direkt behov utav energi utan endast av de förmåner som energi ger; värme, ljus mm. En miljömedveten konsument väljer en miljövänlig produkt efter dess prestanda. Denna bedöms i sin tur efter följderna för samhället och den fysiska miljön före, under och efter konsumtionen.

Det bör dock påpekas att produktgrupper skiljer sig åt med avseende på i vilken utsträckning som kunden intresserar sig i inköpsprocessen (Peattie, 1998). En liter mjölk och en bil är väldigt olika inköp i förhållande till dess betydelse för kunden. Även den ansträngning och insats av tid som kunden är villig att lägga ner på inköpet avgör produktens betydelse. Anser kunden att produkten får ett mervärde på grund av dess miljömässiga prestanda, är kunden villig att lägga ner mycket resurser på inköpet. Detta gör att konsumenten kan ställa stora krav på dagens företag.

Medier är en av de allt viktigare externa intressenterna (Peattie, 1998). De visar sig i allt högre grad vara intresserade av miljöfrågor. Användandet av ord som "miljövänlig" har ökat flera gånger om på bara några år. Ju mer dramatisk miljöförstöringen blir, desto noggrannare

blir mediebevakningen. De nutida mediernas globala räckvidd och dess snabbhet medför stora konsekvenser. Medierna har hittills satt ett mycket hårdare tryck på företag som betonar sitt miljöengagemang och försöker dra fördel av det. Den granskning som företag som miljöprofilerar sig utsätts för har gjort att näringslivets utveckling mot miljövänlighet har blivit allt försiktigare. Hultén & Östlund (1994, s.60) kom fram till att ”de flesta företag som investerar stora belopp i miljöanpassning väljer att inte använda miljö som ett viktigt argument i marknadsföringen”. Enligt författarna ska skälen till detta vara att risken för att miljöanpassningen ska orsaka nya kostnader inte väger upp den kortsiktiga konkurrensfördelen. Intresset för massmedia att granska företaget ökar också och ofta vet inte företaget om de kan behålla en så stark miljöprofil under en längre period.

Istället för att stoltera med sin miljöprofil så väljer många företag att ge en mer kontrollerad bild av företaget till sina intressenter (Peattie, 1995). Dessa företag jobbar mer efter ordspråket ”det ögat inte ser, har man inte ont av”. Detta är ett ganska kortsiktigt och farligt perspektiv eftersom miljögrupper och andra intressenter blir allt skickligare på att identifiera företag som har en dålig miljöprestation.

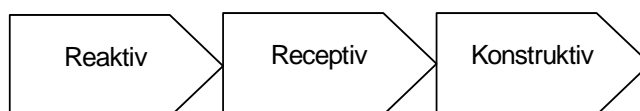
Vad som blir 2000-talets viktigaste drivkraft är svårt att avgöra. Enligt Miljövårdsberedningens rapport (1999) är kundkrav det vanligaste skälet för företag att arbeta med miljöfrågor idag. Mer och mer viktigt för ett företags framgång på marknaden blir även dess image. Om företaget väl en gång har fått en stämpel som ett företag som orsakar miljöproblem är det svårt att bli av med den. Dessutom kan miljöarbete ge positiv uppmärksamhet i media vilket stärker eller bygger upp ett varumärke. Olika företag har olika miljöbelastning och företag som utsätts för miljökritik bedriver ofta ett aktivt miljöarbete. I en studie gjord av Nutek (2002) har följande drivkrafter identifierats som viktiga för miljöarbete i småföretag: eget engagemang, konsumentkrav, minskad resursåtgång, konkurrensskäl, tvingande lagstiftning, krav på underleverantörer, framtida lagstiftning. En annan viktig faktor som påverkar drivkrafterna för miljöarbetet är den attityd företaget har till miljöfrågor (Nutek, 2002). Enligt IVA et al (1995) är attityden avgörande för hur bra ett företag kan ta till sig de möjligheter som kan uppstå.

3.3.2 Attityder

För att en organisation ska få en accepterande attityd gentemot de nya gröna idéerna måste den gå igenom en process som innehåller flera olika stadier av miljöengagemang (Hunt & Auster, 1991). Processen har fem olika faser som handlar om företagsledningens attityder, engagemang och resurstilldelning.

1. *Nybörjare*. Det finns inget miljöprogram på företaget, ledningen ser inte inget behov av det. Det sker inga eller små finansiella utlägg för miljöåtgärder.
2. *Brandman*. Finansiering av små projekt sker. Inget formellt miljöprogram men försök att lösa problem allt eftersom de uppstår.
3. *Engagerad medborgare*. Ledningen anser att en miljöpolicy kan vara fördelaktig för företaget och det finns en liten men fast budget. Även en teoretisk inblandning av toppledningen.
4. *Pragmatist*. Miljöpolicyen är nu viktig för ledningen och de försöker minska företagets miljökonsekvenser till ett minimum. För att göra detta finns en tillräcklig budget.
5. *Aktivist*. Det finns ett aktivt engagemang i toppledningen och deras beslut inriktar sig på ett aktivt handhavande av miljöfrågor. På denna nivå finns en stor budget för miljöprojekt.

Länge sågs miljöfrågorna som något skadligt och hotfullt men på senare år har företags attityder mot miljöfrågor ändrats drastiskt (Cairncross, 2001). Den attityd som företagets ledande personer antar gentemot miljön kommer i sin tur att påverka hur de arbetar med miljöfrågor inom företaget. IVA et al (1995) har gjort en kategorisering av tre olika attityder ett företag kan inta; *reaktiv*, *receptiv* och *konstruktiv* (se figur 3.3). Beroende på attityd kommer position, uppfattad inverkan på verksamhet, lösningar, samarbetspartners och fokus på arbetet att variera.



Figur 3.3: Attityder gentemot miljöarbete inom ett företag (IVA et.al., 1995, s.22).

En *reaktiv* attityd innebär att företaget uppfattar förändringar i miljökrav som ett hot och de intar därför en försvarsposition (IVA et al, 1995). Företaget gör minsta möjliga insats genom att följa de lagar som sätts och en typisk lösning på kraven är ”filter på skorstenen”. Samarbetspartners blir därför med tekniska specialister och fokus i utvecklingen blir att minimera kostnader.

Vid en *receptiv* attityd visar företaget däremot en acceptans för ändrade miljökrav och företaget vill lösa dessa på smartaste sätt (IVA et al, 1995). Företaget är konkurrensneutralt och lösningen blir en processförändring genom ett samarbete med affärsansvariga inom branschen. Fokus ligger på att optimera de investeringar som görs.

En *konstruktiv* attityd innebär att företaget ser miljökraven som en möjlighet att få konkurrensfördelar (IVA et al, 1995). Ett företag med denna attityd tar medvetna beslut för att ta tillvara på de möjligheter som ges. Fokus ligger på att maximera de ekonomiska och miljömässiga fördelarna. Därför blir lösningen produktutveckling i samarbete med konkurrenter, kunder, leverantörer och miljöorganisationer.

Förr hade många företag vad vi här skulle kunna kalla en reaktiv attityd och de uppfattade miljöfrågorna som ett hot (IVA et al, 1995; Cairncross, 2001). Numera har de flesta företag accepterat miljöfrågorna som en del av verksamheten och därigenom utvecklat en mer receptiv attityd. Enligt IVA et al (1995) är utvecklingen ett steg i rätt riktning men kräver en fortsättning. De konstaterar att med en mer konstruktiv attityd skulle företagen bättre kunna utnyttja de eventuella möjligheter som ges. En förutsättning är dock att företagen, på ett genomtänkt sätt, beslutar om sin framtida miljöinriktning (IVA et al, 1995; Cairncross, 2001).

3.3.3 Beslutsfattande, strategiska roller och angreppssätt

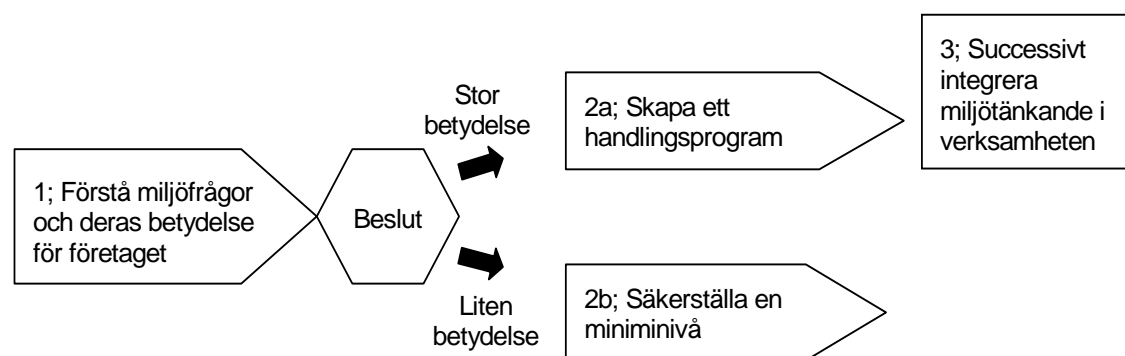
Enligt IVA et al (1995) tar framgångsrika företag ett samlat grepp om miljöfrågorna och de som är av strategisk betydelse prioriteras. De tar reda på vilka förändringar som krävs och hur de ska agera inom miljöområdet. För att lyckas måste företagsledningen ta beslut inom fem huvudområden (Ibid., s.27):

1. De miljöfrågor som är av strategisk betydelse för företaget måste identifieras och prioriteras.

2. När det gäller hanteringen av de prioriterade miljöfrågorna och företagets långsiktiga position på miljöområdet måste en strategisk roll väljas.
3. Som en konsekvens av den valda strategiska rollen fattas beslut om förändringar i t ex kundfokus eller affärssystemet.
4. Klargöra om externa samarbeten kan öka möjligheterna att lyckas och besluta om hur företaget bör samarbeta.
5. Fatta beslut om i vilken omfattning och hur företaget ska integrera miljötänkandet i affärsverksamheten.

Genom att identifiera företagets strategiska miljöfrågor (Se även figur 3.5, 1) prioriteras de miljöfrågor som kan ha stor inverkan på företagets lönsamhet samt de miljöfrågor som kan ha flera olika handlingsalternativ när det gäller utveckling och lösning. Övriga miljöfrågor hanteras på operationell nivå. Nästa område innebär att besluta om vilken strategisk roll företaget ska anta i miljöfrågorna. Valet av strategisk roll baseras på de potentiella fördelar som företaget kan uppnå genom att välja en specifik roll.

Det tredje området innebär att företagsledningen bör se över den egna verksamheten och se om några förändringar bör göras (IVA et al, 1995). Förändringarna kan gälla produktdefinition, kunddefinition, affärssystem eller kompetensbehovet. Det gäller att verksamheten anpassas efter de nya behoven. Det näst sista området innebär att företagsledningen ska besluta om huruvida ett samarbete behövs eller ej. Många företag väljer att samarbeta med forskare, myndigheter, miljöorganisationer etc. och målen kan vara en stärkt konkurrensförmåga eller att helt enkelt förstå den aktuella miljöfrågan bättre. Sist, men inte minst, gäller det att integrera miljötänkande i affärsverksamheten. Här menar IVA et al (1995) att ju större ekonomisk och strategisk betydelse miljöfrågorna har för verksamheten, desto viktigare är en att miljötänkandet genomsyrar hela affärsverksamheten och samtliga affärsöverväganden (Se figur 3.5, 2a & 3). Har miljöfrågan en liten ekonomisk och strategisk betydelse kan det räcka med att företaget säkerställer en miniminivå (Se figur 3.5, 2b).



Figur 3.5: Angreppssätt för effektiv hantering av miljöfrågor (IVA et.al., 1995, s.54).

Dessa steg sammanfaller även till viss del med det ”angreppssätt för effektiv hantering av miljöfrågor” som IVA et al (1995) presenterar, se figur 3.5. Det understryks dock att om företagen ska kunna hantera miljöfrågorna effektivt bör angreppssättet genomsyras av två huvudkomponenter. Den ena komponenten bygger på att företaget hela tiden har ett så brett perspektiv som möjligt och klarlägger konsekvenser för hela industriedjan. Den andra komponenten är att ”se in i framtiden” och försöka utveckla scenarier som baseras på de primära miljöfrågorna. Genom att göra detta får företaget god framförhållning och därigenom

kan de åtgärder som krävs för att skapa de bästa affärsmöjligheterna göras. Dessutom minimeras riskerna.

3.4 Verktyg i miljöstrategiskt arbete

Att påbörja ett miljöarbete inom ett företag är ett stort steg, inte minst för att en hel del resurser, i form av tid och personal, behövs (Engblom, 1997). När beslutet väl är taget att verkligen bedriva ett miljöarbete gäller det för företaget att skaffa sig kunskap om hur de ska gå tillväga. Det finns emellertid inga givna sanningar om hur ett företag bör lägga upp miljöarbetet. För att hjälpa företag i denna process har olika verktyg utvecklats i form av diverse miljöledningssystem. Dessa kan ses som standarder dels på grund av att de är frivilliga att införa och dels att de bygger på rekommendationer. Om företaget däremot väljer att certifiera miljöledningssystemet finns det givna regler att följa.

3.4.1 Standardisering

En standard är ett slags regel (Brunsson & Jakobsson, 1998). En regel pekar ut vad som är lämpligt eller tillåtet, eller så är den negativt formulerad och pekar på vad vi inte ska göra. Standarder är explicita och har en tydlig upphovsman. De är även frivilliga och kan sägas vara ett slags råd till andra om vad de kan göra. Standarder kan även variera i flera avseenden, t ex att även om de beskrivs som frivilliga kan det vara mer eller mera tvingande att använda dem. Frivilligheten kan också begränsas av att den allmänna uppfattningen är att en viss standard är bra och viktig att följa. Situationen kan även kännetecknas av låg frivillighet men hög valfrihet. Det kan t ex finnas många olika standarder som är på modet samtidigt. För att motivera användandet av standarden så används olika argument, alltifrån att de är bra för den enskilde mottagaren till att de är bra för samhället i stort.

En standard måste ha en mottagare (Brunsson & Jakobsson, 1998). Det finns tre olika aktörer som kan vara mottagare; individer, organisationer och stater. Standardiseringen i dagens samhälle är mycket omfattande och motiven för att använda standarder är t ex att det innebär en förenkling och att de utgör den bästa lösningen på ett problem. Det finns även kritik mot den ökande standardiseringen. Den anklagas för att stabilisera världen för mycket så att det inte längre finns utrymme för innovation. Standarder kan bidra till likriktning vilket ofta är avsikten hos många standardiserare. Om standarden även åtföljs av en certifieringsprocedur ökar sannolikheten för likriktning.

3.4.2 Miljöledningssystem

Historiskt sett har miljöarbetet gått från att ha varit lagstyrt med lokala miljöproblem och få intressenter till att bli marknadsstyrt med globala miljöproblem och många intressenter. Arbetet med miljöledningssystem har en internationell bakgrund (Nutek, 2003). Redan på 1970-talet och 1980-talet fanns det system i större företag som motsvarar dagens miljöledningssystem. I förberedelserna till FN konferensen om miljö och utveckling 1992 tog det internationella näringslivet initiativ till det standardiseringsarbete som kom att bli ISO 14000 serien. Bakgrunden till detta var främst att finna internationellt förankrade former för företagets insatser på miljöområdet som kunde bidra till att höja näringslivets anseende som trovärdig aktör på området.

Syftet med ett miljöledningssystem är att ge företagsledningen en överblick och en helhetssyn på miljöarbetet (Brorsson & Larsson, 1998). Denna överblick ger i sin tur en möjlighet att reducera och på sikt minimera sin miljöbelastning. Enligt Rasmusson (1998) kan miljöledningssystemet ses som ett träd. Rötterna som står i myllan, representerar företags transporter, utsläpp, energianvändning, resursförbrukning, avfall mm. Dessa rötter ger företaget dess förutsättningar. Är jordmånen dålig måste den förbättras. Dessa miljöaspekter ger upphov till olika miljöproblem t ex försurning och växthuseffekt. De rötter som ger upphov till samma miljöproblem samlar ihop sig till tjockare rötter. Trädets stam är företagets miljöpolicy (Rasmusson, 1998). Den måste vara stabil och omfattande så att alla miljöproblem täcks av den. Kvaliteten på virket avgörs av företagets visioner och engagemang. De första förgreningarna ovanför stammen representerar de övergripande miljömålen och de efterföljande tunnare grenarna innehåller detaljerade mål. Bladen som sitter högst upp utgör företagets produktion, medarbetare och det dagliga miljöarbetet. Det ska gå en rak linje från rot till topp, så att företaget inte glömmer att sätta upp mål för att förhindra ett miljöproblem. Dessutom ska detta träd växa sig högre och bli allt grönare för varje år som går.

En av de grundläggande tankarna med ett miljöledningssystem är att det är bättre att förebygga ett miljöproblem och göra rätt från början än att försöka rätta till i efterhand (Rasmusson, 1998). För att detta ska kunna uppnås måste alla verksamhetens processer tas med i miljöarbetet. Ledningens engagemang är en av de viktigaste komponenterna i ett fungerande miljöarbete och det är av stor betydelse att ledningen visar att miljöarbetet har hög prioritet.

Ett bra miljöledningssystem kännetecknas av att det skall ge följande resultat oavsett vilken modell som används (Nutek, 2003, s.19):

- begränsa och förebygga miljöpåverkan
- säkerställa att lagar och andra miljökrav uppfylls
- bidra till att miljöprestandan förbättras över tiden
- bidra till att ekonomiskt resursslöseri undviks
- bidra till att stärka företagets varumärke
- bidra till att ge affärsmässiga konkurrensfördelar.

Hur ett miljöledningssystem tillämpas skiljer sig från organisation till organisation oavsett vilket system som används (Nutek, 2002). Detta beror bland annat på vilket engagemang som finns i organisationen och hur väl förankrat miljöledningsarbetet blir bland medarbetarna. De miljöledningssystem som är vanligast idag är den internationella miljöledningsstandarden ISO 14001 och efter den följer miljömärkning och miljödiplomering. Endast ett fåtal företag använder EMAS.

3.4.3 ISO och EMAS

ISO (International Organization for Standardization) är en övergripande organisation för olika nationella standardiseringsorganisationer (Nutek, 2003). ISO svarar för huvuddelen av den internationella standardiseringen och har medlemsorganisationer i 147 länder. Standardiseringsorganet i Sverige heter SIS (Standardisering i Sverige). Idag omfattar ISO 14000-serien 24 standarder, tekniska specifikationer och tekniska rapporter (Nutek, 2003, s.21). ISO 14001 är avsedd att förse organisationerna med komponenterna till ett effektivt

miljöledningssystem. Standarden i sig anger inte några specifika kriterier för miljöprestanda men kravet på ständig förbättring är centralt och samtidigt övergripande. Med ständig förbättring avses en process för att förbättra miljöledningssystemet för att uppnå bättre total miljöprestanda (SIS, 1996). ISO 14001 är uppbyggd kring fem olika huvudkomponenter; miljöpolicy, planering, införande och drift, kontroll och korrigerande åtgärder samt ledningens genomgång. Dessa tillsammans bidrar till organisationens ständiga förbättring.

I Sverige godkänner SWEDAC (Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll) behöriga certifieringsorgan (Brorson & Larsson, 1998). Dessa har sedan som uppgift att kontrollera att organisationerna uppfyller kraven i miljöledningsstandarderna.

EMAS (Eco Management and Audit Scheme) är utfärdat av EU (Nutek, 2002). EMAS liknar ISO 14001 på många sätt men har högre krav på vissa områden, t ex krav på den offentliga redovisningen. Syftet med standarden är att primärt stimulera företag och organisationer att vidareutveckla sitt miljöarbete på ett systematiskt och enhetligt sätt utöver de krav som lagstiftningen ställer. EMAS har fått mycket stort genomslag i Tyskland (Brorson & Larsson, 1998).

3.4.4 Produktmärkning - Svanen

Det ökade intresset för miljöfrågor under 1980-talet ledde till att Nordiska Ministerrådet år 1989 beslutade att införa en gemensam officiell miljömärkning i Norden (Internet, SIS Miljömärkning B, 2004). Riksdag och regering gav SIS uppdraget att sköta Svanenmärkningen och SIS Miljömärkning bildades. Det är ett icke vinstdrivande bolag och det ägs av staten samt SSR (Sveriges standardiseringsråd).

Svanen finansieras genom att SIS Miljömärkning tar in avgifter från företag med Svanenmärkta produkter (Internet, SIS Miljömärkning C, 2004). Avgiften är för närvarande 0,3 % av produktens omsättning. Dessutom får bolaget även ett årligt statsbidrag.

Målet med Svanen är att bidra till en mindre miljöbelastande konsumtion (Internet, SIS Miljömärkning A, 2004). Syftet är att vägleda konsumenter och inköpare att handla miljömedvetet samt stimulera producenter till en utveckling av miljöanpassade varor och tjänster. En Svanenmärkt produkt lever upp till högt ställda miljö- och kvalitetskrav. Dessa omfattar produkternas miljöpåverkan under hela deras livscykel, från råvara till avfall (Internet, SIS Miljömärkning D, 2004). För att bli godkänd ska en produktgrupp uppfylla kraven inom tre områden. Dessa är (Ibid.):

1. Relevans - bedöms utifrån vilket miljöproblem som finns för produktgruppen och hur omfattande det är.
2. Potential - bedöms med avseende på möjlig miljöförbättring inom produktgruppen.
3. Styrbarhet - ett mått på hur produkten, aktiviteten eller problemet kan påverkas av miljömärkningen.

Krav ställs på produktens kvalitet och funktion (Internet, SIS Miljömärkning D, 2004). Produkten måste vara minst lika bra som likvärdiga produkter på marknaden. När ett företag erhåller Svanenmärkningen på en produkt gäller denna oftast i högst tre år. Efter hand höjs kraven och företaget får ansöka om märkningen på nytt, men nu gentemot den höjda nivån. Kraven höjs successivt för att säkerställa att en svanmärkt produkt ständigt tillhör de bästa ur miljösynpunkt.

4 Empiri

Under detta avsnitt presenteras den information vi har fått fram genom de intervjuer vi har utfört. Respektive företag presenteras var och en för sig. Informationen som ges i detta avsnitt ligger till grund för kommande kapitel där diskussion och slutsats presenteras.

4.1 Eskilstuna-Kuriren

Tidningen grundades 8 december, 1890 och idag är det 188 personer anställda vid Eskilstuna-Kuriren. Hela kapitel 4.1 bygger på en intervju med Roger Stark (2004). Tidningens upplaga är 35 000 och nettoomsättningen är 180 000. Verksamheten består inte bara av en morgontidning. Det finns även en webbstudio, en reklamateljé samt ett tryckeri. Tryckeriets verksamhet består av en tredjedels egna produkter och till två tredjedelars beställningstryck. Tryckeriet blir dock till nästa årsskifte ett eget bolag. Kunderna består främst av prenumeranter, annonsörer och, än så länge, beställare av tryckmaterial.

Roger Stark började på Eskilstuna-Kuriren 1969 som sportjournalist men sedan 1997 är hans titel miljöansvarig och internrevisor. För tillfället är hans arbetstid uppdelad på 60 procent miljöarbete på Eskilstuna-Kuriren, 20 procent miljöarbete på Katrineholms-Kuriren och de sista 20 procenten har han kvar på redaktionen. Det pågår just nu en diskussion på Eskilstuna-Kuriren om hur de ska göra med Starks tjänst som miljöansvarig. Miljöledningsarbetet kräver inte lika mycket tid idag som det gjorde i början. Utöver Roger Stark finns även en miljösamordnare på tryckeriet, Eva Pettersson, som även hon jobbar som internrevisor. Det finns dessutom en ”miljögrupp”. I den sitter en person från varje avdelning och här diskuteras bl.a. nya miljömål, det görs uppföljningar på satta mål och det beslutas om vad som har och ska hända med det nuvarande miljöarbetet och vilka effekter det har.

4.1.1 Miljöarbetet och dess effekter

Eskilstuna-Kuriren blev i juni år 2000 Sveriges första morgontidning som miljöcertifierades enligt ISO 14001. Miljöarbetet på Eskilstuna-Kuriren är idag inte lika krävande som det en gång var. All dokumentation ligger på tidningens intranät och några dammiga pärmar är det inte frågan om. På intranätet finns även en direktlänk till miljöbalken för att vara säkra att de lagar som behövs alltid är färska. I genomsnitt går det åt en dag per arbetsvecka att uppdatera de dokument som behövs. Externrevision sker en gång per halvår och det är då VD som är ansvarig. Personalen fick i början en grundläggande utbildning i miljö, hur omvärldssituationen såg ut och hur Eskilstuna-Kuriren påverkade den. Nyanställda får samma utbildning. Det har även, sedan certifieringen år 2000, getts en uppföljande utbildning för alla inom företaget. En satsning som gjorts nyligen är att alla som kör tidningens bilar har gått en kurs i eco-driving. Det rör sig bl.a. om fotografer, reportrar och vaktmästare. För att sporra personalen att komma med egna förslag och idéer delas det även ut lågenergilampor till dem som har gett ett bra tips eller gjort något bra. Kravet är att det ska finnas en miljöanknytning och det kommer in ungefär tio förslag om året.

Sedan några år tillbaka samarbetar Eskilstuna-Kuriren med andra tidningar i en grupp som kallas MINT. Samarbetet går ut på att företagen har tagit fram s.k. miljönyckeltal för branschen. Dessa används sedan för att kunna jämföra de olika företagen med varandra. För

att kunna göra detta inrapporterar vart och ett av företagen särskild data några gånger per år. Dessa data sammanställs senare i diagram som delas ut till var och ett av företagen. Under uppbyggnadsperioden träffades gruppen ca 4-5 gånger per år men nu är det en gång per år, utöver inrapporteringen av data.

Viktigast för ett framgångsrikt miljöarbete och att kunna leva upp till kravet på ständiga förbättringar är att det finns någon eller några som driver miljöarbetet entusiastiskt, både uppifrån och ner, inom företaget tycker Stark. Han betonar även vikten att det inte heller går att gå in med för små miljömål, utan de måste kännas meningsfulla. De miljömål Eskilstuna-Kuriren satt upp är noggrant dokumenterade, oavsett om målen är aktuella eller ej, och de vinster eller eventuella förluster som gjorts är lika noga uträknade. För tillfället är det viktigaste miljömålet att minska makulaturen³. Ett annat miljömål är att minska elförbrukningen inne på kontoret⁴.

Den största förändringen sedan Eskilstuna-Kuriren blev ISO 14001 certifierade är övergången till digital hantering, både för fotografer och på tryckeriet. Detta har minskat kemikalieanvändningen åtskilligt och därigenom även utsläppen. Stark påpekar dock, att även utan ISO 14001 certifiering hade Eskilstuna-Kuriren använt sig av samma teknik idag. Enda skillnaden är att den infördes tidigare än vad den gjort om miljötanken inte funnits inom företaget. Någon miljömålsbrist har Stark inte känt av än. Däremot kan han se att det kan komma till det när det gäller kontorsmiljön. På tryckeriet däremot finns det ju mycket att göra, åtminstone några år till.

ISO certifieringen kommuniceras ut till allmänheten dels via den tryckta tidningen och dels via hemsidan. Den tryckta tidningen har på framsidan den logo som står för ISO 14001 certifieringen och på hemsidan finns det en länk där allmänheten kan läsa om miljöpolicy, pågående miljöprojekt etc. ISO 14001 certifieringen är även omskriven i de reklamblad som tryckeriet lämnar ut till trycksaksbeställarna. Ett annat sätt för tidningen att kommunicera certifieringen har varit att företag och skolklasser kommer på studiebesök. Dessutom har Stark fått hålla föredrag på Mälardalens Högskola ett par gånger vilket också ses som ett sätt att kommunicera sitt miljöarbete.

Eskilstuna-Kuriren känner inte att de har fått särskilt många fler kunder sedan ISO 14001 certifieringen. Att införa miljöledningssystemet var viktigt sett från tryckeriets perspektiv, för att de överhuvudtaget skulle kunna konkurrera om trycksaksbeställningar. Men även med en ISO 14001 certifiering finns det inte några garantier.

”... Ett bakslag vi har haft angående ISO vs. Svanen är att vi inte har fått räkna på offerter från ICA Förlag AB, som är en av Sveriges största beställare av trycksaker. Anledningen är deras policy om att alla deras trycksaker ska vara Svanenmärkta, detta trots att de själva är ISO 14001 certifierade. Jag tycker att de borde veta att ISO 14001 är steget bättre än Svanen, vilket de också gör, men när jag pratade med deras förlagschef och miljöchef var svaret att de säljer till allmänheten och allmänheten vill ha Svanen. Det är ett bevis på hur marknaden tänker ...” (pers. med., Stark, 2004)

³ Med makulatur menas det som går ur tidningspressen utan att det blir en fullgod vara. Eskilstuna-Kuriren har idag en makulatur på tre ton papper per dag. Att nå ner till noll makulatur är omöjligt. Miljömålet är därför satt till att minska makulaturen med 10 procent från 3 ton under en treårs period. En minskning med tio procent innebär 450 000 kr/år i bara pappersbesparing. Dessutom minskar även förbrukningen av lim, färg, arbetstid m.m. (pers. med., Stark, 2004)

⁴ Innan miljömålet sattes var utvecklingen sådan att det bara gick åt mer och mer el i huset och så hade det varit under en obruten trend på fem år. Sedan miljömålet sattes har den trenden brutits och elförbrukningen ”viker nedåt” för första gången på fem år, detta utan att några speciella åtgärder införts. (pers. med., Stark, 2004)

Stark anser att Svanen är mer igenkänt ute bland allmänheten på grund av att Svanen har marknadsförts bättre och i större utsträckning än ISO 14001. Kunder vet direkt att Svanen står för något bra, medan de är mer tveksamma över vad ISO står för. I allmänhet tycker Stark att företags miljöarbete går i vågor. Ena dagen är det jätteprioriterat och andra inte alls. Det är definitivt inte alls lika nödvändigt för företag som det för tio-femton år sedan sades att det skulle vara. Trots detta ångrar han inte att han tog tjänsten som miljöansvarig. Inte heller att han valde just ISO 14001, trots att det var knepigt i början. Han har alltid ansett och anser fortfarande att det är det system som är mest heltäckande och där han kan vara säker på att alla regler och lagar följs. En klar fördel är att ISO-systemet ger klarhet i vad det är de håller på med på företaget, vilka som är deras betydande miljöaspekter. När vi frågar honom om vad han tror är den största skillnaden mellan Eskilstuna-Kuriren och ett företag som inte är miljöcertifierat svarar han;

”... Vi vet att vi följer alla lagar på miljöområdet. Det borde vara tryggt för VD:n. Dessutom anser jag att vi som ett granskande medie företag, har sopat rent framför egen dörr. När vi eventuellt skriver om ett företag som gjort något miljöbrottsligt så vet vi att något liknande inte kan drabba oss...”(pers. med., Stark, 2004)

4.1.2 Drivkrafter

När ISO 14001 skulle införas på Eskilstuna-Kuriren var drivkrafterna främst ekonomiska då, i första hand tryckeriet, riskerade att förlora uppdrag på grund av att inte de inte hade ett dokumenterat miljöarbete. En annan drivkraft, som Stark ser det, var dåvarande VD Dan Lannerö. Beslutet, att någon form av miljöarbete skulle införas, togs av styrelsen men initiativet kom från Lannerö. Det var även han som tillfrågade Stark om han var intresserad av tjänsten. När Stark tackat ja fick han i princip fria händer att välja ut vad som skulle passa Eskilstuna-Kuriren bäst. I och med att dåvarande EMAS var inriktad på tung industri låg valet mellan ISO 14001 och Svanen. Anledningen till att valet föll på ISO 14001 var att det systemet kändes mest omfattande och täckte hela företaget.

Idag finns det fler drivkrafter för miljöarbetet tycker Stark. På tryckeriet kan bl.a. de arbetsmiljövinster som gjorts, i form av minskad kemikaliehantering etc., ses som en drivkraft. När Eskilstuna-Kuriren gick över till digital bildhantering för fotografierna var det den nuvarande bildchefen som var drivande i det teknologibytet. Han ser även att medarbetarnas intresse har ökat över lag, vilket är en drivkraft för att fortsätta med miljöarbetet. Sedan Dan Lannerö slutade är det dock han själv som driver på miljöarbetet mest på Eskilstuna-Kuriren.

Stark tycker att den största drivkraften fortfarande bör vara den ekonomiska delen. Sånär i efterhand har han haft möjligheten att visa hur mycket pengar de har sparat in i form av minskad elförbrukning, kemikalieförbrukning etc. Kostnaden för införandet⁵ av ISO-systemet samt den årliga kostnaden⁶ har sparats in flera gånger på Eskilstuna-Kuriren anser Stark. Bara under 2002 var besparingarna ungefär 1,1 miljoner kronor⁷. Problemet är att nuvarande VD, Hans Rinkeborn, inte ser samma nytta med certifieringen. Han anser att besparingarna kan

⁵ Ca 1,5 miljoner kronor enligt Starks egna beräkningar (pers. med., Stark, 2004).

⁶ Lön för en heltidstjänst (Starks 80 % samt Evas 20 %) plus en rörelsebudget på 120 000 kr (pers. med., Stark, 2004).

⁷ Enligt Starks egna beräkningar bestod 2002 års besparingar i: Fotografering utan film och kemi; 300 000 kr. A4 papper; 436 000 kr. Sopsortering; 180 000 kr. Klimatanläggning; 240 000 kr (pers. med., Stark, 2004).

göras ändå och vill istället se resultat, bland annat ute på tryckeriet i form av fler kunder, vilket gör att Stark ser framtiden som lite oviss.

4.1.3 Framtiden

”... Personalen har nog aldrig har varit så kunnig och så intresserad som den är nu medan ledningsgruppen nog aldrig har varit så ointresserad. Det är ett svårt läge. Det är ju därifrån som engagemanget ska komma. Jag har sagt till Rinkeborn att vi får bestämma oss nu. Antingen ska vi vara certifierade och då ska det inte vara något spel för gallerierna. Då ska vi satsa fullt ut. Det finns ju ändå lite stolthet i det jag har byggt upp ...” (pers. med., Stark, 2004)

Det första steget för Stark är att diskutera miljöarbetets framtid med nuvarande VD, Hans Rinkeborn. Stark är dock ändå optimistisk och tror inte att miljöarbetet kommer att avskaffas helt, det är en alldeles för stor investering som gjorts. Samtidigt gäller det för Stark att få Hans Rinkeborn intresserad. Tryckeriet är Stark övertygad om att de kommer att behålla någon form av certifiering, annars får de inte vara med och lämna offerter vilket är ett måste. Frågan är om resten av tidningen ska fortsätta.

Trots motgångarna har Stark ändå planer för nästa miljörelaterade projekt. En vision han har just nu är att skapa en opinion för utbyggnad av ett industrijärnvägsspår i det området där tryckeriet ligger. Bakgrunden är att det redan finns ett befintligt industrijärnvägsspår som går till det området. Som det är nu når det inte riktigt ända fram till tryckeriet. Spåret är i bruk och används idag av två företag, men för att även tryckeriet ska kunna utnyttja det behöver det byggas ut med ett par hundra meter. En utbyggnad skulle innebära effektivare transporter. Stora Enso⁸ har bl.a. specialdesignade tågagnar som gör att de inte transporterar lika mycket luft. Onödiga mellantransporter undviks då spåret går direkt från Stora Ensos område. Stark ser även en effektivisering av arbetstiden. Som det är nu måste papperet lastas av när lastbilen kommer in eftersom chauffören inte vill stå och vänta. Med ett järnvägsspår kan vagnen hakas av och lastas av när det passar tryckeriet bäst. Stark har medverkat i några möten om detta och det har visat sig att fler företag är intresserade av idén. Dessutom har han haft en föreläsning om detta och ekologiskt försvarbara transporter på Mälardalens Högskola. Stark är mycket positiv och tror starkt på att visionen en dag blir verklighet.

Vad det gäller ISO som miljöledningssystem tycker Stark att det innehåller allt den behöver och kanske lite mer. Han tror dock att ISO skulle tjäna på att fokusera mindre på all den dokumentation som är idag. Det är svårt att alltid se nyttan. Just att det är så mycket dokumentation tror Stark även är en av anledningarna till att så få andra morgontidningar är ISO-certifierade. En annan anledning är kostnaderna. P.g.a. all dokumentation krävs det nästan en heltidstjänst för att få systemet flytande. Han framhåller även att ISO är förvånansvärt okänt bland allmänheten. Detta med tanke på att det för tio år sedan sades bli en livsnödvändighet för företag i framtiden.

När vi frågar hur han tror att miljöarbetet inom företag kommer utvecklas i framtiden vågar Stark inte riktigt svara. Han återgår dock till att prioriteringen av miljöfrågorna inom företag går upp och ner. Han påpekar dessutom att det varit en lågkonjunktur ett tag och att företag därför har varit tvungna att satsa på annat, men att det säkert kommer en uppgång igen. Däremot vet han inte vilken väg det kommer att ta. Det han vet är att det inte har varit den utveckling alla hoppades på, i alla fall inte på den fronten att de skulle vinna mycket nya

⁸ En av Eskilstuna-Kurirens huvudleverantörer av papper (pers. med., Stark, 2004).

kunder. Särskilt för tryckeriets del. Samtidigt tillägger han att det hittills inte är någon som har gått ifrån ISO 14001 men att det finns de som lämnat Svanen.

4.2 Norrtelje Tidning

Norrtelje Tidning AB grundades år 1880 och ger ut en lokal femdagarsstidning med Norrtälje kommun som spridningsområde. Hela kapitel 4.2 bygger på en intervju med Anders Häggström (2004). Företaget ägs av Centertidningar AB, som också äger Hallands Nyheter AB, Länstidningen i Södertälje AB, Södermanlands Nyheter AB, Hudiksvalls-Tidningens Tryckeri AB och Östersunds-Postens Tryckeri AB. Norrtelje Tidnings upplaga är 14 600 exemplar per utgivningsdag och de har 180 anställda. Verksamheten består även av en webb avdelning som har många externa kunder, en taltidning samt distributionen. Norrtelje Tidning AB har även två dotterbolag, Lidingö Tidning och Idrottsbladet. Fram till årsskiftet 2003/2004 var även tryckeriet ett dotterbolag. Numera är Tabloidtryck i Norden⁹ ett systerföretag till Norrtelje Tidning. De kunder som tidningen har är främst läsare och annonsörer.

Anders Häggström började som annonschef på Norrtelje Tidning år 1990. Idag jobbar han med olika typer av projekt som han blir tilldelad av VD. Det kan handla om jämställdhet-, arbetsmiljö-, miljö- eller hållbarhetsprojekt. Häggström jobbar även med dessa frågor för Tabloidtryck i Norden eftersom de fram till för några månader sedan var ett dotterbolag till Norrtelje Tidning. Det är Häggström som har infört miljöledningssystemen på både Norrtelje Tidning och Tabloidtryck i Norden och fått dem certifierade. När företagen väl är certifierade så tar en miljöledare över ansvaret för systemet och Häggström går då över till att vara intern revisor. Häggström driver de olika projekten han blir tilldelad på halvtid och tjänsten som miljöledare är idag på 25 procent.

4.2.1 Miljöarbetet och dess effekter

Norrtelje Tidning blev den 9 oktober år 2000 den andra morgontidningen i Sverige som miljöcertifierades enligt ISO 14001. I början av certifieringen var det största problemet brist på kunskap, dessutom var dokumentationen ganska tidskrävande anser Häggström. Idag har miljöledningssystemet mognat och det tar inte lika lång tid att hålla det uppdaterat. Nu går det mesta på rutin då det oftast är samma moment som återkommer från år till år. På tidningens intranät ligger miljöhandboken¹⁰ så att alla anställda lätt ska kunna ta del av den. Varje år genomförs två externa och två interna revisioner. Alla anställda har genomgått en grundläggande utbildning i miljö. Denna ges även till nyanställda. VD och ledningen fick, förutom den grundläggande utbildningen, en utbildning i vilka lagar som gäller för företaget. För att personalen ska känna sig delaktig i miljöarbetet finns det möjlighet att lämna förslag på förbättringar och avvikelserförslag.

Norrtelje Tidning är, precis som Eskilstuna-Kuriren med i MINT-projektet. Denna sorts samarbete är ett bra sätt att få tips och idéer från andra som står inför samma problem tycker Häggström. Av denna anledning har de även varit med och startat ett miljönätverk i Norrtälje

⁹ Företaget Tabloidtryck i Norden kallas i resten av kapitlet för Tabloidtryck.

¹⁰ Miljöhandboken innehåller alla viktiga dokument som rör behövs för att upprätthålla miljöledningssystemet, t.ex. rutiner för lagefterlevnad samt aktuella miljömål (pers. med., Häggström, 2004).

kommun för företag som är ISO 14001 certifierade. Nätverket kallas Hilding-gruppen och för tillfället är det ungefär 10 företag med i gruppen. Häggström anser att en stor fördel med samarbeten är att de motverkar ensamhetskänslan som ibland kan infinna sig.

”... När det gäller knepiga miljöproblem är det ibland svårt att hitta någon att prata med. Samarbetet gör att jag nu kan ringa en vän på grannföretaget och fråga hur de har löst problemet. Nu har vi även pratat om att vi ska byta miljörevisorer med varandra, för att på så sätt få in nya ögon och idéer på företagen ...” (pers. med., Häggström, 2004)

För att kunna driva ett framgångsrikt miljöarbete tycker Häggström det är viktigt med ett tydligt engagemang uppifrån. Finns inte stödet från högsta ledningen är ett svårt att genomföra miljöarbetet menar han. Att arbeta med miljö är lite av ett ensamjobb och det är lätt att känna sig övergiven i organisationen och därför är det viktigt att organisationen uppmärksammar detta och tar sitt ansvar. Häggström tycker i allmänhet att han får den uppbackning han behöver för att kunna utföra ett bra miljöarbete. Däremot tycker han att kravet på ständiga förbättringar ibland är svårt att uppfylla och han är rädd för att det ska uppstå miljömålsbrist. Häggström tror att en av anledningarna till detta är att det inte har funnits några direkta rutiner för att omvandla uppnådda miljömål till refererbara siffror. Häggström skulle gärna se att något slags mätsystem upprättades och det diskuteras just nu hur de ska göra med den saken. Däremot har tidningen självklart förbättrats även om storleken på förbättringarna skiftar från år till år.

Den största förändringen sedan Norrtelje Tidning blev ISO 14001 certifierade är övergången från fotoframkallning till det digitala systemet. I och med detta minskade hanteringen av fotokemikalier. Han menar dock på att detta tekniskskifte ändå hade skett, men att det på grund av ISO certifieringen skedde något år tidigare. Häggström tillägger att han tycker att den grafiska branschen allmänt ligger långt fram med miljöarbete jämfört med många andra branscher. Han tror att detta dels beror på att offentliga kunderna till tryckerierna har ställt krav på miljöledningssystem i ett par år nu och att branschen är på väg att hinna ikapp kraven.

ISO certifieringen kommuniceras ut till allmänheten dels via den tryckta tidningen och dels via hemsidan. Den tryckta tidningen har en ISO logga och på hemsidan finns miljöpolicy och den senaste miljöredovisningen utlagda för att intresserade ska kunna läsa om dem. På hemsidan finns även en möjlighet att skicka e-mail till miljöledaren om läsaren har frågor eller övriga kommentarer på miljörensningarna.

Häggström upplever inte att Norrtelje Tidning har fått fler kunder sedan ISO certifieringen, därför kan han heller inte se några konkurrensfördelar eftersom läsaren köper tidningen av andra anledningar. De vill läsa innehållet i tidningen och annonsören vill nå ut till läsaren. Varken läsare eller annonsörer är särskilt intresserade om huruvida tidningen har ett miljöledningssystem eller inte. Däremot finns det konkurrensfördelar för Tabloidtrycks räkning säger Häggström. Konkreta konkurrensfördelar finns när det gäller de offentliga verksamheterna som stat och kommun menar han. I övrigt har det dock mer handlat om överlevnad i och med att de flesta tryckerier idag har någon form av dokumenterat miljöarbete. Häggström kan dock inte säga att Tabloidtryck fått ett jobb enbart på grund av ISO certifieringen utan det är enbart en liten del i allt det andra som styr, bl.a. priset.

4.2.2 Drivkrafter

Tabloidtryck, som då var ett dotterbolag till Norrtelje Tidning, var först med att certifiera sig enligt ISO 14001. Anledningen till att valet föll på ISO 14001 var att det var det mest heltäckande systemet. Svanen fokuserade på andra saker än de som tycktes vara väsentliga och EMAS var alltför inriktat på själva anläggningen, berättar Häggström. Drivkrafterna för certifieringen av Tabloidtryck var främst en överlevnadsfråga och en tro på konkurrensfördelar.

Beslutet att även Norrtelje Tidning skulle certifieras enligt ISO 14001 togs av VD Sören Karlsson. Häggström anser att en av anledningarna till att beslutet togs var att Tabloidtryck certifierat sig. Det hade känts konstigt om bara ett av företagen varit certifierat menar han. I och med att Häggström varit med i certifieringsprocessen för Tabloidtrycks räkning var han väl insatt i systemet. För att ta tillvara på Häggström kunskap och erfarenheter var det naturligt att även Norrtelje Tidning skulle certifieras enligt ISO 14001.

”... Sören Karlsson ansåg att det fanns en poäng i att Norrtelje Tidning, en lokaltidning som går ut och granskar kommunen och andra företag, först har sopat rent framför egen dörr ...” (pers. med., Häggström, 2004)

Vid införandet av ISO 14001 på Norrtelje Tidning var den stora drivkraften att de ville leva upp till ett gott rykte. I och med att kraven började komma utifrån insåg de ganska snart att hela marknaden snart skulle kräva ordning och reda på miljöfrågorna. Företagets trovärdighet är oerhört viktig menar Häggström. Det gäller att ha sopat ordentligt rent framför den egna dörren innan de går ut och kritiserar andra för exempelvis dålig miljöhänsyn. Annars kan det lätt slå tillbaka.

Idag är drivkrafterna dels att hålla rent framför den egna dörren men även det mervärde som ISO certifieringen faktiskt har gett Norrtelje Tidning. Häggström menar att kravet från samhället på företagen bara blir större. Nästan varje dag kan det läsas i tidningarna om någon ny skandal där styrelsen fått för hög bonus eller där någon högt uppsatt har bjudit familj och vänner på middag på företagets bekostnad. Denna typ av dålig publicitet undviks på miljösidan med ett miljöledningssystem anser Häggström eftersom detta är ett sätt att hålla ordning och reda på saker och veta att allt verkligen är som de bör vara.

”... Företagets image är det vi lever på, det har ett väldigt stort värde. Ur den synvinkeln har ISO certifieringen givit oss ett mervärde som inte var tänkt från början, men som i efterhand har visat sig värdefullt ...” (pers. med., Häggström, 2004)

Häggström kan även se andra fördelar med miljöledningssystemet som fungerar som drivkrafter. Den första stora fördelen är att miljöpåverkan per producerad enhet sjunker. Detta märks inte minst ute på tryckeriet. Kanske tar Tabloidtryck dessutom över en beställning från ett annat företag med mer miljöpåverkan och då vinner vi ännu mer menar han. Den andra stora fördelen är resurssnålhetstänkandet. Att de verkligen har lärt sig att snåla på resurserna, genom hela organisationen vilket innebär att företaget inte bara sparar på miljön utan även sparar pengar. Den tredje stora fördelen som Häggström pekar på är miljömedvetandet hos personalen. Han tror att allt som personalen lär sig i och med utbildningar etc. tar de med sig ut i det privata livet på något sätt. Oavsett hur mycket det egentligen är så tjänar vi i alla fall något på det menar han.

4.2.3 Framtiden

”... ISO certifieringen har vi aldrig ångrat, tvärtom. Vi började med att krypa innan vi kunde gå men jag tycker inte att vi springer än. Faktum är att sättet att arbeta med ISO är bra för oss. Vi utbildar all personal och vi som arbetar med miljö får hela tiden högre kompetens och detta kan företaget bara tjäna på. Vi får ett mer välskött företag på det sättet. Vi hushåller med resurser och vi tänker på att driva verksamheten på ett hållbart sätt ...” (pers. med., Häggström, 2004)

Ett steg i rätt riktning för Norrtelje Tidning är att få ordning på något slags system för att mäta de uppfyllda miljömålen i vinster för företag. Detta skulle underlätta uppföljningar och även kunna vara en sporre för de anställda att verkligen få se vad miljöarbetet ger i siffror. Häggström tror däremot att det bör göras av någon utifrån. Risken finns annars att det övervärderas eftersom de själva vill vara så bra som möjligt. Kanske kan detta vara en uppgift för några studenter som vill göra ett examensarbete säger Häggström.

En diskussion som pågår just nu gällande framtiden är om Norrtelje Tidning ska integrera alla sina olika ledningssystem till ett enda system. Som det ser ut nu finns det ett miljöledningssystem, ett kvalitetssystem och ett arbetsmiljösystem. På ett sätt vore det bra att ha dem samlade, det skulle bl.a. bli färre rutiner. Exempelvis skulle det enbart finnas en inköpsrutin istället för de två som finns idag. Häggström tror dock att det även kan innebära problem att integrera systemen. Fördelen med att ha dem separerade är att när det t ex är revision av miljöledningssystemet så är det bara miljö som diskuteras. Då ligger fokus på miljöfrågorna och det diskuteras bara om det. Vid en integrering av systemen finns det en risk att det tappas fokus eftersom då ska diskussionen handla om miljö, kvalitet och arbetsmiljö på samma gång.

En annan sak som kan komma att bli aktuellt för Norrtelje Tidning i framtiden är ett hållbarhetsprojekt. Detta genomförs just nu på Tabloidtryck och Häggström är en av dem som driver det. Han tror att när de är klara där så kommer det nog att genomföras även på tidningen. Hållbarhetsprojektet drivs tillsammans med STFI, f.d. Framkom, som också håller i MINT. Projektet har fötts ur miljöledningssystemet och det var den externa miljörevisorn på Tabloidtryck som föreslog att de skulle satsa på miljöstyrd affärsutveckling. Det handlar om hållbar affärsutveckling och inkluderar bl.a. organisatoriska frågor, marknadsförutsättningar, ekonomi och personal. Trots att tidningen är en mer lugn och stabil organisation än vad systerföretaget Tabloidtryck är så tror Häggström att hållbarhetsprojektet även vore bra för Norrtelje Tidning.

”... Jag tror att när ett miljöledningssystem har körts ett tag så kommer vi automatiskt in på det här med hållbarhetsutveckling. Då tänker jag inte bara på hållbarhet för kommande generationer utan även på hållbarhet för företaget. Personalfrågor är en del, vi har ju en hög medelålder och snart måste de ersättas. Då är det hållbarhet utifrån vilken kompetens vi ska söka ...” (pers. med., Häggström, 2004)

Häggström tycker att ISO 14001, som miljöledningssystem, har allt det behöver och att det fungerar bra som det är. Att andra klagar på mängden dokumentation förstår han inte riktigt. Han anser att det enbart är i början som det är mycket dokumentering men att när systemet är igång så är det egentligen inga problem. När vi frågar Häggström om varför han tror att det så få konkurrerande tidningsföretag som har certifierat sig så svarar han att han tror att det beror på olika synsätt hos företagsledningen. Ledningen måste kunna se vinsterna med att införa ett miljöledningssystem, det är inget en anställd kan pressa fram. Det kan även bero på ren kunskapsbrist menar han Häggström. Finns inte intresset kommer de heller inte orka sätta sig in i vad det verkligen kan göra för företaget, vilka vinster det kan innebära etc.

När vi frågar om hur han tror att miljöarbetet inom företag kommer utvecklas i framtiden svarar han att det nog kommer att ske stora förändringar. I Sverige behöver vi t ex inte snåla med vatten men går vi bara till Ryssland så har bara en ryss av tio tillgång till rent vatten. Tittar vi några generationer framåt i tiden så kommer tillgången på vatten att bli mer och mer knapp. Då kommer verkligheten att tvinga samhället att ta på sig ett miljöåtagande som är så oerhört större än vad vi ens anar. Därigenom kommer det att bli mer av en överlevnadsfråga. Det som föregår nu är inte hållbart utan verkligheten kommer att hinna ikapp om vi inte vidtar extrema åtgärder. Häggström tror därför att de som har kunskap om miljö och miljöfrågor kommer att få mer makt i samhället för de vet förhoppningsvis hur vi ska åtgärda problemen.

4.3 Upsala Nya Tidning

Tidningen grundades 1890 och idag är det 250 anställda inom bolaget AB Upsala Nya Tidning (UNT). Hela kapitel 4.3 bygger på en intervju med Magnus Bergmark (2004). Bolaget är stiftelseägt, vilket innebär att det inte är några aktieutdelningar utan vinsterna stannar i företaget, men det drivs som ett aktiebolag. Idag ligger avdelningarna marknad¹¹, redaktion och tryckeri inom samma bolag. Trenden i branschen är dock att tryckerierna drivs som egna bolag, därför tror Bergmark att även UNT kommer att hamna i den situationen inom ett eller två år. Vi kan identifiera tre olika kundkategorier för bolaget. Tryckeriets kunder är trycksaksbeställare och för tidningen UNT är kunderna annonsörer och abonnenter.

Magnus Bergmark började på UNT år 2000. Bergmark tillhör den tekniska avdelningen, dvs. tryckeriet och innehar rollen som miljösamordnare. Att vara miljösamordnare innebär att dels underhålla Svanenlicensen, men även att rapportera in data till diverse myndigheter samt hålla koll på det löpande som avfallshantering och återvinning. Bergmark vill inte kalla sig miljöansvarig då han anser att tjänsten inte innebär ansvar, detta ligger istället på tryckerichefen och VD. Tjänsten Bergmark anställdes för innefattar dels en miljöjänst men även en ekonomitjänst. Detta gör att det, vissa perioder, är mer ekonomiarbete än miljö och tvärtom. I genomsnitt går ca 25 procent av Bergmark arbetstid åt till miljöarbete. I dagsläget finns det ingen annan än Bergmark som uttalat arbetar med miljö på UNT.

4.3.1 Miljöarbetet och dess effekter

UNT har haft licens att trycka Svanenmärkta produkter sedan år 2002, men levde upp till kriterierna redan år 1998. Anledningen till att de inte ansökte om licensen redan då var att de tyckte att det räckte med att de visste att de levde upp till kriterierna. Initiativet till att ansöka om licensen togs av Bergmark och en säljare på avdelningen. Orsaken var att de tyckte att det inte skulle ge någon trovärdighet att säga att de levde upp till kriterierna men att de inte hade någon licens. Dessutom kändes en konsultutredning från år 1998 för inaktuell och med en licens skulle det bli tydligt att UNT, precis som andra tryckerier verkligen lever upp till kriterierna.

Förutom att arbeta med Svanenlicensen ingår UNT i samma MINT projekt som Eskilstuna-Kuriren och Norrtelje Tidning. Samarbetet går ut på att ta fram miljönyckeltal som fokuserar

¹¹ Avdelningens huvuduppgift är att sälja annonser (pers. med., Bergmark, 2004).

på de områden där den största miljöbelastningen ligger, t.ex. energiförbrukningen och transporter. Miljönyckeltalen har sammanställts några år nu och Bergmark ser MINT projektets funktion som ett sätt att lägga upp ett branschsystem för miljöarbete. Han menar att tanken är att UNT ska försöka sätta en slags miljömål efter dessa nyckeltal där målet är att få ner siffrorna från år till år. Nyckeltalen är samtidigt ett verktyg för att kunna jämföra sig med andra. Han vill kunna visa upp vart UNT ligger gentemot resten av branschen.

Trots att tryckeriet har licensen att trycka Svanenmärkta produkter har UNT valt att inte Svanenmärka tidningen. Bergmark tror att den största anledningen var att det dels kostar för mycket pengar och dels att det är svårt att se vinsterna i det. Han menar att morgontidningar i sig inte är en sådan produkt som köps för att den är miljömärkt. Det finns andra anledningar till att folk vill ha den. Bergmark tror inte att UNT skulle sälja fler tidningar till läsarna eller fler annonser till annonsörerna på grund av en Svanenmärkning. Läsarna och annonsörerna är intresserad av tidningen och innehållet i den. Den har de alltid läst och det kommer de att fortsätta med oavsett om den är Svanenmärkt eller ISO certifierad.

Att branschen inte har några starka kundkrav på miljöarbete gör att det krävs något av en eldsjäl för att kunna driva ett framgångsrikt miljöarbete. Avsaknaden av feedback gör att miljöarbetet ibland känns meningslöst, anser Bergmark.

”... På många sätt är det roligare för mig att engagera mig mer i ekonomiarbetet för där får jag mer feedback. Jag skulle behöva en större drivkraft för att vilja satsa mer på miljöarbetet. Det är inget särskilt önskemål från ägaren, och från kunderna så sådär. Jag vet ju att vi lever upp till lagstiftningen, att vi ligger på rätt nivå, men inte så mycket mer än det ...” (pers. med., Bergmark, 2004)

Med trycksaksbeställarna är det dock en annan situation menar han. Där är det företag som ställer krav på företag. Beställarna har kanske ISO system själva vilket gör att de måste ställa krav på sina leverantörer att även de ska vara certifierade.

Bergmark tycker att det största miljöarbetet utförs när det görs nyinvesteringar. I samband med att företaget fick Svanenlicensen utfördes även en del nyinvesteringar på UNT, bl.a. gick de över till digitalisering och nya tvättsystem av tryckpressarna. Därför tycker inte Bergmark att det blev några stora förändringar tack vare Svanenlicensen. Teknikutbytet hade genomförts ändå, på grund av att utrustningen var föråldrad.

Det enda tillfället då UNT marknadsför sig själva som Svanenlicensierade är när de lämnar anbud till trycksaksbeställare. Bergmark tycker att fördelarna med Svanen är att det är ett känt varumärke. Kunderna vet vad det står för och för dem är det något positivt. Däremot tycker han inte alltid att Svanenkriterierna alltid fokuserar på de största miljöeffekterna, i alla fall inte inom deras bransch. Den största miljöpåverkan ligger i pappers- och energiförbrukningen menar Bergmark. Dessutom orsakas väldigt mycket transporter. Svanenkriterierna fokuserar på helt andra bitar. Svanen ställer upp kriterier som bl.a. bygger på tvättväska i förhållande till pappersförbrukning. I och med att det snurrar mycket papper genom ett tidningstryckeris pressar är det lättare för dessa att klara kriterierna än vad det är för någon som trycker en mindre produkt har lika mycket rengöring på mindre pappersmängd och därigenom har svårare att passera. Dessutom investerar tidningstryckerierna ganska mycket och har därigenom relativt nya anläggningar och ofta den senaste utrustningen. Ett mindre företag har kanske inte råd att investera på samma sätt och har därför 20-åriga pressar vilket också kan vara en anledning till att de har större miljöpåverkan. Samtidigt tycker Bergmark inte att det är för lätt att få en Svanenlicens, bara att ingen egentligen bör ha några problem med att klara kriterierna.

UNT känner inte att Svanenlicensen har inneburit en konkurrensfördel i form av fler kunder. Det har snarare handlat om att hålla sig konkurrenskraftig. Bergmark påpekar att det definitivt hade blivit en nackdel att inte ha den i och med att vissa trycksaksbeställare har detta som ett krav. Utan licens skulle kunderna inte efterfråga en offert. Framst tycker Bergmark att kravet kommer från myndigheter och andra instanser, men det är även ett krav från ICA och Coop som riktar sig direkt till konsumenten. Det är detta krav, från en viss kundkategori som styr och det är dem UNT vill tillfredsställa med licensen. Bergmark tror även att det är anledningen till att så många konkurrenter innehar licensen.

4.3.2 Drivkrafter

När UNT, år 1998, beställde konsultutredningen för att se om de levde upp till kriterierna för Svanen, gjordes detta för att de ville leva upp till ett gott rykte. I och med att UNT bedriver journalistisk verksamhet och är ute och granskar andra företag, var det viktigt att veta att de städade på hemmaplan först. Bergmark betonar vikten av att journalisterna ska kunna gå ut och granska företag och myndigheter ganska hårt och samtidigt veta att det egna företaget uppfyller dessa krav, annars blir dialogen ganska konstig för dem.

När UNT senare beslöt sig för att ta steget och ansöka om licensen var drivkraften främst kundkrav. Dessa krav kom från trycksaksbeställarna och idag är det så pass hård konkurrens i att få en trycksaksbeställning därför tror Bergmark med säkerhet att de hade förlorat en mängd av den kategorin kunder utan Svanenlicensen. På frågan om det någonsin har funnits några ekonomiska drivkrafter svarar Bergmark att det har det inte gjort. Inte generellt, förutom att de säkerligen skulle tappa uppdrag utan möjligheten att trycka Svanenmärkta produkter.

Drivkraften till att välja just Svanen var att det är ett välkänt varumärke. Konsumenten vet vad det är och även trycksaksbeställarna. På så sätt är det bra att välja just Svanen säger Bergmark. ISO-systemen verkar mer omständliga och komplicerade. Bergmark menar att ett ISO-system kräver en heltidstjänst medan Svanenlicensen går att hålla vid liv på hans 25-procentiga tjänst. Därigenom blev valet även en kostnadsfråga.

Idag är drivkrafterna för miljöarbetet fortfarande kundkrav och goodwill. MINT samarbetet fungerar också som en drivkraft tycker Bergmark eftersom de inte vill skämmas inför de andra företagen. Sedan är det självklart även vissa lagkrav som styr säger Bergmark. Ytterligare en viktig drivkraft som kommit på senare år är de leverantörer UNT anlitar. Dels är det leverantörer av tvättvätskor och dylikt som är pådrivande när det gäller att prova nya produkter som innebär mindre miljöbelastning. Dessutom har det företag som städar har erbjudit sig att kontrollera att avfallshantering fungerar som den ska, berättar Bergmark. Detta är ett bra sätt för dem att marknadsföra sig själva och egentligen kan UNT enbart tjäna på ett sådant samarbete menar han. Han tror även att denna typ av samarbeten mellan företag kommer att vara en stor drivkraft i framtiden.

4.3.3 Framtiden

"... Varför skulle vi märka tidningen nu om vi ändå inte gjort det på tio år? Idag är trenden lite att tidningarna lämnar Svanen, för tio år sedan var det något kul och nytt, men om vi ändå stått utanför i tio år så känns det fånigt att märka tidningen nu helt plötsligt. Då kan ju folk tro att vi inte har kunnat leva upp till kriterierna förrän nu ..." (pers. med., Bergmark, 2004)

Bergmark tror inte att tidningen kommer att märkas med Svanen i framtiden. Han tror inte heller att UNT kommer att ta miljöarbetet till en ny nivå genom att införa något slags miljöledningssystem. Han berättar att det fanns en tanke för ungefär två år sedan att införa ett liknande system som ISO, men att arbetet tillsist rann ut i sanden. Bergmark tror inte att ett sådant slags miljöarbete kommer att prioriteras på UNT så länge det inte tas ett verkligt beslut och några sådana tecken har han inte sett. Personligen tycker han dock att UNT borde ha något slags system. Miljöarbetet skulle därigenom bli prioriterat på ett annat sätt och på så sätt skulle han få en annan möjlighet att lyfta fram vissa saker. En certifiering skulle innebära en årlig granskning av en revisor vilket gör det svårt att ignorera miljöarbetet. Idag är det lättare att prioritera bort i och med att ingen kommer och granskar oss utifrån.

Dessutom är det andra saker som prioriteras mer inom företaget. Just nu, under år 2004, sker diverse förändringar som länge har kommit som önskemål från läsarna. Tidningen ska bl.a. övergå till tabloidformat. Bergmark menar att det är självklart att dessa förändringar prioriteras eftersom de är så tydliga kundkrav. De efterfrågar inte alls ett miljöarbete på samma sätt. Förändringarna märks även på nuvarande VD, Dan Lannerös, engagemang. Innan han började på UNT var han VD på Eskilstuna-Kuriren och var där en av drivkrafterna till att deras ISO-certifiering genomfördes. I början ifrågasatte han varför UNT inte hade något dokumenterat miljöledningssystem, berättar Bergmark. I och med alla förändringar och stora frågor som pågår inom företaget har även han fått omprioritera och fokusera på annat. Dessutom tillägger Bergmark att miljöaspekten kanske var mer akut på Eskilstuna-Kuriren när de satte igång än vad den är på UNT idag. De kanske var på en lägre nivå och helt enkelt tvungna att göra något åt situationen.

Om UNT ska införa något slags miljöledningssystem i framtiden tror Bergmark att det i sådana fall blir ett system där miljö, kvalitet och arbetsmiljö är integrerat. Just ligger fokus mycket på just arbetsmiljö på UNT. Bergmark berättar att det satsas mycket mer tid i hela huset och inom hela företaget på arbetsmiljön jämfört med den tid som satsas på miljöarbetet. På arbetsmiljö sidan är det även fler personer som är engagerade. Bland annat mäts ett arbetsmiljöindex upp varje år med hjälp av enkätundersökningar och målet är att det ska förbättras från år till år. För detta upprättas handlingsplaner etc. som ska hjälpa företaget att nå målen. Det är dock inte någon stor överraskning för Bergmark att arbetsmiljön prioriteras mer än miljön. Det ligger naturligtvis närmre de anställdas hjärta menar han, det är lättare att relatera till.

När vi frågar Bergmark vad han tror om hur miljöarbetet inom företag kommer utvecklas i framtiden svarar han att han tror att det kommer att behövas ett system med kvalitets och arbetsmiljö integrerat. Han menar att myndigheterna indirekt ställer ett krav på detta genom att vi måste minska sjukskrivningarna. Dessutom tror han att det skulle vara lättare att få de anställda mer intresserade genom ett sådant system. Det skulle ligga dem närmare om hjärtat. Ingen vill bli sjukskriven, alla vill undvika stress och en hälsofarlig arbetsmiljö. Dessutom tror Bergmark att jämställdhet kommer mer och mer, även i dessa sammanhang.

En svaghet med dagens ISO-system är allt arbete runt omkring och här tror Bergmark att det krävs en förändring om företag överhuvudtaget ska lockas att arbeta efter systemen. Idag tror Bergmark att det finns en allmän rädsla för administrationen runt system som exempelvis ISO. Detta kan vara en av anledningarna till att så få tidningsföretag faktiskt är certifierade. En annan anledning är kostnaderna tror han. Dels skulle det behövas en heltidstjänst för att hålla igång systemet och sedan tillkommer kostnaderna för konsulter etc. Med andra ord krävs

det idag en hel del resurser för att driva ett sådant system och Bergmark ifrågasätter om det verkligen leder till att de blir bättre. Han tror att det är alltför lätt att fokus läggs på att spara in lite kaffekoppar, när det egentligen är områden som transporter, pappersförbrukning och energiförbrukning som det borde fokuseras på inom branschen.

4.4 Nya Wermlands Tidningen

Företaget grundades 1836 och på 1910-talet togs företaget över av familjen Ander som äger tidningen än idag. Nya Wermlands Tidningen AB (NWT) utger en morgontidning med samma namn och är även moderbolag i en koncern med fyra helägda dotterföretag och två intresseföretag. Hela kapitel 4.4 bygger på en intervju med Boine Gepertz (2004). Under åren har flera tidningar köpts in och på så sätt blivit den stora koncern som de är idag. Samanlagt ger dessa företag ut 14 dagstidningar i Sverige och i Norge. Koncernen har en omsättning på nästan 500 miljoner kronor och upplagan för NWT är 58 000 exemplar per utgivningsdag. Antalet anställda på tidningen uppgår till 160 personer. Huvudkontoret ligger i Karlstad och där finns även tryckeriet som ingår i samma bolag. NWT har valt att inte trycka några civiltrycksprodukter och därför består kunderna främst av prenumeranter och annonsörer.

Boine Gepertz kom till NWT för 10 år sedan. Då började han som ekonomichef men har mer och mer lämnat det arbetet för att gå in i ledningsuppgifter. Idag är han vice VD och får ofta vara ställföreträdare för VD, Lars Ander, som ofta är ute och reser i tjänsten. Det finns ingen miljöansvarigtjänst på NWT utan den person som jobbar mest med miljöfrågor på företaget jobbar nattetid på tryckeriet. Han sköter bl.a. kontakterna med myndigheterna och jobbar även med arbetsmiljön. Gepertz själv är inte inblandad i miljöfrågorna i det dagliga arbetet utan det är först när något är uppe på ledningsnivå som han blir involverad.

4.4.1 Miljöarbetet och dess effekter

För NWT startade miljöarbetet när de skulle investera i ett nytt tidningshus med ett nytt tryckeri. På den tiden var miljöfrågorna kanske mer i ropet än vad de är i dag. Då tyckte ägarna till NWT att de skulle satsa på så miljövänlig teknik som möjligt. Att ha med miljötanken i alla investeringsbeslut var en del av projektet. När det fanns flera olika alternativ valdes det som var bättre ur ett miljömässigt perspektiv. Detta lyckades NWT bra med och när de flyttade in i de nya lokalerna. År 1996 var de det enda tryckeriet i Sverige som inte behövde ha några tillstånd från myndigheter eller landsting för sin verksamhet.

Idag koncentrerar NWT sig mest på att jobba med att hitta nya, mer miljöeffektiva, rengöringsmedel för en bättre rengörning av pressarna. De har också satt i gång ett projekt för att försöka minska energiförbrukningen i deras lokaler. Detta gäller mest de fastigheter som NWT äger och inte så mycket själva tidningshuset. Tidningen återvinner papper och plåt från tryckeriet. De har slutna system för fuktvattnet i tryckeriet och de har nyligen bytt ut kemikalierna i sin CTP-anläggning för att minska kemikalieförbrukningen. De har inte infört något miljöledningssystem, det finns inte heller något annat dokumenterat miljöarbete. De medverkar de inte heller i några samarbeten som har miljöanknytning, däremot samarbetar de med företag på andra områden.

För att framgångsrikt sköta en ISO certifiering krävs en väldig struktur, dokumentation och ordning och reda anser Gepertz. Detta tror inte han att NWT är så bra på utan deras framgång

ligger istället i att alla personer gör vad de ska. Att de inblandade sköter arbetet självständigt och att det genomförs utan kontroller. Fördelen med miljöarbetet som Gepertz nämner är att det skapar en positiv attityd till företaget att kunna visa att vi är ett miljövänligt företag. Även internt mot personalen är den enligt Gepertz kul att visa att de jobbar på ett miljövänligt företag. Bland nackdelarna finns ekonomin, men det är inget som företaget har märkt av.

Enligt Gepertz profileras inte miljösidan lika hårt idag som den gjorde 1996. Trots detta bör det nämnas att det fortfarande finns spår kvar av den marknadsföring som skedde runt år 1996¹². På NWT:s hemsida redogörs för hur de har sparat 300 000 pappersmuggar genom att köpa in porslinsmuggar. Där står det även:

”... Följande är ett mycket litet urval av alla de förändringar, som gjort NWT till den kanske mest miljörätta dagstidningen i Sverige: CTP-anläggning som gör att användandet av 15 000 kvm silverhaltig film med tillhörande kemikalier bortfaller årligen ...” (Internet, Nya Wermlands Tidningen A, 2004)

Dessutom sitter affischerna från 1996 uppe i lobbyn på huvudkontoret, dock inte mitt framför entrén utan de är ganska strategiskt placerade vid besökstoaletterna så att alla som går dit kastar ett öga på dem.

En av anledningarna till att ett miljöledningssystem eller en miljömärkning aldrig införts är att NWT aldrig känt något tryck från kunderna på att detta skulle behövas. Tidningens läsare efterfrågar varken en Svanenmärkning eller ett miljöledningssystem. Det nämns ett par gånger per år på de möten som ledningen har men det har aldrig funnits någon stark vilja att satsa på det. Det har då mer handlat om ett konstaterade att miljöledningssystem finns men det är inget för dem.

”... Det har aldrig varit en direkt diskussion om vi ska certifieras enligt ISO 14001 eller ej, inte heller om vi ska införa Svanen. Vi har aldrig känt att det finns några starka kundkrav för detta. Dessutom är det ett ganska stort projekt att satsa på en ISO certifiering. Det tar mycket tid och mycket kraft från ledningen och från de anställda på olika avdelningar. Svanen märkta produkter är inget vi har heller eftersom vi inte jobbar med civiltrycksmarknaden. Det finns inget kundkrav på det. Vi tycker att vi inte behöver köpa den märkningen för vi har en så bra nivå ändå. Märkningen som sådan skulle nog inte innebära att vi jobbade mer med miljöfrågor än vad vi gör idag ...” (pers. med., Gepertz, 2004)

4.4.2 Drivkrafter

Ledningen var engagerad när det gäller miljöfrågor när tidningshuset byggdes. Idag jobbar de inte så mycket med miljöfrågor utan koncentrerar sig på annat. Läsare och annonsörer är de stora kunderna som NWT har och de har inte efterfrågat något miljöledningssystem eller Svanen märkningen. Detta är en stor drivkraft som har avgjort i frågan om införande av dokumenterat miljöarbete.

”... Det är ju inte så att miljöarbetet har stannat upp i och med att vi flyttade in här. Vi vill jobba med de här bitarna ändå utan att ha den strukturerade formen enligt en certifiering ...” (pers. med., Gepertz, 2004)

¹² Resten av detta stycke bygger på egna iakttagelser. Följande stycke är dock återigen hämtat från intervjun med Boine Gepertz, 2004.

Drivkrafterna för det miljöarbete som ändå pågår idag är att upprätthålla den image som de fick när de blev det enda tryckeriet i Sverige som inte behövde några tillstånd. När det gäller projektet med energiförbrukningen i fastigheterna så finns det ett visst vinstintresse.

4.4.3 Framtiden

Det faktum att NWT inte jobbar med civiltryck gör att deras kundkrav på miljöengagemang inte är lika stort som för många andra tryckerier. När vi frågar Gepertz om varför det finns en så stor variation av miljöarbete inom tidningsbranschen svarar han att det finns många olika sätt att jobba på och olika strategier för att nå framgång. På så sätt är det en intressant bransch eftersom det finns många likheter och många olikheter, inte bara på det här området.

När vi frågar om de kommer att införa ISO 14001 i framtiden svarar Gepertz att så länge det inte finns ett tydligt tryck eller önskemål från läsare eller annonsörer kan inte han se någon anledning med att ändra sig. Det behöver dock inte finnas något vinstsyfte utan det räcker med kundkrav för att NWT ska införa ett miljöledningssystem. De anser dock att det är ett ganska stort projekt att satsa på en ISO certifiering. Det tar mycket tid och kraft, dels från ledningen och dels från de anställda. När vi talar om att andra tidningsföretag använder argumentet att hålla rent framför egen dörr som anledning till att faktiskt ha ett dokumenterat miljösystem svarar han:

”... Det var en intressant aspekt. Miljösatsningen vi gjorde när vi flyttade in här var ganska påtaglig för alla. Det är ju klart att när vi granskar andra ska det kännas bra det vi själva gör på miljösidan. Det är väl lite så vi jobbar, utan att ha den strukturerade formen som en certifiering innebär så vill vi jobba med de här bitarna ändå ...” (pers. med., Gepertz, 2004)

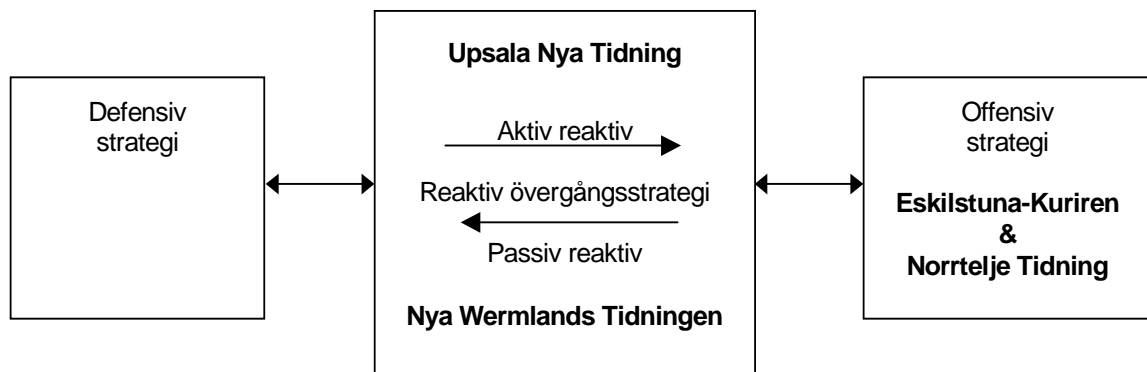
5 Diskussion

Under detta kapitel kommer vi att diskutera problemet utifrån den teori och empiri som presenterats i tidigare kapitel. Denna diskussion kommer att ligga till grund för de slutsatser som sedan avslutar denna uppsats.

Idag, när vi har kommit en bit in på 2000-talet, har miljöfrågorna blivit en del av företagens vardag. Det finns många olika krav på att företaget ska arbeta aktivt med miljöfrågor och många hjälpmedel för dem att strukturera upp det med. Många företag har upprättat någon form av miljöpolicy och kundkraven är en av de stora drivkrafterna bakom detta. Enligt Karpesjö (1992) befinner vi oss då i upplysningstiden. Detta tycker vi stämmer överens med vår bild av samhället och den bild som vi har fått från våra fallföretag.

5.1 Miljöstrategier

Ett företags vägval speglas i de strategier som företaget antar inom olika områden. På senare tid har det blivit allt viktigare för företag att även göra strategiska vägval när det gäller miljöfrågor. I kapitel 3.1.2 presenterades Liljedahl & Nyströms (1996) modell över vilka olika miljöstrategier ett företag kan anta. Med hjälp av denna modell ska vi visa vilka miljöstrategier respektive fallföretag har idag. I figur 5.1 har vi placerat respektive fallföretag under den strategi där vi anser att de befinner sig idag. Eftersom detta är en dynamisk modell kan vi även säga något om var de har varit tidigare och vart de är på väg i framtiden.



Figur 5.1; Fallföretagens miljöstrategier idag (Egen bearbetning, Liljedahl & Nyström, 1996, s.6).

Eskilstuna-Kuriren har arbetat med miljöfrågor i många år. De var först med att ISO 14001 certifiera sig. Under dessa år har de klarat av många projekt som har inneburit besparingar både för miljön och för ekonomin. Därför anser vi att Eskilstuna-Kuriren har en offensiv miljöstrategi och att de har haft det ett bra tag. Roger Stark var orolig över hur deras miljöarbete skulle utveckla sig nu när företaget har fått en ny VD. Risken som vi ser det är att miljöarbetet kommer att stanna av för att ledningen inte riktigt visar det intresse och engagemang som krävs. Frågan är då vilken strategi som företaget kommer att ha i framtiden. Vid årsskiftet kommer Eskilstuna-Kuriren att separeras från sitt tryckeri när det blir ett eget bolag. Då kommer tidningen att ställas inför frågan om de ska fortsätta satsa på

miljöledningssystemet. Tryckeriet kommer säkerligen att fortsätta vara certifierat eftersom de har krav från sina kunder på detta. När det gäller tidningsföretaget ställer vi oss frågan varför de skulle ge upp något som de har investerat så mycket pengar i. Svaret skulle kunna vara att i och med att det då blir två företag så blir det också två certifieringskostnader. Vi anser dock att detta inte borde vara ett avgörande argument då Eskilstuna-Kuriren redan har lagt ner så mycket resurser på sitt miljöledningssystem och då syftar vi inte enbart på ekonomiska resurser. Dessutom har de ett moget miljöledningssystem som inte kräver samma tidsåtgång som förut för att hålla det uppdaterat. Med detta resonemang i grunden anser vi att det finns två vägar som företaget kan välja för framtiden. Antingen väljer de att fortsätta med sin offensiva miljöstrategi. Detta behöver inte för den sakens skull innebära att de måste vara certifierade. Den andra valmöjligheten för tidningen är att backa ett steg i sin strategi och i stället anta en aktiv reaktiv miljöstrategi medan de bestämmer sig. I och med att miljöledningssystemet inte kräver lika mycket resurser idag anser vi att en sådan strategi räcker för att hålla systemet igång under tiden för beslutet. Det senare av dessa alternativ anser vi dock vara en förlust för tidningen. Varför inte ta tillvara på den eldsjäl och drivkraft som Roger Stark faktiskt är för Eskilstuna-Kurirens miljöarbete.

Det andra certifierade företaget, Norrtelje Tidning, anser vi ha samma miljöstrategi som Eskilstuna-Kuriren d v s en offensiv strategi. Även de har ett moget miljöledningssystem och gör sakta men säkert ständiga förbättringar. Eftersom de redan har separerats från sitt tryckeri står de inte inför samma situation som Eskilstuna-Kuriren. Därför anser vi att deras offensiva miljöstrategi är stabil, de kommer att behålla sitt certifierade miljöledningssystem och antagligen även gå ett steg längre och utveckla någon form av hållbarhetssystem. Vi tycker att Norrtelje Tidning har kommit väldigt långt i sin tankeprocess, de håller sig uppdaterade i dagens miljödebatt och ser några generationer framåt i tiden. Detta är det enda av företagen i studien som tänker i hållbarhetstermer, något som vi ser är väldigt positivt. Därför ser vi ingen anledning till att Norrtelje Tidning skulle frångå sin offensiva miljöstrategi i framtiden.

När det gäller UNT: s miljöstrategi har vi placerat dem i aktiv reaktiv miljöstrategi. Detta för att vi känner att de befinner sig i ett vänteläge. Just nu vågar de inte ta steget fullt ut och bestämma sig för vilken väg de ska gå. De uppfyller de kundkrav som ställs på dem och de arbetar aktivt inom miljönätverket MINT. Vi känner ändå inte att de kan placeras i den offensiva miljöstrategin då engagemanget uppifrån saknas. Vi tycker inte att ledningen har tagit det medvetna beslut som krävs för en offensiv miljöstrategi. UNT står inför många andra strategiska beslut som gör att miljöarbetet får vänta. Det känns som att UNT har valt Svanenlicensen för att det är ett lätt sätt att uppfylla kundkraven som ställs på tryckeriet. Om trenden att separera på tidning och tryckeri även antas på UNT tror vi att tidningens miljöarbete kommer att stanna av och då kommer en defensiv miljöstrategi ligga närmast till hands. Vi tror dock att Bergmark personligen vill utveckla miljöarbetet mer men idag finns inte det utrymme inom företaget. Dessutom tillhör han tryckeriet och blir detta ett eget bolag kommer han att följa med dem. Hoppet för tidningens fortsatta miljöarbete finns då istället hos VD Dan Lannerö som var drivande på Eskilstuna-Kuriren när de införde ISO 14001. Han sitter i en utmärkt position att påverka UNT: s framtida miljöstrategi.

NWT är den tidningen av dessa fyra som skiljer sig från mängden. Idag anser vi att de har en passiv reaktiv miljöstrategi. År 1996 antog NWT en offensiv miljöstrategi i samband med de nyinvesteringar som gjordes vid byggandet av det nya tidningshuset. Sedan inflyttningen har tidningens miljöarbete i princip stagnerat och idag lever de till största delen på gamla meriter. Det miljöarbete som ändå finns i form av att de köper in miljövänliga tvättvätskor etc. är

visserligen en del av verksamheten. Vi anser dock inte att detta innebär att de har en uttalad strategi för miljöfrågor, då det inte krävs ett beslut från ledningen för att genomföra dessa åtgärder. Det sker på en daglig basis och kan snarare härledas till arbetsmiljöfrågor och lagkrav. Vi tror inte att miljöstrategin kommer att ändras så mycket i framtiden. Eftersom tryckeriet inte har några externa kunder har de inte samma krav på sig som de övriga företagen i studien. Detta gör att så länge företaget inte tar sig in på civiltrycksmarkanden eller får uttalade krav på sig från övriga kunder kommer de heller inte att ändra sin nuvarande strategi.

Frågan är dock hur länge NWT kan leva på gamla meriter. På hemsidan står det att NWT är; ”Den kanske mest miljörätta dagstidningen i Sverige”. Detta påstående är något som vi inte alls håller med om. För det första ska vi komma ihåg att denna teknik som de använder är inte unik för NWT. Vad vi har förstått så använder majoriteten av de större tryckerierna denna teknik idag. För det andra går det även att läsa på hemsidan om att NWT har sparat in 300 000 pappersmuggar. Detta är visserligen en besparing i sig men vi vore mer intresserade av att läsa att de har minskat sina transporter med ett visst antal procent. Det vi frågar oss är om NWT verkligen fokuserar på de viktigaste områdena.

Trots att de olika företagen har valt olika strategier tar alla företagen någon form av miljöansvar. Detta innebär att de alla har tagit hänsyn till de tre dimensionerna som Nyström et al (1997) har tagit upp. Vi tycker dessutom att dessa tre dimensioner går i varandra. Både teknikutvecklingen och marknadskraven går åt att bli mer inriktade på miljöfrågorna och därför kommer den tredje dimensionen på köpet.

Vi anser att det idag är svårt att inte vara miljöanpassad då teknikutvecklingen har gjort att utsläpp och kemikalieanvändning minimerats. Skillnaden mellan att bara köpa in dessa nya produkter när det ändå görs ett nyinköp och att faktiskt bedriva ett aktivt miljöarbete tycker vi är ganska stora. Vid ett aktivt miljöarbete gäller det att integrera miljöfrågorna i den dagliga verksamheten. Få personalen att tänka i nya banor och inte bara ta upp frågan när det är dags för en nyinvestering av maskiner eller tvättvätskor. För att få igång ett aktivt miljöarbete krävs det drivkrafter, både externa och interna.

5.2 Drivkrafter

I och med att miljöfrågorna blivit allt viktigare i vårt samhälle ökar också kraven på företag att miljöanpassa sin verksamhet. Till en början kom de största kraven från myndigheter i form av tvingande lagstiftningar. Idag börjar vi även kunna se andra drivkrafter. I takt med att konsumenter blir allt mer medvetna ställer även de ett större krav på företagen. Detta stämmer även överens med Miljövårdsberedningens utredning från 2001, där kundkrav sågs som det vanligaste skälet till att företag idag arbetar med miljöfrågor. Här sågs även image vara en stor drivkraft då denna är viktig för företagets framgång på marknaden.

Av de fyra företag som ingått i studien har tre bedrivit ett dokumenterat miljöarbete: Eskilstuna-Kuriren, Norrtelje Tidning samt UNT. Dessa tre företag har även haft den gemensamma nämnaren att befinna sig på civiltrycksmarknaden, något som NWT aldrig har haft ambitionen att göra. Alla fyra företag har dock ändå haft samma åsikt i det att morgontidningen i sig inte får ett mervärde för att företaget bedriver ett miljöarbete och därigenom är miljöarbetet inte heller ett krav, vare sig från prenumeranter eller från annonsörer. De företag som däremot har verksamhet på civiltrycksmarknaden känner av

kundkravet från trycksaksbeställarna och anser att detta är en av drivkrafterna till att bedriva ett dokumenterat miljöarbete.

Varken Eskilstuna-Kuriren eller UNT tycker att miljöarbetet har inneburit en konkurrensfördel i form av fler trycksaks kunder. Däremot tycker de att det hade inneburit en konkurrensnackdel att inte bedriva ett dokumenterat miljöarbete. För både Eskilstuna-Kuriren och UNT var kundkraven den drivkraft som behövdes för att överhuvudtaget starta upp miljöarbetet. Eskilstuna-Kuriren beslutade att ISO certifiera sin verksamhet och UNT ansökte om Svanenlicensen. Båda företagen insåg att de, utan ett dokumenterat miljöarbete, skulle förlora kunder. Norrtelje Tidning såg däremot konkreta konkurrensfördelar för tryckeriets räkning när det gällde förfrågan från offentlig verksamhet som exempelvis stat och kommun. Statliga verk skulle inte ta in en offert från ett tryckeri som inte hade ett dokumenterat miljöarbete. Engberg & Strengbohm (2003) kom fram till att företagen i sin undersökning var nöjda med valet att miljöanpassa sin verksamhet även om de inte hade fått den respons från marknaden som de hade velat. Detta överensstämmer bra med denna studie eftersom våra fallföretag också saknar den respons från marknaden som de hade önskat.

I och med att de flesta tryckerier idag har någon form av denna typ av miljöarbete handlar det mer och mer om överlevnad. Därför tror vi att miljöarbete för tidningsföretag med tryckerier är på väg att bli en standard. Detta eftersom miljöanpassning är frivilligt men intressenterna ställer sina krav på företagen att bedriva någon form av miljöarbete. På så sätt blir miljöarbetet mer likt en regel för att få stanna kvar på marknaden och få slåss om offerter som kräver detta.

De intervjuer som vi har gjort med morgontidningsföretagen har gjort att vi har hittat en gemensam drivkraft för alla fyra företag. Detta är image. För Eskilstuna-Kuriren, Norrtelje Tidning samt UNT har det handlat om att hålla rent framför egen dörr, eftersom de är ute och granskar andra företag. Detta är den största drivkraften för dem att upprätthålla sitt miljöarbete. För NWT har det handlat om att upprätthålla en image som de fick i samband med de miljövänliga nyinvesteringar de gjorde år 1996. Detta stämmer även överens med ovan nämnda utredning som gjordes av Miljövårdsberedningen år 1999, som säger att image blir en allt viktigare drivkraft till att företag ska bedriva ett miljöarbete idag. Även Engberg & Strengbohm (2003) har i sitt examensarbete om miljöarbete inom tryckerier kommit fram till att det skulle vara en belastning för företagets goda rykte att inte hänga med i utvecklingen inom miljöområdet. Vi tror att de viktigaste drivkrafterna i framtiden kommer att bli image och kundkrav. Betydelsen av kraven från myndigheterna i form av lagar tror vi kommer att minska för att ersättas med marketnads krav.

Enligt Peattie (1998) har medier satt ett mycket hårdare tryck på företag som betonar sitt miljöengagemang och drar fördelar av det. Våra fyra företag är själva granskande medieföretag och deras trovärdighet skulle påverkas om de själva bedrev miljöfarlig verksamhet samtidigt som de granskar och kritiserar andra företag. Dessutom menar Peattie (1998) att företag inte betonar sitt miljöarbete i marknadsföringen för att de då blir granskade därefter. Detta kan vara en av anledningarna till att inget av våra fallföretag marknadsför sig speciellt hårt som miljövänliga. Löfqvist et al (2000) visade på att många företag fortfarande tycker att miljöledningssystem är för byråkratiska och att företagen därför inte heller förstår sig på miljöledningssystemet som ett marknadsföringsverktyg. Detta tror vi ej är fallet med något av våra ISO certifierade företag. Anledningen till att de inte marknadsför sig själva så intensivt är att de inte tror sig få fler kunder.

Eskilstuna-Kuriren kan, förutom kundkrav och image, se ekonomiska drivkrafter bakom sitt miljöarbete. En av anledningarna till detta kan vara att Eskilstuna-Kuriren är det företag som har fokuserat mest på att mäta alla resultat och omvandlat dem till siffror. De kan även se de arbetsmiljömässiga vinster som gjorts i och med certifieringen.

När vi frågat företagen vad de tror behövs inom ett företag för att bedriva ett framgångsrikt miljöarbete har alla svarat något i stil med "en eldsjäl" eller "tydligt engagemang uppifrån". Anledningen till detta kan vara alla ovannämnda drivkrafter. Då det inte finns några tydliga kundkrav från tidningskunden kan det vara svårt att motivera att lägga ner en massa resurser på något som kanske inte lönar sig. Det behövs då en eldsjäl för att framhäva andra positiva effekter med miljöarbetet.

5.3 Attityder

Vi anser att företagets attityd gentemot miljöfrågor är vad som ligger till grund för de val av miljöstrategier företaget senare väljer att arbeta efter inom företaget. I teorin har vi presenterat en kategorisering av miljöattityder ett företag kan inta, framtagen av IVA et al (1995). Attityderna delas in i en reaktiv, en receptiv och en konstruktiv grupp. I teorin presenterade vi dessutom Hunt & Auster's (1991) fem olika stadier av miljöengagemang; *nybörjare, brandman, engagerad medborgare, pragmatist och aktivist*. Vi har valt att inte slå ihop dessa två grupperingar då vi inte riktigt anser att de har samma dimension i sina indelningar. Däremot görs en indelning av företagen inom respektive gruppering.

Attitydmodellen IVA et al (1995) presenterar ser vi som statisk. I figur 5.2 nedan har vi därför valt att placera in företagen efter den attityd respektive företags miljöarbete grundar sig på. Vi anser att denna modell väl speglar de olika attityder som företagen kan ha gentemot miljöarbete. För att nå upp till den sista fasen i Karpesjös (1992) beskrivning av samhällets uppvaknande tror vi att det krävs att alla företag har den konstruktiva attityden till att arbeta med miljöfrågor. Det räcker då inte bara med de få företag som har den attityden idag.



Figur 5.2: Fallföretagens attityder till miljöarbete efter samma gruppering som IVA et al (1995, egen bearbetning).

En reaktiv attityd innebär enligt IVA et al att företaget uppfattar miljökraven som ett hot och intar därför en försvarsposition. Företagen gör minsta möjliga insats genom att enbart följa de lagar som sätts upp. Under våra intervjuer har vi inte kunnat urskilja att något av våra fallföretag har uppfattat miljökraven som ett hot och inte heller att någon har haft attityden om att göra minsta möjliga insats. Därför har vi inte heller valt att placera någon av våra företag i den reaktiva attitydgruppen.

En receptiv attityd innebär att företaget accepterar de förändrade miljökraven och därför försöker att lösa dessa på smartaste sätt. I denna attitydgrupp har vi valt att placera både NWT och UNT (se figur 5.2). Att vi placerat NWT här kan förefalla konstigt. Själva var vi först på väg att placera dem i den reaktiva attitydgruppen men då vi försökt se företagen utifrån deras specifika situation föll valet naturligt på den receptiva attitydgruppen.

NWT är det företag som inte befinner sig på civiltrycksmarknaden och därför har de inte heller känt av några specifika kundkrav på ett dokumenterat miljöarbete. I och med detta behöver de inte heller bedriva ett sådant på grund av konkurrensskäl eller liknande. Däremot måste de ha viss kontroll på grund av den lagstiftning som råder. Vi tror att detta var anledningen till att det gjordes en storsatsning när de flyttade till nya lokaler år 1996. När de ändå skulle nyinvestera var attityden att samtidigt lägga pengarna på det mest miljövänliga alternativet och på så sätt anser vi att de har accepterat de ändrade miljökrav som gäller för dem och också löst dem på det smartaste sätt.

I den receptiva attitydgruppen har vi även placerat UNT då vi anser att deras grundläggande attityd inte riktigt har det som krävs för att kallas konstruktiv. Detta beror mycket på att vi under intervjun kände att det mest var Bergmark på företaget som arbetade aktivt med miljöfrågorna. Ledningen verkade inte alls så intresserad utan de ansökte om svanenlicensen bara på grund av att kunderna krävde det. I och med att de redan uppfyllde kraven för svanenlicensen löste de också kraven på ett dokumenterat miljöarbete på smartaste sätt. Detta resonemang verkar också ligga till grund för de samarbeten som råder.

I den konstruktiva gruppen finns både Eskilstuna-Kuriren och Norrtelje Tidning. Vi anser att den grundläggande attityden hos båda företagen var att de verkligen trodde på att miljöarbetet skulle ge konkurrensfördelar i framtiden och dessutom har stödet funnits från ledningen. Dessa två företag är också aktiva inom diverse samarbeten vilket vi anser vara ett tecken på att de verkligen försöker få ut så mycket miljömässiga fördelar som möjligt.

I Hunt & Auster's modell (1991) presenteras olika stadier av miljöengagemang. Med hjälp av dessa har vi delat in företagen i det stadium vi anser att de befinner sig idag. Denna indelning fokuserar på företagsledningens attityder, engagemang och resurstilldelning. NWT: s ledning anser vi finns i den andra fasen, "brandman". Detta eftersom de sedan byggandet av tidningshuset inte har investerat i några stora miljöprojekt. De har inget riktigt miljöprogram utan tar beslut allt eftersom eventuella problemen dyker upp. UNT däremot vill vi däremot placera i fas tre, "engagerad medborgare". De har insett fördelen med ett miljöarbete och ger den budget som behövs för att bedriva det. Viss teoretisk inblandning av ledningen finns men något djupare engagemang finns inte. Både Norrtelje Tidning och Eskilstuna-Kuriren blir placerade i fas fyra, "pragmatist". De försöker aktivt att minska företagets miljöpåverkan och gör detta med ett stöd från ledningen. Dessutom finns en tillräcklig budget hos bägge företag för att bedriva de projekt som krävs.

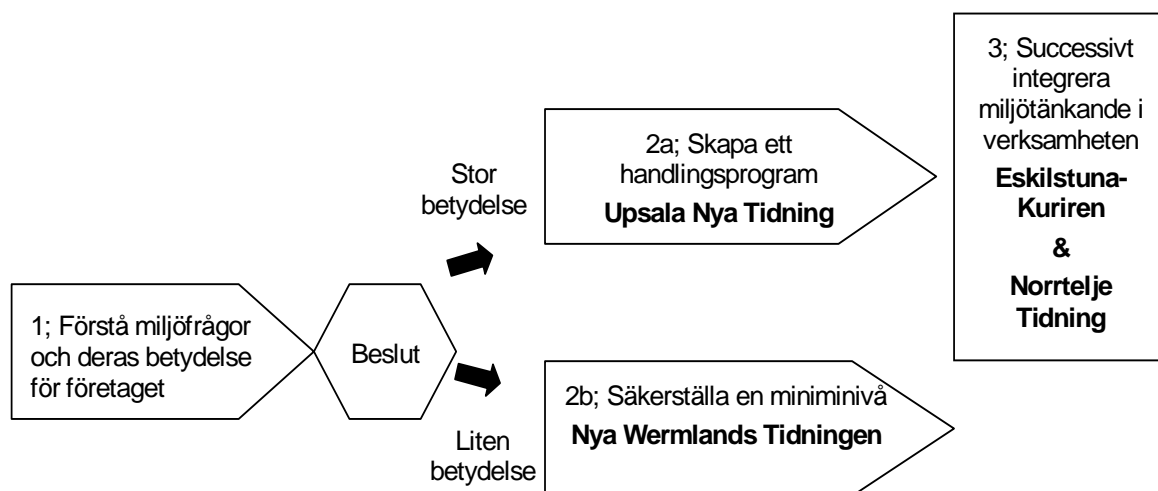
5.4 Beslutsfattande

När det gäller ett företags miljöarbete är det ledningen som beslutar och är ansvarig. För att bedriva ett framgångsrikt miljöarbete krävs det att företaget har arbetat sig igenom olika strategiska frågor. IVA et al (1995) har identifierat fem huvudområden som företagsledningen måste ta beslut inom. Det handlar bland annat om att identifiera de miljöfrågor som är av strategisk betydelse för företaget, om att välja en strategisk roll. Här anser vi att de två ISO

certifierade företagen ligger ett steg före de andra. Eskilstuna-Kuriren och Norrtelje Tidning har diskuterat och beslutat om att de ska skapa ett handlingsprogram för miljöfrågorna. De vet vilka miljöfrågor som ska prioriteras och även hur de ska integrera miljötänkandet i affärsverksamheten.

Vi anser att UNT har kommit en bit på väg med sin Svanenlicens men frågan är om ledningen har diskuterat miljöfrågorna så mycket mer än det. En fråga handlar om externa samarbeten och där har UNT valt att samarbeta med andra företag inom MINT projektet. Trots detta känner vi inte att UNT har arbetat igenom alla dessa fem frågor. NWT:s ledning har inte heller diskuterat igenom alla dessa frågor som vi ser det. Vid byggandet av det nya tidningshuset så tog de en hel del viktiga beslut för att säkerställa en hög miljömässig nivå på den nya arbetsplatsen. De har sedan dess inte tagit tag i miljöfrågan på ledningsnivå utan, som Gepertz själv sa, mer konstaterat att det finns tillgängliga miljöledningssystem men att de inte är något för dem. De saknar även ett dokumenterat miljöarbete och det tycker vi är ett ytterligare bevis på att de inte har arbetat igenom dessa frågor på ledningsnivå.

I samma avsnitt av uppsatsen presenterade vi även en modell över angreppssätt för effektiv hantering av miljöfrågor (se figur 3.5). I figur 5.3 nedan har vi valt att lägga in fallföretagen i det beslutsområde där vi anser respektive företag befinner sig idag. Denna figur sammanfaller med ovanstående resonemang.



Figur 5.3: Fallföretagens angreppssätt för effektiv hantering av miljöfrågor (Egen bearbetning, IVA et.al., 1995, s.54).

När det gäller Eskilstuna-Kuriren, Norrtelje Tidning och UNT anser vi att alla tre företagen har tagit beslutet att miljöarbetet har stor betydelse för respektive företag. Detta eftersom de alla bedriver verksamhet på civiltrycksmarknaden. Här finns det ett visst kundkrav och det gäller för dessa tre fallföretag att möta dessa krav för att vara konkurrenskraftiga idag. Dessutom bör de förbereda sig för framtida krav för att även vara konkurrenskraftiga då. UNT har dock inte lyckats komma så långt att de lyckats integrera miljötänkandet i verksamheten. Däremot har de valt ett handlingsprogram som just nu innebär att arbeta med Svanenlicensen. Därav anledningen till att vi har placerat företaget i steg 2a, se figur 5.3. Både Eskilstuna-Kuriren och Norrtelje Tidning har genom sina miljöledningssystem en strukturerad handlingsplan för att integrera miljötänkandet i verksamheten. Därav anledningen att vi placerat dem i steg tre, se figur 5.3.

Trots att NWT inte bedriver ett dokumenterat miljöarbete anser vi att de har fattat ett beslut angående detta. De ser inte att ett miljöarbete skulle vara av stor betydelse för företaget och därför har de valt att säkerställa en miniminivå. Därför har vi valt att placera företaget i steg 2b, se figur 5.3. Denna miniminivå säkerställer de genom att leva upp till lagkrav som myndigheter ställer på tryckeriet. Vid nyinvesteringar väljer de även det mest miljövänliga alternativet, och mer än så krävs inte av ett tryckeri idag. Detta på grund av den teknikutveckling som har varit inom branschen de senaste åren. En annan anledning till att de anser att miljöarbetet är av liten betydelse för organisationen är att de inte bedriver verksamhet på civiltrycksmarknaden. I och med att det inte finns några kundkrav finns det inte heller några ekonomiska vinster att hämta.

I det dagliga arbetet med miljöfrågor är det en miljöansvarig som tar de beslut som behövs. Eskilstuna-Kuriren, Norrtelje Tidning och UNT hade alla erfarenheter av att det var ett ensamt jobb som miljöansvarig. Det var svårt att hitta någon att diskutera sina problem med och få feedback ifrån. Detta tror vi kan vara en anledning till att miljöarbetet i många företag stannar av. Dessa tre företag har gått med i olika nätverk vilket har gjort jobbet som miljöansvarig mindre ensamt. I nätverken har de en chans att diskutera och utbyta erfarenheter med andra personer i samma situation. Dessa nätverk anser vi vara en mycket bra möjlighet för företagen att utveckla sitt miljöarbete.

5.5 Effekter

För att få ett miljöledningssystem certifierat enligt ISO 14001 krävs det att företaget ständigt genomför förbättringar på miljöområdet. Både Eskilstuna-Kuriren och Norrtelje Tidning kunde visa på förbättringar som de hade gjort sedan införandet av miljöledningssystemet. Eskilstuna-Kuriren kunde till och med berätta hur mycket de hade tjänat på varje förbättring vilket vi tycker är beundransvärt. Vi tror dock inte att det går att göra lika stora förbättringar hela tiden. Häggström berättade om att Norrtelje Tidning tog olika stora steg framåt beroende på hur många miljömål de hade lyckats upprätta för varje period. Detta är en anledning till att ett miljöledningssystem kan passa in på olika sorters organisationer. Vill företaget satsa hårt på miljöarbetet och ständigt göra stora förbättringar så är det möjligt.

Även Svanenlicensen kräver att företaget håller en viss nivå när det gäller miljö och kvalitet. De intervjuade i fallstudien gav alla samma bild av att ISO 14001 var svårare för en organisation att införa än Svanen. Detta för att miljöledningssystemet omfattade hela organisationen medan Svanen bara koncentrerade sig på själva produkten. De var även överens om att Svanen var mer känt hos kunderna och att det efterfrågades mera än ISO 14001. Vi anser att ISO 14001 är det alternativ som borde passa företag bäst om de har ett långsiktigt perspektiv. Då involveras även personalen i miljötänkandet och det tror vi att företagen och samhället kan tjäna på i längden. Svanenmärkningen har fått stor genomslagskraft hos andra konsumentprodukter, t ex tvättmedel och diskmedel. Det har dock inte blivit samma sak när det gäller tidningspapper. Det finns ingen efterfrågan från kunderna. Det är förståeligt eftersom kunden inte köper pappret i sig utan de köper innehållet i tidningen, kunskapen. Trenden har ju även blivit så att det är fler och fler som lämnar Svanen. Denna trend tror vi kommer att fortsätta om det inte händer något drastiskt och kunderna börjar kräva Svanen märkning på sin tidning.

5.6 Framtid

Vad framtiden innehåller är svårt att sia om, men enligt våra intervjupersoner så är det tydligt att företagen kommer att rätta sig efter vad kunderna vill. För NWT så är det avgörande med ett kundkrav för att de ska införa ett miljöledningssystem eller liknande. Gepertz menar att det inte är lika viktigt att det finns en ekonomisk drivkraft utan det viktiga är just kunderna. Vi tror inte heller att NWT kommer att införa ett miljöledningssystem eller ansöka om en Svanen licens så länge som deras marknad ser ut som den gör. Skulle de börja med civiltryck så skulle förutsättningarna för miljöarbetet ändras. En annan anledning till att NWT skulle göra miljö till en strategisk fråga är om det kom in en person i ledningen som har ett uttalat intresse för miljön. Detta skulle kunna få bollen i rullning och påverka NWT i en positiv riktning.

UNT har valt att inte trycka Svanen på sin egen tidning och Bergmark trodde inte heller att de skulle göra det i framtiden. Tidningen genomgår just nu en del stora förändringar och vi tror att ingenting kommer att hända på miljöområdet innan dessa förändringar är gjorda. Däremot tror vi att när dessa förändringar är gjorda håller vi tummarna för att UNT:s VD Dan Lannerö engagerar sig mera i tidningens miljöarbete. Det var ju han som var den pådrivande kraften i ledningen när det gäller Eskilstuna-Kurirens miljöarbete. Om han anser att det skulle vara en vinst för tidningen att införa ett miljöledningssystem eller ett integrerat system för miljö, arbetsmiljö och kvalitet, så kommer han nog att försöka övertala ledningen om detta.

Norrtelje Tidnings framtid är mera stabil än de andras när det gäller miljöarbetet. De står inte inför några stora förändringar och ledningen stödjer miljöarbetet fullt ut. Häggström talade om att de står inför beslutet att integrera ledningssystemen till ett enda och att nästa steg antagligen skulle vara ett hållbarhetsprojekt. Det tycker vi är väldigt positivt. Det märks att Norrtelje Tidning har haft sitt miljöledningssystem i flera år och att de har tänkt steget längre. Vi tror även att det kan vara en bra idé för Norrtelje Tidning att försöka göra beräkningar på de miljömål som de har uppnått för att på så sätt kunna visa för ledningen de vinster som miljöarbetet ger.

Eskilstuna-Kurirens framtid var oviss enligt Stark. Han var inte säker på vad den nya ledningen skulle besluta om miljöledningssystemets framtid. Vi håller med Stark bedömer dock att miljöledningssystemet troligtvis inte kommer att avskaffas helt. Vinsterna som systemet har givit är för stora för att ignorera. Därför tror vi att Eskilstuna-Kuriren kommer att fortsätta med sitt miljöarbete trots att systemet inte har hjälpt dem att vinna nya kunder för tryckeriets räkning.

I rapporten, SOU 2001:20, gör miljöårsberedningen bedömningen att det kommer att behövas något drastiskt i form av teknikgenombrott, helt nya affärskoncept och nya sorters samarbeten för att lösa framtidens miljöutmaningar. Denna bedömning instämmer vi i eftersom vi tycker att dagens företag fortfarande är för fixerade vid de ekonomiska vinsterna. Vi tror att trots att dessa fallföretag bedriver miljöarbete på olika plan så kommer det i framtiden att behövas ännu större uppoffringar av företagen för att uppnå en hållbar utveckling. Förhoppningsvis kommer vi som kunder att ställa allt högre krav på tillverkarna och vara beredda att betala för företagets miljöarbete.

6 Slutsatser

Efter att ha studerat våra fallföretags miljöarbete har vi kommit fram till att det finns många olika vägar att gå när det gäller företags miljöstrategier inom morgontidningsbranschen. Även om två olika företag har vitt skilda miljöstrategier innebär inte detta att en av dessa är vinstgivande och den andra inte. Vi anser att i och med att det inte finns några särskilda kundkrav på marknaden kan många olika miljöstrategier ändå vara lönsamma. Att det inte finns några krav från kunderna på morgontidningsföretag att bedriva ett miljöarbete tror vi beror på att kunderna inte tänker på inköpet av en tidning i lika stor utsträckning som med t ex en bil. Dessutom tror vi att i och med att det är innehållet i tidningen som är av intresse för kunden ställs det inte lika mycket krav på själva produktens egenskaper. Vi tror att kunden köper nyheterna, inte tidningen som pappersprodukt.

Därför finns det olika miljöstrategier representerade bland fallföretagen. Två av dem, Eskilstuna-Kuriren och Norrtelje Tidning, har ett ISO 14001 certifierat miljöledningssystem och de är nöjda med de framsteg som de har gjort på miljöområdet tack vare systemet. Vi anser att dessa fallföretag har offensiva miljöstrategier. UNT däremot har valt en annan väg eftersom de har en Svanenlicens. Vi tycker att de har en aktiv reaktiv miljöstrategi och väntar på att ta beslut om vilken väg de ska gå i framtiden. NWT har en passiv reaktiv miljöstrategi eftersom deras miljöarbete i stort sett har stannat av.

Det har även framkommit av studien att det i princip krävs ett tryckeri inom organisationen som sysslar med civiltryck för att en morgontidning ska börja bedriva ett dokumenterat miljöarbete. Detta för att det då finns ett visst kundkrav och de vill inte riskera att förlora några av de befintliga kunderna. När de kraven är uppfyllda är den största drivkraften att hålla rent framför egen dörr dvs. underhålla en positiv image. Nu är trenden dock sådan att tryckerierna bildar egna bolag vilket leder oss till frågan om vad som händer med morgontidningars miljöarbete när detta sker? Vi anser att undersökningen visar att om det finns ett intresse från ledningens sida, samt en eldsjäl på företaget som orkar driva frågan, då finns det möjligheter till att ett dokumenterat miljöarbete bedrivs. Finns däremot inte intresset från ledningen tror vi att det är lätt att det rinner ut i sanden i och med att kundkraven försvinner när tryckerierna blir egna bolag.

Inför framtiden fanns det en del frågetecken hos fallföretagen. Eskilstuna-Kuriren och UNT står inför en del förändringar som gör att miljöarbetets utveckling blir osäker. Vi tror dock inte att någon av dessa kommer att sluta med sitt miljöarbete helt utan det kanske bedrivs i andra former än tidigare. Norrtelje Tidning har redan planer om att ta sitt miljöledningssystem ett steg längre genom ett hållbarhetsprojekt. Detta gör att vi tycker att Norrtelje Tidning har kommit längst av dessa företag. Så länge som det inte finns något kundkrav på miljöarbete så kommer inte NWT att utveckla sitt miljöarbete. På ett sätt kan detta vara en riskabel strategi för när kundkraven väl kommer så kanske det är svårt att hinna ikapp de andra företagen i branschen. Inför framtiden tror vi även att det krävs något drastiskt som gör att företagen börjar ta ansvar för miljön och att de avsätter de resurser som behövs. Som ett citat ur Bruntlandrapporten (WCED, 1987) förklarade det (Peattie, 1998, 522):

”Vi behandlar naturen på samma sätt som vi behandlade våra arbetare för hundra år sedan. Då inkluderade vi inga kostnader för hälsa och social trygghet för arbetare i våra beräkningar, och idag inkluderar vi inga kostnader för naturens hälsa och säkerhet”

7 Epilog

Arbetet med detta examensarbete har varit mycket givande för oss. Under arbetets gång har det kommit fram frågeställningar som skulle kunna vara av intresse för framtida studier. Först och främst kan vi tipsa framtida examensarbetare om att Norrtelje Tidning söker studenter för att omvandla uppnådda miljömål till siffror som bl.a. talar om ekonomisk vinst och minskad miljöpåverkan. Det har även dykt upp andra frågor under arbetets gång som vi personligen gärna hade velat få svar på. En av dessa är frågan om varför SIS inte har satsat mer resurser på att göra ISO systemen mera välbekanta hos konsumenter och företagare. För framtida studier anser vi att det vore intressant att göra om denna undersökning om några år om/när tryckerierna har separerats från tidningsföretagen för att då se vad som har hänt med tidningarnas miljöarbete.

Några andra funderingar som har dykt upp under arbetets gång är vilken roll tidningskunden har när det gäller morgontidningarnas miljöarbete. Är det så att kunderna inte reflekterar över sitt inköp av morgontidningar eller tror de att alla tidningsföretag och tryckerier är miljövänliga? En gemensam nämnare för fallföretagen är att de inte har några större kundkrav på ett miljöarbete från läsare och annonsörer. Ändå bedriver de i olika stor utsträckning ett miljöarbete på morgontidningsföretagen. Då kan man inte låta bli att undra hur långt miljöarbetet skulle kunna tas om konsumenterna började ställa höga krav på företagen. Det är heller inte så att dessa morgontidningar har några direkta konkurrenter. Jämförs tidningar med t ex tvättmedel så finns det åtskilliga produkter och märken att välja mellan medan det finns få konkurrenter som slåss om lokaltidningsläsaren.

Utvecklingen idag går mot att tidningsföretag och tryckeri går separata vägar och bildar egna företag. Detta tror vi kommer att påverka miljöarbetet. Tidningsföretaget kommer mer och mer att bli ett kontorsföretag som inte har stor miljöpåverkan medan tryckeriet kommer att få konkurrenter på civiltrycksmarknaden. Miljöarbetet på tryckeriet blir mer till en konkurrensfråga och risken att förlora kunder på miljöarbetet kommer att bli mer påtaglig hos tryckerierna än tidningsföretagen. För tryckerierna är det mer troligt att ISO 14001 kommer att utvecklas till en standard för företagen, ett krav för att få stanna kvar på marknaden.

Referenser

Nedan följer en fullständig förteckning över de referenser som använts i uppsatsen. Referenserna är uppdelade i skriftliga referenser, muntliga referenser samt Internet referenser. Alla referenser presenteras i bokstavsordning.

Litteratur

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994. *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. ISBN 91-44-38161-1. Studentlitteratur, Lund.
- Arborelius, P. 1999. *Framväxt av miljöstrategier*. ISBN 91-628-3747-8. KFS AB, Lund.
- Brorson, T. & Larsson, G. 1998. *Miljöledning, handbok för införande av miljöledningssystem i företag och andra organisationer*. ISBN 91-631-5138-9. EMS, Stockholm.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. 1998. *Standarder*. Nerenius & Santéus Förlag. ISBN 91-648-0157-8. Stockholm.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. 2000. *Integrerad organisationslära*. ISBN 91-44-01311-6. Studentlitteratur, Lund.
- Cairncross, F. 2001. *Green, inc. - a guide to business and the environment*. ISBN 1-55963-445-6. Island press, Washington D.C.
- Carson, R. 1963. *Tyst vår*. Tiden - Barnängen. Stockholm
- Dobers, P. & Wolff, R. (red). 1997. *Miljöstrategier- ett företagsekonomiskt perspektiv*. ISBN 91-648-0120-9. Nerenius & Santéus Förlag AB, Stockholm.
- Engberg, N. & Strengbohm, A. 2003. *Under Svanens vingar- miljöarbete i tryckeribranschen*. Examensarbete 345. Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Engblom, M. 1997. *ISO 9001 och ISO 14001 i praktiken*. ISBN 91-44-00207-6. Studentlitteratur, Lund.
- Hultén, S. & Östlund, S. 1994. *Miljöanpassning – en drivkraft för industriell utveckling*. Ur; Mattsson, L-G. & Hultén, S. (reds). *Företag och marknader – förändring dynamik i nätverk*, s.44-60. Nerenius & Santéus Förlag AB, Stockholm.
- Hunt, C. B. & Auster, E. R. 1991. *Proactive Environmental Management; Avoiding the Toxic Trap*. Sloan Management Review. Winter.
- IVA (Ingenjörsvetenskapsakademien), McKinsey & Company & Världsnaturfonden. 1995. *Miljödriven affärsutveckling - Från myndighetskrav till strategiska möjligheter*. IVA, Stockholm.
- Karpesjö, A. 1992. *Miljöprofilering; När chefen fick gröna glasögon försvann de röda siffrorna*. ISBN 91-21-60157-7. Liber Ekonomi, Malmö.

- Kohler-Riessman, C. 1993. *Narrative analysis*. Sage publications, Newberry Park, CA.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. ISBN 0-13-033629-7. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativ forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-00185-1.
- Liljedahl, S. & Nyström, H. 1996. *Miljöstrategi för konkurrenskraft – produkt och företagsutveckling i AGA*. Rapport 98. ISSN 1401-405X. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. ISBN 91-44-01003-6. Studentlitteratur, Lund.
- Löfqvist, H., Birkenheim, J., Cook, K., Backman, M. 2000. *Har små och medelstora företag konkurrensfördelar av miljöledningssystem?* IIIIE Reports 2000:13. ISSN 1401-0798. IIIIE, Lunds Universitet, Lund.
- Merriam, B S. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-39071-8.
- Miljövårdsberedningen. 1999. *Projekt för att främja miljöarbetet i småföretag*. Rapport 1999:2.
- Miljövårdsberedningen. 2001. *Tänk nytt, tänk hållbart! - dialog och samverkan för hållbar utveckling. Betänkande från Miljövårdsberedningen*. SOU 2001:20, mars 2001.
- Nutek. 2002. *Miljöarbete i småföretag – en ren vinst?* ISBN 91-7318-346-6. Stockholm
- Nutek. 2003. *Effektivare miljöledningssystem – en studie om brister, behov och möjligheter till förbättring*. Rapport 5304. ISBN 91-620-5304-3.
- Nyström, H. 1990. *Technological and market innovation – strategier for product and company development*. John Wiley & sons ltd. Chichester.
- Nyström, H., Smeder, B. & Mark-Herbert, C. 1997. *Miljöstrategier för produktutveckling i svensk skogsbaserad industri. Rapport 110*. ISSN 1401-405X. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Peattie, K. 1998. *Grön Marknadsföring*. ISBN 91-44-00068-5. Studentlitteratur, Lund.
- Rasmusson, C. 1998. *ISO 14000 light: Miljöarbete i företag utan krångel och dammiga pärmar*. Studentlitteratur, Lund.
- Rienecker, L. & Stray Jorgensen, P. 2002. *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö. ISBN 91-47-06217-7.

SIS, Standardisering I Sverige, 1996. SS-EN ISO 14001 *Miljöledningssystem: Kravspecifikation med vägledning för användning*. Swedish Standards Institute, Stockholm

Trost, J. 1997. *Kvalitativa intervjuer*. ISBN 91-44-00374-9. Studentlitteratur, Lund.

Wallén, G. 1993. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. ISBN 91-44-36651-5. Studentlitteratur, Lund.

WCED (1987) Our common future, UN World Commission on Environment and Development.

Yin, R. K. 1994. *Case Study Research – design and methods*, second edition. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California, USA. ISBN 0-8039-5663-0.

Muntliga källor

Bergmark, Magnus. Miljösamordnare, AB Uppsala Nya Tidning.
Personligt möte, 2004-04-06, Uppsala.

Gepertz, Boine. Vice VD, Nya Wermlands Tidningen.
Personligt möte, 2004-04-21, Karlstad.

Häggeström, Anders. Projektansvarig, Norrtälje Tidning AB.
Personligt möte, 2004-03-22, Norrtälje.

Stark, Roger. Miljöansvarig, Eskilstuna-Kuriren.
Personligt möte, 2004-03-30, Eskilstuna.

Internet

Dagspress (www.dagspress.se)

A: Svensk Dagspress 2004. 2004-03-22.
http://www.dagspress.se/uploaded/document/2004/5/13/Svensk_Dagspress_2004_0.pdf

Eskilstuna-Kuriren (www.ekuriren.se)

A: Om Kuriren - Årsredovisning. 2002. 2004-03-25.
http://www.ekuriren.se/ekuriren/static/pdf/EK_redovisning_02.pdf

B: Om Kuriren - Vanliga frågor. 2004-03-25.
http://www.ekuriren.se/ekuriren/static.php?avdelning_1=125&avdelning_2=325&link=faq.htm

EU-kommissionen (www.europa.eu.int)

A: Definition av små och medelstora företag (SMF). 2004-04-03.
<http://europa.eu.int/scadplus/leg/sv/lvb/n26001.htm>

Nationalencyklopedin (www.ne.se)

- A: Sökord: Strategi. 2004-03-10.
http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=strategi&btn_search=S%F6k+i+NE&h_pageno=1&h_history=0
- B: Sökord: Hartser. 2004-05-18.
http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=hartser&btn_search=S%F6k+i+NE

Norrtelje Tidning (www.norrteljetidning.se)

- A: Om Norrtelje Tidning. 2004-04-03.
www.norrteljetidning.se/omoss.html

Nya Wermlands Tidningen (www.nwt.se)

- A: Miljötema. 2004-05-10.
http://www.nwt.se/miljo_sallad.asp

SIS Miljömärkning (www.svanen.nu)

- A: Svanens mål. 2004-03-25.
<http://www.svanen.nu/omsvan/mal.asp>
- B: Svanens historia. 2004-03-25.
<http://www.svanen.nu/omsvan/historia.asp>
- C: Basfakta om svanen. 2004-03-25.
<http://www.svanen.nu/omsvan/basfakta.asp>
- D: Så tas svanens krav fram. 2004-03-25.
<http://www.svanen.nu/kriterier/kriterierutv.asp>

Tidningsutgivarna (TU) (www.tu.se)

- A: Antal tidningar samt marknadsandel 2002. 2004-05-18
<http://www.tu.se/viewarticle.do?article=486&category=176>
- B: Dagstidningarnas miljöpåverkan. 2004-03-22
http://www.tu.se/uploaded/document/2002/8/12/Miljo_tidning.pdf
- C: Framtidstidningen. 2004-03-22
http://www.tu.se/uploaded/document/2003/10/10/Framtidstidningen_slutversion.pdf
- D: Statistik. 2004-05-18
<http://www.tu.se/article.do?category=120>

Upsala Nya Tidning (www.unt.se)

- A: UNT:s historia. 2004-03-25.
http://www2.unt.se/avd/1,2883,MC=20AV_ID=257707,00.html?from=sectionlinks20
- B: Läsarfakta om UNT. 2004-03-25.
http://img.unt.se/uploads/malgranalys_2002.pdf

Bilaga 1

Intervjumall: Eskilstuna-Kuriren & Norrtelje Tidning

Allmänt

Berätta lite om företaget

- När grundades företaget?
- Organisationsstruktur?
- Berätta lite om verksamheten?
- Antal anställda?
- Kunder, uppdragsgivare, målgrupp?
- Omsättning?
- Miljöpolicy?

Vilken är Er arbetsuppgift?

- Anställd sedan?
- Tidigare erfarenheter och utbildning?
- Hur stor del av Er arbetstid går åt till miljöledningssystemet?
- Finns det andra som arbetar med miljöledningssystemet?

Miljöarbetet

Hur länge har företaget varit certifierat enligt ISO 14001?

Hur fick ni information om miljöledningssystemet ISO 14001?

Vem tog initiativet till införandet av miljöledningssystemet?

Vilka drivkrafter fanns för certifieringen?

Valde ni mellan olika alternativ eller var ISO 14001 en självklarhet? Varför?

Skulle ni ha gjort samma val idag?

Hade ni annan någon form av miljöledningssystem innan arbetet med ISO 14001?

Hur skedde implementeringen av miljöledningssystemet?

- Konsulter?
- Kostnader?
- Tidsåtgång?
- Personal?
- Vad gick bra/mindre bra?
 - hur löste ni eventuella problem?
- Hur lång tid tog implementeringen?

Hur drivs miljöarbetet idag?

- Rutiner?

- Dokumentation?
- Revision - kontrollera/utvärdera?
 - hur redovisas resultatet av detta internt och externt?
- Uppföljningskostnader, certifieringskostnader?
- Ledningens engagemang?
- Personalens delaktighet – utbildning?
- Används miljöengagemanget i marknadsföringen?

Trodde ni på några konkurrensfördelar, blev det några?

Hur gör ni för att uppfylla kravet på ständig förbättring?

Vilken extern revisor anlitar ni?

Vilka är fördelarna med miljöledningssystemet?

Vilka är nackdelarna/svårigheterna med miljöledningssystemet?

Vad tycker ni har varit bra respektive dåligt med certifieringen?

Varför tror ni att det är så få av era konkurrenter som har certifierat sig?

Hur påverkar detta er vilja att låta företaget fortsätta vara certifierat?

Kan ni se någon mätbar skillnad i miljöbelastning, jämfört med innan certifieringen?

Vilka är de största förändringarna sen ISO 14001 infördes?

Miljöarbetet i framtiden

Hur tror ni att miljöarbetet kommer att utvecklas i framtiden?

Vilka drivkrafter finns idag för att fortsätta med miljöarbetet?

Känner ni att det blir svårare att hitta nya miljömål?

Vilka förbättringar skulle kunna göras av miljöledningssystemet i framtiden?

Intervjumall: Upsala Nya Tidning

Allmänt

Berätta lite om företaget

- När grundades företaget?
- Organisationsstruktur?
- Berätta lite om verksamheten?
- Antal anställda?
- Kunder, uppdragsgivare, målgrupp?
- Omsättning?

Vilken är Er arbetsuppgift?

- Anställd sedan?

- Tidigare erfarenheter och utbildning?
- Hur stor del av Er arbetstid går åt till miljöarbetet?
- Finns det andra som arbetar med miljö på UNT?

Miljöarbetet

Hur länge har företaget haft licens för att trycka Svanen märkta produkter?

Hur fick ni information om Svanen?

Vem tog initiativet till införandet av Svanen?

Vilka drivkrafter fanns för att välja Svanen?

Valde ni mellan olika alternativ eller var Svanen en självklarhet? Varför?

Skulle ni ha gjort samma val idag?

Hade ni annan någon form av miljöarbete innan Svanen?

Har ni någon form av miljöledningssystem idag? T.ex. ISO 14001?

Trodde ni på några konkurrensfördelar när ni införde Svanen, blev det några?

Vilka är fördelarna med Svanen?

Vilka är nackdelarna/svårigheterna med Svanen?

Varför tror ni att det är relativt många konkurrenter som har infört Svanen märkning?

Varför tror ni att det är så få som har infört ISO 14001?

Kan ni se någon mätbar skillnad i miljöbelastning, jämfört med innan Svanen?

Vilka är de största förändringarna sen Svanen infördes?

Märker ni att kunderna efterfrågar ett dokumenterat miljöarbete?

Miljöarbetet i framtiden

Hur tror ni att miljöarbetet kommer att utvecklas i framtiden?

Vilka drivkrafter finns idag för att fortsätta med miljöarbetet?

Tror ni att ni kommer att införa ISO 14001?

Intervjumall: Nya Wermlands Tidningen

Allmänt

Berätta lite om företaget

- När grundades företaget?
- Organisationsstruktur?
- Berätta lite om verksamheten?

- Antal anställda?
- Kunder, uppdragsgivare, målgrupp?
- Omsättning?

Vilken är Er arbetsuppgift?

- Anställd sedan?
- Tidigare erfarenheter och utbildning?
- Hur stor del av Er arbetstid går åt till miljöarbetet?
- Finns det andra som arbetar med miljö på NWT?

Miljöarbetet

Har ni någon form av miljöledningssystem idag? T.ex. ISO 14001?

Har företaget licens för att trycka Svanen märkta produkter?

Vilka drivkrafter står bakom ert miljöarbete?

Vilka fördelar ger miljöarbetet?

Vilka nackdelar ger miljöarbetet?

Kan ni se någon mätbar skillnad i miljöbelastning?

Varför tror ni att det är relativt många konkurrenter som har infört Svanen märkning?

Varför tror ni att det är så få som har infört ISO 14001?

Märker ni att kunderna efterfrågar ett dokumenterat miljöarbete?

Miljöarbetet i framtiden

Hur tror ni att miljöarbetet kommer att utvecklas i framtiden, både när det gäller företaget och i tidningsbranschen?

Vilka drivkrafter finns idag för att fortsätta med miljöarbetet?

Tror ni att ni kommer att införa ISO 14001?