



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förändringsprocesser i småföretag

– En fallstudie om småföretag som inför miljömärkningen Green Key

Case study of changing process in small business enterprises implementing the eco-label Green Key

Agnes Lindberg
Janice Blomqvist

Självständigt arbete • 15 hp

Ekonomi-kandidatprogram

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1203 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2019

Förändringsprocesser i småföretag – En fallstudie om småföretag som inför miljömärkningen Green Key

Changing process in small business enterprises – A case study in small business enterprises implementing the eco-label Green Key

Agnes Lindberg
Janice Blomqvist

Handledare: Josefina Jonsson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Biträdande handledare: Richard Fergusson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 HP
Nivå och fördjupning: G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E
Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi
Kurskod: EX0902
Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2019
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien: 1203
ISSN: 1401-4084
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: *Förändringsprocess, Småföretag, Miljöarbete, Drivkrafter, Green Key*

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till våra respondenter Katja Mustonen-Kemmelmeier, Annette Andersson och Johanna Dahlgren som har bidragit med tid och engagemang för att kunna ge oss material till empirin för denna fallstudie. Vi skulle även vilja tacka vår handledare Josefina Jonsson, doktorand vid Institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet, som med stort engagemang har hjälpt oss på rätt väg genom skrivprocessen. Stort tack!

Uppsala, juni 2019

Agnes Lindberg och Janice Blomqvist

Sammanfattning

Förändringar i organisationer sker kontinuerligt och de kan se väldigt olika ut. En förändring kan vara relevant när ett företag vill förbättra sitt miljöarbete. För att ett företag ska arbeta mer hållbart kan de införa en miljömärkning i sin verksamhet. En miljömärkning kan hjälpa både företagare och konsumenter att välja ett mer miljövänligt alternativ. Green Key är en global miljömärkning inom turism- och fritidssektorn som är till för att hjälpa företag minska sin miljöpåverkan och förbättra sitt hållbarhetsarbete. Syftet med studien är att undersöka förändringsprocessen i småföretag som inför en miljömärkning i sin verksamhet. Studien syftar även till att undersöka de drivkrafter som leder till att ett företag startar ett miljöarbete i sin organisation.

Studiens teoretiska ramverk innefattar drivkrafter till att starta ett miljöarbete, fyra processteorier, PDCA-cykeln och Heracleous modell om organisationsförändringar. Avsnitten om drivkrafter och de fyra processteorierna används för att förklara vad som leder organisationer till att starta ett förändringsarbete samt varför företag väljer att förändra sin verksamhet till att bli mer hållbar. PDCA-cykeln och Heracleous modell om organisationsförändringar används för att förklara vilka faser som är viktiga i ett småföretags förändringsprocess. Studien är baserad på en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats. För att undersöka förändringsprocessen i småföretag och drivkrafter till en förändring har en fallstudie genomförts på tre småföretag inom turistbranschen på Åland. De tre företagen är certifierade med miljömärkningen Green Key. Tre semistrukturerade intervjuer har utförts hos företagen för att samla in studiens empiri.

Denna studie visar att alla faser i PDCA-cykeln är nödvändiga för att en förändring ska fungera. Alla faser är dock inte lika omfattande, utan de faser som haft störst inverkan på processen är planeringsfasen och förbättringsfasen. Studien visar även att ett småföretags miljöintresse fungerar som en drivkraft till att införa en miljömärkning och utan denna drivkraft skulle inte förändringen ske.

Nyckelord: *Förändringsprocess, småföretag, miljöarbete, drivkrafter, Green Key*

Abstract

Changes in organizations occur continuously and they can look very different. A change may be relevant when a company wants to improve its environmental work. For a company to work more sustainably, they can introduce an eco-label in their company. An eco-label can help both entrepreneurs and consumers choose an environmentally friendly alternative. Green Key is a global eco-label in the tourism sector that helps companies reduce their environmental impact and improve their sustainable work. The purpose of the study is to investigate the process of change in small business enterprises that introduce an eco-label in their business. The study also aims to investigate the driving forces why companies implement environmental work in their organization.

The theoretical framework of the study includes the driving forces to implement an environmental work, four process theories, the PDCA cycle and the Heracleous model of organizational changes. The driving forces and the four process theories explains what drives organizations to change and why companies choose to change their business to become more sustainable. The PDCA cycle and Heracleous model of organizational changes explains the most important phases in a changing process of a small business enterprise. The study is based on a qualitative research strategy with an inductive approach. To get a better understanding of the driving forces and changing process in small business enterprises, a case study has been conducted with three firms within the tourist industry on the Åland Islands.

This study shows that all phases in the PDCA cycle are necessary for a changing process. All phases are not comprehensive, but the phases that have the greatest impact on the process are the planning phase and the improvement phase. The study also shows that the most important driving force is the company's environmental interest, and without this driving force the change will not happen.

Keywords: Changing process, Small business enterprises, Environmental management, Environmental sustainability, Green Key

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte och forskningsfrågor	3
1.4	Avgränsningar	3
1.5	Uppsatsens struktur	3
2	TEORI	5
2.1	Drivkrafter till att starta ett miljöarbete	5
2.2	Fyra processteorier	6
2.3	PDCA-cykeln	6
2.4	Heracleous modell om organisationsförändring	7
2.5	Teoretiskt syntes	8
3	METOD	11
3.1	Kvalitativ forskningsstrategi	11
3.2	Litteraturgenomgång	11
3.3	Fallstudie	12
3.3.1	Urval	12
3.3.2	Datainsamling	12
3.3.3	Analys	13
3.4	Metoddiskussion	13
3.5	Etisk diskussion	14
4	FALLSTUDIE	16
4.1	Brobacka gästhem	16
4.2	Anderssons gästhem & gårdsbageri	17
4.3	Stallhagen Upplevelser AB	18
5	ANALYS OCH DISKUSSION	20
5.1	Drivkrafter till att starta ett miljöarbete	20
5.2	Fyra processteorier	20
5.3	PDCA-cykeln	21
5.4	Heracleous modell om organisationsförändring	22
5.5	Sammanfattande diskussion	22
6	SLUTSATSER	24
	REFERENSLISTA	25
	BILAGA 1: FRÅGOR TILL FÖRETAGEN	28
	BILAGA 2: KOMPLETTERANDE FRÅGOR TILL FÖRETAGEN	29

Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens struktur. (Egen bearbetning)	4
Figur 2. Edwards Demings PDCA-cykel (Ishikawa, 1985). Egen illustration.....	7

Tabellförteckning

Tabell 1. Sammanställning av Heracleous fem delar.....	8
Tabell 2. Teoretisk syntes, drivkrafter och förändringsprocesser	10
Tabell 3. Sammanställning av intervjudeltagare	12

1 Introduktion

Detta kapitel inleder med en bakgrundsbeskrivning till studiens ämne. Följt av detta presenteras en problemformulering som sedan leder fram till studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med att ta upp studiens avgränsningar samt hur den här rapporten är strukturerad.

1.1 Bakgrund

Förändringar är något som företag ständigt arbetar med och kan vara allt från storleksförändringar, samarbeten eller byte av bransch (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Företag utsätts ständigt för olika samhällsförändringar som de behöver ta i beaktning för att överleva på marknaden, exempelvis ökad globalisering och teknologiska förändringar (Alvesson & Sveningsson, 2007). Eftersom en organisationsförändring skapas av individer där alla reagerar och agerar olika sker inte förändring över en natt, utan anpassas över en längre tid (Van de Ven & Poole, 1995). En förändring har skett när en organisation ser olika ut vid två olika tillfällen, och mellan dessa tillfällen sker förändringsprocessen (Alvesson & Sveningsson, 2007). Det finns olika typer av förändring där vissa är mindre och andra mer omfattande, vilket gör att ingen förändring är den andra lik.

Ett förändringsarbete kan vara relevant när ett företag vill förbättra sitt miljöarbete (Alvesson & Sveningsson, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ett företags miljöpåverkan kan vara väldigt stor, vilket gör det viktigt för företag att arbeta för en mer hållbar miljö (Naturskyddsföreningen, u.å.). Intressenternas krav på att företag bör satsa på miljöarbete ökar hela tiden, och kan vara avgörande för företag att behålla sina kunder (Nutek, 2003). Problemet idag är dock att majoriteten av småföretagare saknar kunskap om innebörd och effekter av miljöarbete i en verksamhet. Ett alternativ företag kan göra för att arbeta mer hållbart är att implementera en miljömärkning i sin verksamhet. Miljömärkningen hjälper både företagare och konsumenter att välja ett mer miljövänligt alternativ. Det har visats att småföretag som arbetar miljöfrämjande ger flera fördelar som till exempel större personalengagemang, konkurrensfördelar, minskade föroreningar och utsläpp samt bättre image och bättre kundrelationer.

På Åland är egenföretagande stort och det finns runt 2600 aktiva företag där en stor majoritet av dem räknas som småföretag (Åland living, u.å.). Ett småföretag definieras enligt Tillväxtverket (2019) som en verksamhet med 0–49 anställda. Idag finns det 17 företag på Åland som är certifierade enligt miljömärkningen Green Key (Ålands natur & miljö, u.å.). Green Key är en global miljömärkning inom turism- och fritidssektorn som grundades i Danmark 1994, och drivs sedan 2002 av *Foundation for Environmental Education*. Green Key finns för att hjälpa företag minska sin miljöpåverkan och förbättra sitt hållbarhetsarbete (Green Key, u.å.). Märkningen bygger på obligatoriska kriterier och poängkriterier. Alla de obligatoriska kriterierna behöver vara uppfyllda vid den första ansökan, medan ett visst antal poängkriterier uppfylls varje år. Idag finns Green Key i 57 länder och det finns ungefär 3000 certifieringar.

Green Key innehåller olika kriterier och är uppdelade på olika nivåer beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs (Green Key, u.å.). För att kunna bli certifierad med Green Key-märkningen måste 13 olika kriterieområden inom hållbarhet vara uppfyllda på företagets anläggning. Utöver detta ska även verksamheten sätta upp en egen miljöpolicy och formulera egna miljömål och handlingsplaner som upprättas varje år. Detta för att hela tiden kunna se en

förbättring i företagets miljöarbete. Green Key finns för tre olika typer av verksamheter: logianläggningar, restauranger och kaféer samt för besöksanläggningar och attraktioner (Ålands natur & miljö, u.å.). De 13 kriterieområdena täcker olika områden inom verksamheten för att hjälpa en verksamhet att tänka hållbart från allt mellan miljöledning, information ut till gästerna, sin energiförbrukning eller sin avfallshantering. Inom varje kategori finns det obligatoriska kriterier som verksamheten måste uppfylla för att kunna bli certifierade med Green Key. Antalet obligatoriska kriterier som ska uppfyllas ökar för varje nytt år som en verksamhet certifierar sig med miljömärkningen. Utöver de kriterier som är obligatoriska finns det även poängkriterier som fungerar mer som förslag på ytterligare saker som anläggningarna kan göra för miljön. För att uppfylla dessa kriterier, både obligatoriska- och poängkriterier krävs det av företagen att starta en förändring, samt att upprätthålla denna pågående process. För att ett företag skall välja att starta ett miljöarbete och komma igång med denna förändringsprocess, i detta fall certifiera sig med Green Key, krävs det även någon drivkraft för att förändringen skall fungera (Alvesson & Sveningsson, 2008).

1.2 Problemformulering

Hur en förändringsprocess ser ut kan skilja sig enormt mellan olika företag beroende på storlek, bransch och förutsättningar (Tillväxtverket, 2018; Alvesson & Sveningsson, 2007). För att hjälpa företag med en lyckad förändring finns flera förändringsmodeller att använda sig av. Trots detta är det endast 30% av företagen som använder dessa förändringsmodeller som lyckas (Todnem By, 2005; Alvesson & Sveningsson, 2007). En orsak till detta kan vara att det saknas ett tydligt ramverk för hur företag framgångsrikt skall arbeta med förändring i organisationen (Todnem By, 2005). Modellerna som finns idag är föråldrade och innehåller endast ett stort urval av förvirrade och motsägande teorier. En till orsak till den låga andelen lyckade förändringsförsök kan även bero på att modellerna idag främst fokuserar på nuläget och målet med förändringen, inte hur förändringen skall ske (Alvesson & Sveningsson, 2007). Eftersom en förändring kan ta lång tid kan även processen och målet förändras under tiden. När det kommer till just förändring inom miljöarbete handlar processen ofta om att hela tiden kunna förbättra sig, vilket gör att förändringsarbetet är en pågående process (Nutek, 2003). Småföretag som inför ett miljöarbete och som ständigt arbetar mot att förbättra sin verksamhet saknar förändringsmodeller som visar vad som är viktigt att lyfta i ett hållbarhetsarbete.

Vad som även är viktigt att lyfta är vad som driver ett företag till att införa ett miljöarbete. För att ett företag ska tycka att det är värt att genomföra en förändring i företaget krävs det ett eget intresse och engagemang för att det ska fungera (Alvesson & Sveningsson, 2007). Idag är det många företag som vill arbeta mot en mer hållbar verksamhet (Nutek, 2003; Graafland & Mazereeuw-Van der D.S., 2012; Bansal & Roth, 2000; Dare, 2016; Hemingway & Maclagan, 2004). Detta kan göras genom att implementera en miljömärkning eller miljöcertifiering i verksamheten. Att miljömärka organisationen kan de ge flera fördelar, som exempelvis att lättare kunna marknadsföra sitt miljöarbete vilket i sin tur kan ge konkurrensfördelar på marknaden (Masurel, 2007). Det kan även leda till ett större miljöintresse hos personal och även hos kunder. Om det från början inte finns någon drivkraft till en förändring kan det dock bli svårt att komma igång med ett förändringsarbete (Alvesson & Sveningsson, 2007). Att inte ha någon drivkraft skapar även svårigheter i att upprätthålla förändringen i organisationen och att hela tiden försöka förbättra sig inom sin verksamhet. Samma sak gäller för ett engagemang till miljöarbete (Walker et al., 2008). Om företag inte har en vilja att arbeta med och upprätthålla ett bra miljöarbete kan det försvåra arbetet med Green Key. Framförallt i småföretag där arbetet att införa en miljömärkning endast hänger på några fåtal individer.

Denna studie vill bidra till forskningen om processen i småföretagares förändringsarbete. Dels vad som driver ett företag till att starta ett miljöarbete men även vilka faser som är viktiga för en lyckad förändring.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att undersöka förändringsprocessen i småföretag som inför en miljömärkning i sin verksamhet. Studien undersöker även de drivkrafter som leder till att ett företag startar ett miljöarbete i sin organisation.

Forskningsfrågor:

- Vilka faser är viktiga för småföretag i en förändringsprocess?
- Hur fungerar småföretagares drivkrafter till att införa en miljömärkning?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att rikta in forskningen på ämnet förändringsprocesser i småföretag som väljer att införa en miljömärkning. Den geografiska avgränsningen är småföretag på Åland och deras miljöarbete. Antalet företag avgränsas till tre stycken för att kunna ge en djupare förståelse. Företagen som undersöks är certifierade med miljömärkningen Green Key och befinner sig i en ständig förändringsprocess gällande sitt miljöarbete (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019).

Uppsatsen fokuserar på den motivation och drivkraft som leder till en förändringsprocess, med fokus på interna drivkrafter, det vill säga de drivkrafter som kommer inifrån organisationen. Studien fokuserar även på olika perspektiv på förändringsarbetet samt de två olika förändringsmodellerna Edwards Demings PDCA-cykel och Heracleous modell om organisationsförändring. Denna avgränsning inom området är för att kunna få en överblick av småföretagares process i ett förändringsarbete.

Studiens teoretiska avgränsning är vald för att undersöka själva förändringsprocessen. Utifrån de valda teorierna berör inte författarna medarbetarnas attityder till förändringen, som exempelvis Kurt Lewins iskubsmodell gör (Burnes, 2004). De förändringsmodeller som används i denna studie, Edwards Demings PDCA-cykel och Heracleous modell om organisationsförändring, berör hur förändring skall ske. Det som dessa modeller missar är att beröra vad som ett företag bör undvika i processen, vilket Kotters åttastegsmodell beskriver (Kotter, 1996).

1.5 Uppsatsens struktur

Denna uppsats är uppdelad i sex kapitel. Första kapitlet *introduktion* innehåller först en bakgrundsbeskrivning till ämnet följt av problemformulering, syfte och forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med avsnitten avgränsningar och uppsatsens struktur. Kapitel två, *teori*, innehåller en beskrivning av teorierna som används i analysen för att förklara empirin, och avslutas med en teoretisk syntes. Tredje kapitlet *metod* beskriver studiens tillvägagångssätt med avsnitt om forskningsstrategi, litteraturgenomgång, fallstudie, metoddiskussion och slutligen

en etisk diskussion. Kapitel fyra, *fallstudie*, presenterar den insamlade empirin från de tre olika företagen. Kapitel fem innehåller *analys och diskussion* av valda teorier och insamlad empiri. Avslutningsvis presenterar kapitel sju studiens *slutsats*.



Figur 1. Uppsatsens struktur. (Egen bearbetning)

2 Teori

Detta kapitel belyser de teorier som används i analysen. Teorierna som används berör ämnet förändringsprocesser och är i den här studien till för att belysa förändringar i småföretag. Först beskrivs de drivkrafter som ger incitament till en förändringsprocess. För att en förändring ska börja behöver det finnas någon typ av driv till att det skall kunna ske (Alvesson & Sveningsson, 2008). Därefter presenteras Van de Ven och Pooles olika perspektiv på vad som leder företag till att starta upp ett förändringsarbete, detta för att ge läsaren en förståelse till varför ett förändringsarbete startar. Sedan fortsätter teoriavsnittet med förändringsmodellerna Edwards Demings PDCA-cykel och även Heracleous femstegsmodell inom organisationsförändring. Dessa modeller hjälper till att förklara empirin om vilka faser som är viktiga i förändringsprocessen i småföretag. Avslutningsvis förklaras det teoretiska ramverket för studien.

2.1 Drivkrafter till att starta ett miljöarbete

Miljöarbete är något som blir allt vanligare hos företag (Nutek, 2003). Walker, De Sisto och McBain (2008) diskuterar hur företag mer och mer tar i beaktning värdet av att arbeta mot en mer hållbar miljö. Epstein (2014) tar upp hur det ökande intresset för hållbarhet har gjort att det inte längre handlar om företag har ett miljöarbete utan snarare på vilket sätt de arbetar med miljön. För att inleda ett förändringsarbete krävs det någon drivkraft och motivation som leder en organisation till att skapa en förändring (Alvesson & Sveningsson, 2008). Vad som driver företag till att starta ett miljöarbete kan delas upp i två olika grupper, interna och externa drivkrafter (Walker, De Sisto & McBain, 2008; Lunenburg, 2010). Interna drivkrafter, som kommer inifrån organisationen, kan exempelvis vara ett engagemang från ledningen att ha en vilja att driva ett miljöarbete (Walker, De Sisto & McBain, 2008). Det kan även handla om att individer som sitter i ledarroller i organisationer vill förverkliga ett personligt intresse och egen drivkraft (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det är viktigt att dessa nyckelpersoner har en egen vilja att påverka och driva på förändringen (Walker, De Sisto & McBain, 2008).

Det finns flera olika interna drivkrafter till varför ett företag väljer att starta ett hållbarhetsarbete (Nutek, 2003). Drivkrafter som ofta förekommer och tas upp i tidigare forskning är ett företags egna engagemang till ett miljöarbete, att marknadsföra sitt varumärke samt att kostnadsminimera sin verksamhet (Nutek, 2003; Walker, De Sisto & McBain, 2008; Yadav & Mahim, 2013). Företagets egna engagemang handlar om att en entreprenörs personliga intresse för miljöfrågor kan driva på en organisations miljöarbete (Stern, Dietz & Kalof, 1993). I mindre företag kan ett sådant engagemang spridas snabbare då det är få personer i verksamheten och nyckelpersonerna har därför en större påverkan. En annan drivkraft till att företag vill arbeta för miljön är för att kunna använda detta i sin marknadsföring (Walker, De Sisto & McBain, 2008). Ifall ett företag värnar om miljön och minskar sitt klimatavtryck kan det påverka ett företags varumärke positivt, och utveckla sin marknadsföring. Ytterligare en intern drivkraft till att starta ett miljöarbete är att spara in kostnader genom att exempelvis effektivisera arbetssätt eller minska resursförbrukningen och på så sätt minska sin miljöpåverkan (Yadav & Mahim, 2013).

2.2 Fyra processteorier

Forskarna Andrew Van de Ven och Marshall Scott Poole gjorde en tvärvetenskaplig litteraturoversikt och fann runt 20 olika processteorier som beskriver förändring i organisationer (Van de Ven & Poole, 1995). Det observerades gemensamma drag i teorierna som resulterade i fyra olika synsätt som beskriver hur och varför förändringar utvecklas i organisationer. Dessa fyra synsätt är *livscykel-*, *teleologiska-*, *dialektiska-* och *evolutionära-* *synsättet*. Grundidén för de fyra synsätten skiljer sig och därför blir effekten av förändringen i organisationen olika beroende på vilket synsätt som används.

Enligt *livscykel-synsättet* är förändringar i organisationer en förutbestämd process (Van de Ven & Poole, 1995). Teorin går ut på att ett företag har både en start- och slutpunkt och behöver genomgå vissa faser under sin livstid. Förändringarna anses drivas fram av naturens gång och behöver följas enligt ordning eftersom en fas ger förutsättningar för nästa. Synsättet baseras på människans biologi där vi föds, lever och dör. Likt detta behöver även organisationer genomgå olika stadier där de föds, växer upp, når mognad och till slut går ur tiden.

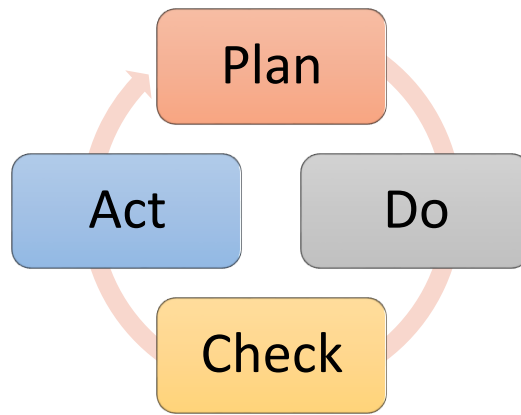
Det *teleologiska synsättet* grundar sig i tänket att en organisation förändras i och med strävan efter ett mål eller ett sluttillstånd (Van de Ven & Poole, 1995). Organisationen anses målmedveten och anpassningsbar och förändras därför under processens gång att nå målet. Till skillnad från livscykel-synsättet är inte den teleologiska förändringen förutbestämt, utan istället konstruerad.

Det *dialektiska synsättet* grundar sig i att förändring sker genom olika maktkamper (Van de Ven & Poole, 1995). Olika åsikter kolliderar med varandra för att nå dominans och kontroll, och det är då förändringen sker. Det kan handla om både interna och externa motstånd. När dessa maktkamper är i balans behålls stabilitet, och när en konflikt uppstår mellan maktkamperna uppstår en förändring i organisationen.

Det fjärde, *evolutionära synsättet* är inspirerat från evolutionsteorin bland levande organismer (Van de Ven & Poole, 1995). På samma sätt som i biologin sker förändringen genom en ständig cykel av utveckling och anpassning till omgivningen och miljön. Organisationer behöver även anpassa sig efter samhällets krav och resurser för att klara sig på marknaden.

2.3 PDCA-cykeln

För att diskutera de förändringsprocesser som sker i företag kommer studien fokusera på PDCA-cykeln som från början togs fram av Walter Shewhart, men är idag även känd som Demingcykeln efter Edwards Deming (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015). PDCA-cykeln används för att driva och utforma förbättringsarbete genom att ständigt förbättra processer, produkter och lösa problem. Metoden bygger på de fyra faserna *plan*, *do*, *check* och *act* som är formade likt ett hjul som alltid snurrar, jämfört ständigt förbättring (Bergman & Klefsjö, 2002).



Figur 2. Edwards Demings PDCA-cykel (Ishikawa,1985). Egen illustration.

I första steget *plan* i PDCA-cykeln sker planeringen (Bergman & Klefsjö, 2002). Här gäller det att kartlägga hur företaget ligger till före förändringen och fastställa vad det är för förändring företaget vill göra. Om det förekommer några problem inom organisationen skall dessa definieras. Här planeras även hur förändringen skall genomföras genom att mål och policy skrivs ned.

I andra steget *do* i PDCA-cykeln sker genomförandet (Ammenberg, 2012). I detta steg skall strategin för förändringen kommuniceras ut till alla berörda medarbetare, samt anpassa hela organisationen till den planerade strategin (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015). Det är viktigt för ledningen att engagera och motivera medarbetarna så alla är införstådda på vad förändringen innebär för att lyckas.

Det tredje steget i processen är *check* och innebär för företaget att följa upp och analysera syftet med förändringen (Ammenberg, 2012). Detta görs för att kontrollera att de skrivna målen och policyn i planeringsfasen uppnås och eventuella avvikelser bör noteras (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015). Om det visat sig att strategin inte gett förväntat resultat kan en revidering av strategin vara nödvändig. När strategin är optimal och visar förväntade resultat gäller det för företaget att upprätthålla den nivån (Bergman & Klefsjö, 2002).

I den sista fasen, *act* i förbättringsarbetet gäller det för företaget att agera och förbättra sig (Ammenberg, 2012). Med utgångspunkt från förra steget skall företaget ta lärdom av analysen och åtgärda brister samt undvika att samma brister sker igen (Bergman & Klefsjö, 2002). Om strategin visat sig lyckad skall den fastställas, och om inte behöver företaget genomföra PDCA-cykeln från början för att en förbättring skall ske. Arbetet är dock aldrig helt fastställt utan en kontinuerlig process krävs för ständig förbättring (Pietrzak & Paliszkievicz, 2015).

2.4 Heracleous modell om organisationsförändring

Forskaren Loizos Heracleous (2001) har studerat det kulturella nätet kring organisationer. Han använder det kulturella nätet som en organisation befinner sig i för att analysera förändringsarbetet. Modellen är till för att kunna ge en förståelse för organisationskulturen, vilka normer och värderingar som finns där och vad som genomsyrar organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2007). Genom att förstå detta ska det underlätta för själva förändringsarbetet.

Modellen är uppdelad i fem olika delar och presenteras här nedan i en tabell (Alvesson & Sveningsson, 2007; Heracleous, 2001).

Tabell 1. Sammanställning av Heracleous fem delar

Heracleous fem delar	
1. <i>Situationsanalys</i>	Organisationen analyserar var de befinner sig just nu.
2. <i>Policy och strategiformulering</i>	Organisationen funderar på vilken riktning de vill ta och hur de ska utvecklas. Vad ska organisationen förnya och hur ska organisationen förändras för att nå dit?
3. <i>Konsekvenser för organisationen</i>	Vad är det för värden som måste förnyas som resultat av det organisationen vill nå? Vad skulle det innebära för förändringar och är det värt det?
4. <i>Ledning av förändring</i>	Hur ska den här förändringen genomföras?
5. <i>Övervakning och utvärdering</i>	Organisationen får utvärdera regelbundet det kulturella nät som organisationen befinner sig i.

Enligt Heracleous (2001) bör ett förändringsarbete präglas av ledarskap, deltagande planering, kommunikation och utveckling av kunskap och roller. Ledare ska fungera som förebilder vid ett förändringsarbete. De personer som ingår i förändringsarbetet får vara en del av planerandet. Det är även viktigt att förändringsarbetet kommuniceras ut till organisationen så att alla är med på vad det innebär och vad som förväntas av verksamheten och dess intressenter. Sist tar Heracleous upp utveckling av kunskap och roller vilket innebär att de som är med och påverkar och driver på förändringen är en stor del av själva förändringsarbetet.

2.5 Teoretiskt syntes

I detta avsnitt sammanfattas teorierna som använts i uppsatsen till en teoretisk syntes för att lättare kunna förklara den insamlade empirin. Syntesen utgår från fyra processteorier, PDCA-cykeln och Heracleous modell om organisationsförändringar samt ett avsnitt om drivkrafter till en förändring.

För att kunna förklara varför ett företag väljer att genomföra en förändring i organisationen krävs det olika drivkrafter. Första avsnittet i teorikapitlet handlar om interna drivkrafter som leder organisationer till att starta ett förändringsarbete. De fyra processteorierna används för att förklara varför företag väljer att förändra sin verksamhet till en mer hållbar verksamhet. Dessa fyra synsätt är livscykel-, teleologiska-, dialektiska- och det evolutionära perspektivet.

För att kunna besvara frågeställningen om själva förändringsprocessen används PDCA-cykeln som även kallas Demingcykeln. Den innehåller faserna *plan*, *do*, *check* och *act* som beskriver stegen i en förändringsprocess. Modellen är formad som ett hjul som alltid är i rörelse, vilket betyder att förändringen alltid är en pågående process. Heracleous modell om organisationsförändringar är en till modell som förklarar förändringsarbetet i organisationer och är uppdelad i fem olika faser. Med hjälp av dessa två modeller ska det förklara empirin om vilka faser som är viktiga i förändringsprocessen i småföretag.

I analys och diskussionsavsnittet kopplas först empirin samman med vilka interna drivkrafter som har lett till företagens miljöarbete. Där används även ett av Van de Ven och Pooles synsätt till att starta en förändring för att förklara vad som driver miljöarbetet. Det är det teleologiska synsättet som ligger i fokus. Det teleologiska synsättet innebär att en organisation förändras i och med strävan efter ett mål och att förändringen är målmedveten och anpassningsbar (Van de Ven & Poole, 1995). Anledningen till att det bara är det synsättet som används i analysen är för att den är bäst lämpad utifrån denna undersökning för att förklara ett miljöarbete. Det miljöarbete som denna studien fokuserar på är ett aktivt val från företag att införa och författarna anser då att förändringen blir konstruerad, vilket endast passar in på antingen det teleologiska eller dialektiska synsättet. Det dialektiska synsättet säger att förändring sker till följd av maktkamper och konflikter mellan individer. Då denna studie undersöker småföretag med endast några få anställda blir frågan om maktkamper irrelevant att använda och det dialektiska synsättet blir överflödigt. Det evolutionära synsättet som handlar om att anpassa sig efter samhället och att använda sig av tillgängliga resurser skulle även kunna passa in på ett miljöarbete, men detta synsätt tror författarna passar bättre på större företag.

För att förklara förändringsprocessen i att införa miljöarbetet används PDCA-cykeln och Heracleous modell om organisationsförändringar. Båda modellerna förklarar förändringen i flera steg, PDCA-cykeln ser mer förändringen som en cykel som alltid är i rörelse medan Heracleous handlar om hur organisationskulturen påverkas av ett förändringsarbete. De fyra första stegen i Heracleous modell beskriver början på ett förändringsarbete vilket stöds av fasen *plan* i PDCA-cykel. Det sista steget i Heracleous modell handlar om övervakning och utvärdering och säger att organisationen regelbundet ska utvärdera det kulturella nät som organisationen befinner sig i. Det steget stöds av *check* i PDCA-cykel som även handlar om att följa upp och analysera förändring. Kopplingarna mellan de två förändringsmodellerna visas i *tabell 2* på nästa sida. I första kolumnen beskrivs det teleologiska synsättet för att förklara drivkrafter till en förändring. I de resterande kolumnerna kopplas PDCA-cykeln och Heracleous samman och förklarar faserna i en förändringsprocess.

Tabell 2. Teoretisk syntes, drivkrafter och förändringsprocesser

Drivkrafter	Förändringsprocesser			
	Plan	Do	Check	Act
<p><i>Teleologisk</i></p> <p>Det <i>teleologiska synsättet</i> grundar sig i tänket att en organisation förändras i och med strävan efter ett mål eller ett sluttillstånd. Organisationen anses målmedveten och anpassningsbar och förändras därför under processens gång för att nå målet. Den teleologiska förändringen är konstruerad.</p>	<p><i>1. Situationsanalys</i> Organisationen analyserar var de befinner sig just nu.</p> <p><i>2. Policy och strategiformulering</i> Organisationen funderar på vilken riktning de vill ta och hur de ska utvecklas. Vad ska organisationens förnya och hur ska organisationen förändras för att nå dit?</p> <p><i>3. Konsekvenser för organisationen</i> Vad är det för värden som måste förändras som resultat av det organisationen vill nå? Vad skulle det innebära för förändringar och är det värt det?</p> <p><i>4. Ledning av förändring</i> Hur ska den här förändringen genomföras?</p>	<p>Inte applicerbar.</p>	<p><i>5. Övervakning och utvärdering</i> Organisationen får utvärdera regelbundet det kulturella nät som organisationen befinner sig i.</p>	<p>Inte applicerbar.</p>

Den här studien syftar till att förtydliga vilka faser som är viktiga för småföretag i en förändringsprocess och är till för att bidra till forskningen om småföretagares förändringar gällande deras miljöarbete. Studien vill även bidra till vad som driver småföretag till att införa en miljömärkning och vill på så sätt underlätta för småföretagare som vill förbättra sitt miljöarbete.

3 Metod

I detta kapitel presenteras studiens val av metod och tillvägagångssätt. Studien bygger på en kvalitativ forskningsmetod som är baserad på tre fallstudier samt en litteraturgenomgång inom relevant ämne. I detta kapitel diskuteras även metodernas trovärdighet och etiken kring studien.

3.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Studien baseras på en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats. Det innebär att empiri och teori samlas in i en cirkulär process, vilket gör att datainsamlingen är en pågående process under studiens gång som ständigt förnyas och utvärderas (Bryman & Bell, 2013). Teorin uppkommer då som ett resultat av empirin och är till för att förklara den. Studien grundar sig i en kvalitativ metod för att kunna ge en bättre förståelse för kontexten och för att ge en tydligare bild av vilka förändringsprocesser som företagen har gått igenom. Då studien inte syftar till att bekräfta eller förkasta en teori, passar det bättre med en induktiv ansats istället för en deduktiv.

Epistemologi som också kan beskrivas som kunskapsteori brukar delas in i två ansatser, den positivistiska och den tolkningsbaserade (Bryman & Bell, 2013). Det positivistiska tankesättet innebär att en korrekt utförd undersökning är objektiv och påverkas därför inte av författarens subjektiva värderingar. En kombination av all den nya kunskapen ger en bred grund till att objektivt beskriva verkligheten. Det tolkningsbaserade tankesättet innebär att mänskligt beteende är ett resultat av hur människan tolkar världen och inte några specifika naturlagar, och kan därför skilja sig åt. En undersökning ses därför som subjektiv till ett fall, och även viktigt att komma ihåg att undersökningen är ett resultat baserat på författarens egen världsbild. Eftersom denna uppsats är en kvalitativ studie går det inte att fullt generalisera resultatet och studien har därför en tolkningsbaserad ansats.

Ontologi handlar om hur människan ser på världen och delas in i två ståndpunkter, objektivism och konstruktionism (Bryman & Bell, 2013). Objektivismen är av naturvetenskaplig karaktär och menar att verkligheten inte påverkas av sociala aktörer. Därför kan organisationer ses som fristående objekt, och inte något som påverkas av individen. Konstruktionismen är istället av samhällsvetenskaplig karaktär och menar att en organisation ständigt förändras då den påverkas av olika individer. Författarna i uppsatsen anser att organisationer inte är något fristående objekt som inte påverkas av omvärlden, utan att organisationer ständigt förändras beroende på individer och den aktuella kontexten. Författarna har därför ett synsätt som tydligt stämmer överens med konstruktionismen.

3.2 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången har främst skett via databaserna Google Scholar samt Primo som är Sveriges lantbruksuniversitets sökningsbas för publicerade artiklar och forskning. *Changing process, small business enterprises, environmental management, environmental sustainability, green business* och *motivation* är återkommande sökord som använts för att få fram den litteratur och teorier som är refererat i studien. Vid valet av källor har författarna tagit i beaktning vem som är ansvarig för informationen, när källan publicerats samt vad materialet innehåller. I uppsatsen har endast vetenskapligt granskade artiklar använts för att vara så pålitlig som möjligt. Antalet citeringar har även tagits i hänsyn då flera citeringar kan anses höja värdet på källan, samt har författarna försökt hitta liknande information i flera källor. Själva urvalet

av vetenskapliga artiklar är gjord baserat på valda sökord inom ämnet och har slutligen lagt grunden för de intervjufrågor som ställdes under empiriinsamlingen. Studiens litteraturgenomgång har varit narrativ eftersom studiens ansats är induktiv (Bryman & Bell, 2013). Denna typ av litteraturgenomgång innebär att empirin först samlas in, och utifrån den väljs relevanta teorier ut. Teoriavsnittet har därför varit under ständig förändring under studiens gång i samband med att empirin har förändrats och kompletterats.

3.3 Fallstudie

3.3.1 Urval

För att samla in empiri utfördes en fallstudie på tre olika småföretag på Åland. Åland valdes utifrån författarnas intresse för verksamheter i mindre samhällen. Dessa företag är alla inom turistbranschen och har alla en varsin anläggning beläget på Åland. Företagen är certifierade med miljömärkningen Green Key och har infört det på senare år (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Urvalet av företagen är baserat på deras få antal anställda, att de befinner sig inom samma region och deras tillgänglighet. Dessa företag var de första som kontaktades vid starten av studien och alla tackade ja till att ställa upp.

3.3.2 Datainsamling

Den kvalitativa studien innefattar tre semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna var uppbyggda med förutbestämda grundfrågor som ställdes till alla tre företagen. Grundfrågorna till intervjuerna bestämdes på förväg utifrån Edward Demings PDCA-cykel för att få en tydlig struktur på företagen förändringsarbete, som finnes i *bilaga 1*. Frågorna kompletterades sedan med följdfrågor utifrån de svar som angavs. Anledningen till att studien är baserad på det sättet är för att kunna få en djupare inblick i företagets helhet och för att kunna se förändringsprocessen utifrån ägarens perspektiv. De personer som intervjuades har alla en ledarroll i sitt företag. Nedan visas en tabell av företagen, vilka personer som deltog i intervjuerna, deras roll i företagen samt datum och tidsåtgång för intervjuerna.

Tabell 3. Sammanställning av intervjudeltagare

Företag	Intervjuperson	Titel	Datum	Tidsåtgång
<i>Brobacka gästhem</i>	Katja Mustonen-Kemmelmeier	Delägare	2019-04-09	45 min
<i>Anderssons gästhem & gårdsbageri</i>	Annette Andersson	Delägare	2019-04-09	40 min
<i>Stallhagen Upplevelser AB</i>	Johanna Dahlgren	VD	2019-04-10	30 min

Intervjuerna skedde under avslappnade omständigheter på plats hos respektive företag. Med denna intervjuform kan det få företagen att uppleva frågorna mer som ett samtal och att intervjupersonen i fråga känner sig mer bekväm (Leidner, 1993). Det ska däremot hållas i åtanke att intervjupersonerna kan uppleva att det är jobbigt att intervjuas av två personer. Intervjupersonerna kan då uppleva det som en typ av utfrågning gällande deras miljöarbete, vilket i sin tur kan påverka deras svar på frågorna (Bechhofer, Elliot & McCrone, 1984). Under intervjuerna tog författarna anteckningar, men intervjuerna spelades inte in vilket är något som

får tas i beaktning vid empirin. Den insamlade empirin kan därför inte kopplas tillbaka till, förutom anteckningarna som togs på intervjun. Författarna skrev ihop empirikapitlet direkt efter intervjuerna när samtalen var färska i minnet. Efter den första empiriinsamlingen när författarna valde teorier och fastställde frågeställningen insåg de att empirin inte var tillräcklig för den studie som de ville göra. Därför kontaktades företagen åter igen med kompletterande frågor via e-mail, som finnes i *bilaga 2*.

3.3.3 Analys

Enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2007) är en viktig fas vid en kvalitativ forskningsmetod att dela upp och kategorisera data. Det gör att materialet blir mer hanterbart att arbeta med och att kunna dra slutsatser ifrån. Analysen av empirin började med att författarna gick igenom anteckningarna från intervjutillfällena. Därifrån skrevs empirin ner och delades in i de olika delarna av Edwards Demings PDCA-cykel för att få struktur på anteckningarna. När anteckningarna var strukturerade blev det lättare att få en överskådlig bild av materialet och att se vad som fanns att arbeta med. Den data som samlades in analyserades genom en typ av kvalitativ innehållsanalys. En kvalitativ innehållsanalys innebär att gruppera meningsfull information från anteckningarna som togs under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013). Det är en flexibel metod att använda för att analysera den data som har samlats in. Enligt Hsieh och Shannon (2005) finns det tre olika typer av en kvalitativ innehållsanalys. I denna studie används den konventionella innehållsanalysen. Analysen går till så att författarna som har samlat in data läser igenom sitt material upprepande gånger. Sedan plockas meningsbärande stycken ut för att kunna kategorisera vad som är viktigt i texten. Dessa anteckningar och utplockade stycken som togs fram av materialet från intervjuerna lade då grunden för de teorier och frågeställningar som studien är baserad på.

3.4 Metoddiskussion

Inom den kvalitativa forskningen är trovärdighet och äkthet två centrala kriterier (Bryman & Bell, 2013). Trovärdigheten innehåller fyra olika delkriterier som är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Tillförlitligheten förklarar hur trovärdigt resultatet i undersökningen är och att den utförts på rätt sätt (Bryman & Bell, 2013). Det handlar även om att inblandade intervjupersoner har chans att läsa igenom resultatet och komma med invändningar om så är fallet. I denna uppsats har regler följts över hur en kvalitativ undersökning skall göras. En miss är dock att intervjun inte spelades in digitalt utan endast antecknades och kunde därför inte transkriberas efteråt. Författarna anser uppsatsen ändå tillförlitlig eftersom en respondentvalidering genomfördes då den färdigskrivna empirin skickades till intervjupersonerna som kunde komma med invändningar.

Överförbarhet mäter om resultatet av studien kan användas på andra situationer och miljöer, samt om resultatet kan generaliseras (Bryman & Bell, 2013). Eftersom en kvalitativ studie inte kan generaliseras på samma sätt som en kvantitativ studie anses uppsatsen bara delvis överförbar. För att stärka överförbarheten i uppsatsen i den mån det går är intervjufrågorna tillagda som en bilaga i slutet.

Pålitlighet skapas genom att det antas ett granskande synsätt genom alla delar av forskningsprocessen, från början till slut (Bryman & Bell, 2013). Det ingår även en bedömning av slutresultatet hur pålitligt det är. Författarna anser uppsatsen mestadels pålitlig eftersom hela

processen för undersökningen tydligt presenteras i metodkapitlet. Det finns även beskrivet bakgrund, problemformulering, syfte, frågeställningar och avgränsningar för att förklara val och tillvägagångssätt genom uppsatsen. Författarna har försökt hålla ett granskande synsätt genom alla delar under studiens gång vilket ökar pålitligheten i uppsatsen.

Konfirmering handlar om att forskaren har agerat i god tro och inte medvetet påverkar processen eller slutresultat med personliga värderingar (Bryman & Bell, 2013). Dock är det möjligt att processen till viss grad kan påverkas av personliga åsikter från författarna. Studiens konfirmering styrks av att författarna haft ett kritiskt förhållningssätt och försökt vara objektiva vid både intervjutillfällena och vid skrivandet av uppsatsen. Frågorna som ställdes under intervjuerna ställdes på ett sådant sätt att författarna inte ville påverka intervjupersonernas svar med egna personliga värderingar. Detta gör att risken för egna värderingar minskas och författarna anses därför handlat i god tro.

Det andra centrala kriteriet är *äkthet* som är uppdelat i fem olika kriterier: *rättvis bild*, *ontologisk autencitet*, *pedagogisk autencitet*, *katalytisk autencitet* och *taktisk autencitet* (Bryman & Bell, 2013). Rättvis bild innebär studien ger en rättvis bild av involverade personers värderingar. Ontologisk autencitet förklarar om de involverade personerna i studien fått en klarare bild över den sociala kontext de lever i. Pedagogisk autencitet förklarar om intervjupersonerna i studien fått en klarare bild över hur andra personers upplevelser. Katalytisk autencitet förklarar om studien gjort att intervjupersonerna kan förändra sin egen situation. Taktisk autencitet förklarar om studien gjort att intervjupersonerna lättare kan vidta förändringar.

I denna uppsats anser författarna att rättvis bild uppfylls eftersom personer med samma position i olika företag intervjuats. Även de olika kriterierna av autencitet anses uppfyllda då uppsatsen är offentlig där intervjupersonerna kan ta del av de olika fallstudierna och få en inblick i sin egen och andras upplevelser. I uppsatsen finns även resultatet presenterat som intervjupersonerna kan ta del av med ny information, och då lättare förändra sig egen situation.

Det finns vissa nackdelar med en kvalitativ studie som författarna behöver ha i åtanke. Yin (2006) skriver att det finns en svaghet i att basera sin forskning på en fallstudie då det ställer krav på att författarna bör ha tidigare kompetens i att genomföra en fallstudie. Robson (2011) skriver att det kan förekomma felaktigheter vid intervjuerna vilket kan bero på att respondenten antingen har misstolkat frågan. En annan nackdel vid fallstudier är att det kan uppstå tveksamheter då författarna gör ett visst urval vid respondenternas svar och detta kan i sin tur påverka studiens slutsatser (Bryman & Bell, 2013). Studien kan även bli för subjektiv då både undersökarens och intervjupersonernas värderingar kan påverka empirin. Trots denna kritik har en kvalitativ metod valts eftersom metoden ger en bättre förståelse för företagets kontext och förändringsprocess.

3.5 Etisk diskussion

De personer som har intervjuats till den här studien har gett sitt medgivande om att författarna kommer att studera och behandla de svar som intervjudeltagarna ger. Intervjupersonerna fick skriva under en blankett med dataskyddsförordningen (GDPR, The General Data Protection Regulation) som är till för att skydda deras och företagets personuppgifter (Datainspektionen, u.å.). Redan vid första kontakten via e-mail har företagen blivit informerade om att fallstudien gäller ett examensarbete inom företagsekonomi. De har även blivit informerade om att uppsatsen kommer att publiceras i Epsilon som är en databas för publikationer vid Sveriges lantbruksuniversitet. Respektive företagen fick förfrågan om de önskar att vara anonyma i detta

arbete, var av alla tre ville att författarna skulle nämna deras företagsnamn. Författarna har haft i åtanke att inte ta med information som kan anses vara privat med tanke på detta. Företagen har blivit informerade om att all empiriinsamling endast används för studien och att all information behandlas konfidentiellt.

4 Fallstudie

I detta kapitel presenteras fallstudien för att ge läsaren en förståelse för företagen och den empiri som samlades in vid intervjuerna. Fallstudiekapitlet är uppdelat i tre avsnitt som beskriver företagen och deras miljöarbete.

4.1 Brobacka gästhem

Brobacka gästhem är ett gästhem i Jomala på Åland, som blev certifierat med Green Key år 2017 (Mustonen-Kemmelmeier, 2019). Verksamheten bedrivs av Ove Kemmelmeier och Katja Mustonen-Kemmelmeier som köpte Brobacka år 2013 och öppnade upp dörarna till sitt gästhem, kafé och butik under sommaren 2015 (Brobacka, u.å.).

Företaget valde att certifiera sig med Green Key då de hade blivit informerade om certifieringen av Ålands Natur & Miljö som arbetar för att bidra till ett mer hållbart samhälle på Åland (Åland Natur & Miljö, u.å.). Enligt Mustonen-Kemmelmeier (2019) är den främsta drivkraften till att införa en miljömärkning sitt eget intresse för miljön. Miljön är något hon vill prioritera och även ta ansvar för sitt agerande här på jorden. Hon nämner även att andra drivkrafter är viljan att få en struktur på sitt miljöarbete samt att få en möjlighet att kommunicera ut till gästerna hur företaget arbetar hållbart. Mustonen-Kemmelmeier berättar vidare att Green Key ger en väldigt konkret ram för hur de lätt kan få in ett miljöarbete i sin verksamhet och hon visar intresse för den utvecklingen i företaget som miljömärkningen tillför. Det krävdes inte mycket förberedelser för att kunna införa Green Key, säger Mustonen-Kemmelmeier. Ägarna för Brobacka hade redan ett miljötank innan de införde miljömärkningen, det var främst pappersarbete och dokumentation om vilken miljöpåverkan verksamheten hade som krävdes vid införandet. Katja Mustonen-Kemmelmeier bär den större delen av ansvaret för miljöarbetet men får hjälp av en heltidsanställd med det vardagliga arbetet kring certifieringen.

Vid certifieringsprocessen går Mustonen-Kemmelmeier igenom de kriterier som krävs och fastställer vilka miljömål som ska uppfyllas (Mustonen-Kemmelmeier, 2019). När alla kriterier är uppfyllda kommer Green Key och kontrollerar att allt stämmer. Förändringar som har skett på Brobacka gästhem tack vare Green Key är främst att byta ut alla produkter till miljömärkta produkter. Det gäller att få tag på råvaror som är närproducerade och ekologiska samt att ta sig tid att leta efter de småleverantörer som kan bidra med rätt produkter, menar Mustonen-Kemmelmeier.

Green Key har hjälpt Brobacka gästhem att kommunicera ut information till sina gäster (Mustonen-Kemmelmeier, 2019). Med hjälp av informationsblad och en pärm med verksamhetens miljöarbete kan gästerna ta del av vad företaget gör för att minska sin miljöpåverkan. Att sätta igång arbetet och att få ner allt på papper har varit en av de stora svårigheterna kring Green Key för Brobacka gästhem. Att sedan analysera hur mycket el- och vattenförbrukning som går åt per gäst kan ibland vara svårt att mäta, enligt Mustonen-Kemmelmeier. Den feedback som gästerna ger är positiv och märks framförallt inne på kaféet där gästerna kommenterar den ekologiska och närproducerade fikan. Tack vare tydlig källsortering och sophantering, hjälper gästerna till med att bidra till verksamhetens återvinning. Enligt Mustonen-Kemmelmeier har Green Key inte medfört några negativa konsekvenser. Hon berättar vidare att det är en fördel att vara ett litet företag för att de då har lättare koll på deras arbete med certifieringen. Om Green Key har varit lönsamt för Brobacka

gästhem är något som Mustonen-Kemmelmeier inte har utvärderat, då det i första hand handlar om verksamhetens miljöpåverkan och sekundärt om det ger vinst.

För att ständigt kunna förbättra sitt miljöarbete har Brobacka gästhem satt upp både korta och långsiktiga mål för framtiden (Mustonen-Kemmelmeier, 2019). Målen handlar exempelvis om flera gröna alternativ till kaféet, att börja odla grönsaker själv, egenproducerad tvål till försäljning samt solcellspaneler att sätta på taket för att minska elförbrukningen under högsäsongen. För att måluppsättningen ska kännas överkomlig sätter Brobacka gästhem upp ett större mål per år. De vill att Green Key ska kännas som något roligt för att kunna uppehålla sitt intresse för miljöarbetet och för att inte riskera att det börjar kännas som en belastning. Brobacka Gästhem har många idéer för framtiden men tar i nuläget en sak i taget.

4.2 Anderssons gästhem & gårdsbageri

Anderssons gästhem & gårdsbageri i Eckerö på Åland drivs av Annette och Hans Andersson (Anderssons, u.å.). De startade sin logiverksamhet år 2000 med gästhem, och har därefter utökat med bageriverksamhet och flera gårdsstugor. Företaget blev certifierade med Green Key år 2015 och var ett av de första företagen på Åland med certifieringen.

Andersson (2019) har alltid känt ett intresse för miljöansvar och valde därför att certifiera sig med Green Key direkt när möjligheten fanns på Åland (Andersson, 2019). Andersson kände att Green Key passade dem och deras verksamhet eftersom intresset för hållbarhet, återvinning och närproducerat alltid varit stort. Miljömärkningen innefattar hela miljötänket och tar inte bara hänsyn till ekologiskt, utan även närproducerat som de prioriterar högt. Ägarna såg även miljömärkningen som en social aspekt då de såg möjligheten att lättare nå ut till sina gäster, och såg det även som ett sätt att marknadsföra sitt miljöarbete på. Före implementeringen skrevs miljöpolicy, miljömål och handlingsplan för företaget. För att uppfylla kriterierna behövde de även byta ut alla lampor mot lågenergilampor samt kranar och duschar till lågspolande. Informationsblad om företagets målpolicy som exempelvis sopsortering skrevs även till gästerna som finns i varje gäststuga. Ansvar för miljöarbetet fördelas lika mellan ägarna av företaget.

När företaget skulle bli certifierade skickade Andersson in en ansökan när alla kriterier var uppfyllda, och sedan kontrollerade Green Key att allt stämde (Andersson, 2019). Andersson berättar att de registrerar vatten- och elförbrukningen delat på antalet gäster varje månad för att se hur mycket varje gäst förbrukar. All information om miljöarbetet samlas sedan i en pärm som ägarna går igenom en gång per år tillsammans med Green Key. Andersson menar att det inte behövde genomgå några större förändringar i och med certifieringen eftersom de redan sopsorterade och använde sig av ekologiskt och närproducerat. Den stora förändringen var mestadels lampor, kranar och dokumentation av deras miljöarbete. Certifieringen har inte heller medfört några negativa konsekvenser för organisationen, berättar Andersson.

Andersson (2019) berättar att de såg implementeringen som en möjlighet för god marknadsföring, och ett bra sätt att nå ut till sina gäster angående miljöarbetet. Speciellt i kaféet märks det att arbetet uppskattas av gästerna som gärna provar på åländska produkter, menar Andersson. Idag finns det även många gäster som förväntar sig miljöarbete på logiställen och då hjälper Green Key i hög grad att nå ut till dem. Anderssons gästhem & gårdsbageri som är ett litet företag tycker Green Key ibland kan vara väldigt omfattande för dem då de inte berörs av alla krav. Det är inte så anpassat för just småföretag menar Andersson, men tycker samtidigt det är en fördel att vara ett litet säsongsföretag eftersom det finns tid över på vintern att arbeta

med till exempel miljömål och utveckling. Allt behöver inte heller göras under ett år, utan med ett lugn tempo kan verksamheten byggas upp till en hållbar verksamhet säger Andersson. Det är svårt att säga om Green Key varit lönsamt för Anderssons gästhem & gårdsbageri eftersom årsavgiften är ganska hög, men Andersson vill marknadsföra sig med detta och anser det ändå värt för företaget. Det bästa med Green Key tycker Andersson är känslan av att göra någonting bra och få vara med och påverka i samhället.

Anderssons utvecklar och förbättrar hela tiden miljöarbetet i verksamheten (Andersson, 2019). De har inga långsiktiga mål utan tar ett år i taget och förbättrar konkreta småsaker hela tiden. I år ska till exempel sopsorteringen uppdateras till en miljöstation där allt sorteras och slängs. Förut fanns det kärl i gästhemmet och servicehuset men nu är allt samlat på ett och samma ställe, säger Andersson.

4.3 Stallhagen Upplevelser AB

Stallhagen Upplevelser AB är ett dotterbolag till Stallhagen AB (Stallhagen, u.å.). I dotterbolaget ingår en pub, ett besökscentrum samt en amfiteater där musik-, teater- och programkvällar hålls. Verksamheten ligger intill bryggeriet Stallhagen i Finström, Åland. Företaget blev certifierat med Green Key hösten år 2016 (Åland Natur & Miljö, u.å.).

Johanna Dahlgren, VD för Stallhagen Upplevelser AB, berättar att de valde Green Key då de inte såg några andra alternativ (Dahlgren, 2019). Minimistandarden för Green Key är något som alla restauranger och kaféer bör leva upp till, enligt Dahlgren. De behövde inte förbereda särskilt mycket för att kunna bli certifierade utan det var mest att dokumentera sin miljöpåverkan. Den personen som har ansvar för arbetet med Green Key är företagets miljöansvarige, Corinne Birn. Stallhagens vision är att deras verksamhet ska lämna ett så litet ekologiskt fotavtryck som möjligt och att även den mest hållbarhetsengagerade ska kunna besöka deras verksamhet med ett gott samvete (Åland Natur & Miljö, u.å.).

När företaget ska bli certifierat, eller ska uppdatera sin certifiering, skickar Stallhagen Upplevelser AB in sina miljömål och uppfyllda kriterier som Green Key sedan kontrollerar och godkänner (Dahlgren, 2019). Det är inte många förändringar som krävdes för att nå grundkriterierna för certifieringen men Dahlgren berättar hur de ständigt letar efter hållbara alternativ för att kunna förbättras. Något de har förändrat nyligen är att byta ut kranar på toaletterna till kranar med mindre vattenförbrukning. Även sophantering är något som förbättrats för att verksamheten ska minska sitt avfall.

Dahlgren (2019) berättar att de inte hade några större förväntningar på Green Key vid införandet då företaget var tidigt med att bli certifierat på Åland. Enligt Green Keys kriterier för restaurang och kaféer ska alla verksamheter registrera el- och vattenförbrukning per gäst, vilket är något som Green Key utvärderar (Green Key, 2018). Detta är en svårighet för Stallhagen Upplevelser AB då det är svårt att definiera en besökare eftersom vissa äter på puben medan andra endast besöker platsen (Dahlgren, 2019). Vid evenemang på amfiteatern är det svårt att registrera elkonsumtionen vid exempelvis användningen av strålkastarna på scenen eller vattenkonsumtionen när publiken använder toaletterna. Dahlgren menar då att företaget inte får några verktyg för hur de ska gå tillväga och har därför svårt att ge Green Key den informationen.

Dahlgren (2019) berättar vidare att de märker hur vetskapen om Green Key ökar och att deras hållbarhetstänk är något som gästerna förväntar sig nu för tiden. Generellt sätt har inte Green

Key varit ekonomiskt lönsamt men det får ändå verksamheten att hela tiden tänka till kring sitt miljöarbete genom dokumentation, att konkretisera mätbara mål samt att få alla engagerade i miljöarbetet bland personalen. Målsättningar för framtiden är att hela tiden försöka förbättra sig. Inför kommande certifieringsperiod vill företaget exempelvis energieffektivisera farstun, byta ut vissa fönster till mer isolerande, att endast använda kyckling i matlagningen en gång i månaden samt att dra ner på sina kompostavfall. Enligt Dahlgren är det väldigt lätt att bli hemmablind men hon anser att det är viktigt att hela tiden arbeta för att hitta nya hållbara alternativ.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel presenteras en analys av empirin utifrån det teoretiska ramverket för att skapa en förståelse för småföretags förändringsprocess vid införandet av Green Key. Kapitlet avslutas sedan med ett diskussionsavsnitt.

5.1 Drivkrafter till att starta ett miljöarbete

Det kan finnas flera faktorer som driver företag till att arbeta mer hållbart. Det kan handla om interna drivkrafter som att bygga upp sitt varumärke, en entreprenörs egna miljöengagemang eller att vilja spara resurser och att kostnadsminimera sin verksamhet (Nutek, 2003; Walker, De Sisto & McBain, 2008; Yadav och Mahim, 2013). De faktorer som driver de undersökta företagen till att införa en miljömärkning kan kopplas till de nämnda drivkrafterna ovan. På Brobacka gästhem är den främsta drivkraften intresset för miljön och en vilja att arbeta mer hållbart (Mustonen-Kemmelmeier, 2019). Mustonen-Kemmelmeier tycker det är viktigt att känna att hon minskar sitt klimatavtryck här på jorden och att det var där hon fick idén till att införa Green Key. Green Key ger en bra struktur på företagets miljöarbete och gör att de lättare kan kommunicera ut information till gästerna. Att införa ett miljöarbete i verksamheten har inte varit något krav från gästerna, men responsen har varit positiv. Företagets aktiva miljöarbete kan leda till att gästerna blir mer medvetna och engagerade inom hållbarhet.

Ägarnas miljöintresse är även en drivkraft för Anderssons gästhem och gårdsbageri (Andersson, 2019). Andersson har alltid känt ett intresse för miljöansvar och valde därför att certifiera företaget med Green Key direkt när möjligheten fanns på Åland. Miljöintresset för hållbarhet, återvinning och närproducerat har alltid varit stort för ägarna på Anderssons gästhem och gårdsbageri. Förutom miljöintresset, är en annan drivkraft att kunna marknadsföra sig för kunder och att de lättare kan nå ut till sina gäster om sitt miljöarbete.

Precis som de andra företagen är det ägarnas miljöintresse som driver Stallhagen Upplevelser AB till att införa en miljömärkning (Dahlgren, 2019). Deras vision sedan de startade är att verksamheten ska lämna ett så litet ekologiskt fotavtryck som möjligt och att även den mest hållbarhetsengagerade ska kunna besöka deras verksamhet med ett gott samvete (Åland Natur & Miljö, u.å.). Det är intresset för miljön, en vilja att få struktur på sitt hållbarhetsarbete samt att jobba upp sitt varumärke och marknadsföra sig för gästerna som drev de tre företagen till att starta ett miljöarbete i sin verksamhet (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019).

5.2 Fyra processteorier

De fyra processteorierna är till för att beskriva hur och varför förändringar utvecklas i organisationer (Van de Ven & Poole, 1995). Med fokus på det teleologiska synsättet som grunder sig i att ett förändringsarbete är målinriktat kan det kopplas till varför de undersökta företagen har valt att starta ett miljöarbete. Synsättet visar att en organisation anses vara målmedveten och förändras under processens gång för att nå målet. Det teleologiska synsättet beskriver bäst de processer som visas i fallföretagens miljöarbete. Företagen har gjort ett aktivt val att införa ett miljöarbete i sin verksamhet och har konstruerat hur de ska utföra förändringar i sitt företag vid införandet (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Green Key handlar om att hela tiden sätta upp nya mål för att kunna förbättra sitt miljöarbete och de tre företagen förändrar då sin organisation kontinuerligt för att nå dessa

miljömål. Det finns ett syfte med förändringarna som de undersökta företagen gör, allt från att förändra sitt avfallssystem till att byta till lågspolande kranar. Därför passar det att använda sig av det teleologiska synsättet för att undersöka förändringen i dessa företag.

5.3 PDCA-cykeln

Green Key är en miljömärkning som bygger på obligatoriska kriterier och poängkriterier (Green Key, u.å.). Ett visst antal poängkriterier skall uppfyllas varje år för att alltid förbättra sitt miljöarbete. Gemensamt för de tre undersökta fallen i uppsatsen är att Green Key valdes då miljöintresset hos ägarna från början var väldigt stort, och de ville ha ett bevis på miljöarbetet de redan åstadkommit (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). När företagen bestämt sig för att införa miljömärkningen fastställdes miljöpolicy och miljömål samt kontrollerade vilka obligatoriska kriterierna som behövde uppfyllas. Inför detta behövde både Brobacka gästhem och Anderssons gästhem byta ut alla produkter till miljömärkta produkter som exempelvis diskmedel och toalettpapper, samt införa tydlig källsortering för gästerna (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019). Anderssons gästhem bytte även ut sina lampor mot lågenergilampor samt alla kranar till lågspolande (Andersson, 2019). Stallhagen Upplevelser AB behövde inte göra några praktiska förändringar inför certifieringen eftersom de obligatoriska kriterierna redan var uppfyllda (Dahlgren, 2019). Dock menar alla tre företag att största arbetet inför certifieringen var dokumentationen som krävdes (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Detta styrks av fasen *plan* i PDCA-cykeln, som är en viktig del för att det är här hela planeringen inför en förändring fastställs (Bergman & Klefsjö, 2002).

Andra steget i PDCA-cykeln som är *do* innebär själva genomförandet av förändringen samt anpassa organisationen till den planerade strategin (Ammenberg, 2012). Det gäller även att kommunicera ut arbetet till alla berörda i organisationen. När alla kriterier är uppfyllda skickas en ansökan till Emma Lundberg, projektledare för Green Key på Åland som kontrollerar att allt stämmer, och därefter är certifieringen genomförd (Ålands natur & miljö, u.å.). Arbetet är dock inte slut där utan förändringen är en ständig process i och med att det alltid är nya gäster som behöver informeras och inkluderas i miljöarbetet i organisationen (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Det är viktigt att gästerna får rätt information om vad som gäller i verksamheten med allt från källsortering till att maten är närproducerad eller ekologisk.

Den tredje fasen i PDCA-cykeln är *check* och innebär en uppföljning av förändringsarbetet. Denna fas kan tydligt ses hos alla tre företag som undersökts då ägarna en gång per år tillsammans med Green Key går igenom all information från det gångna året (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Det är information om hela företagets miljöarbete som exempelvis varje persons vatten- och elförbrukning.

Green Key går ut på att företag varje år behöver uppfylla ett visst antal poängkriterier för att behålla sin miljömärkning (Green Key, u.å.). I och med detta krävs det alltså att företagen varje år behöver hitta förbättringar i verksamheten. Brobacka gästhem, Anderssons gästhem & gårdsbageri och Stallhagen Upplevelser AB har därför satt upp mål för framtiden, just för att kunna uppnå dessa poängkriterier (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Brobacka gästhem vill exempelvis sätta upp solpaneler på taket för att minska elförbrukningen (Mustonen-Kemmelmeier, 2019). Anderssons förbättring för säsongen 2019 är en uppdatering av sin miljöstation där avfallet sorteras och slängs på samma ställe (Andersson, 2019). Stallhagen Upplevelser AB förbättrar sig år 2019 genom att isolera farstun,

dra ner på kycklingkonsumtionen samt dra ner på sitt kompostavfall (Dahlgren 2019). Förbättringsarbetet som företagen varje år arbetar med kan tydligt ses i den sista fasen *act* i PDCA-cykeln. Act innebär att organisationen ständigt behöver agera för förbättring och att detta är en ständigt pågående process vilket också kan ses i Green Keys poängkriterier (Ammenberg, 2012; Pietrzak & Paliszkiwicz, 2015; Green Key, u.å.).

5.4 Heracleous modell om organisationsförändring

Enligt Heracleous modell om organisationsförändring sker en förändring i fem olika faser (Alvesson & Sveningsson, 2007). Genom att förstå modellen skall det ge en bättre förståelse för förändringen som sker i småföretag. De fyra första faserna i modellen äger rum före själva förändringen utförs och kan kopplas till planeringsfasen. I dessa faser sker *situationsanalys, policy och strategiformulering*, utvärdering av *konsekvenser för organisationen* samt *ledning av förändring* där det bestäms hur förändringen skall genomföras. Alla tre fallföretag i studien behövde uppfylla dessa faser för att veta vilka förändringar som behövdes för att uppfylla Green Keys kriterier och dessutom hur det skulle gå till (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Företagen analyserade först sin situation och var de befann sig just då och vilka miljöpåverkningar de hade. Detta kan kopplas samman med Heracleous *situationsanalys*. Därefter satte företagen upp en miljöpolicy och genomförde en strategiformulering som kopplas till den andra fasen *policy och strategiformulering*. Detta är något som utförs inför varje ny certifieringsperiod (Dahlgren, 2019). I denna fas går företagen igenom hur de utvecklas och vad de ska förändra för att nå dit. För att införa Green Key måste företagen utvärdera vilka förändringar som måste ske och om det kommer att löna sig, samt hur dessa förändringar kommer att genomföras (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Detta kopplas till fas tre och fyra i modellen som är *konsekvenser för organisationen* och *ledning av förändring*. Heracleous fyra första faser i modellen täcker den första delen i processen av att införa Green Key.

Sista delen i Heracleous modell är *övervakning och utvärdering* där organisationen kontinuerligt behöver utvärdera var organisationen befinner sig (Alvesson & Sveningsson, 2007). Eftersom Green Key bygger på poängkriterier som skall uppfyllas varje år för ett förbättrat miljöarbete är även detta något alla tre företag ständigt arbetar med (Green Key, u.å.; Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019).

5.5 Sammanfattande diskussion

Syftet med denna studie är att undersöka förändringsprocessen i småföretag som inför en miljömärkning i sin verksamhet. Studien vill även undersöka vilka drivkrafter som leder till att ett företag startar ett miljöarbete i organisationen. Detta syfte uppnås genom att identifiera varför småföretag väljer att certifiera sin verksamhet med Green Key, samt hur processen går till. Utifrån den insamlade empirin kan syftet i uppsatsen uppnås och forskningsfrågorna besvaras.

Den drivkraft som har varit mest framträdande hos företagen för att införa ett miljöarbete har varit ägarnas intresse för hållbarhet och miljö. Både Brobacka gästhem och Andersson gästhem och gårdsbageri har alltid haft ett stort intresse för miljön och har därför inte varit tveksamma till att införa en miljömärkning (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019). Stallhagen Upplevelser AB såg en miljömärkning som en självklarhet (Dahlgren, 2019). Att ha ett eget engagemang kan göra att företag mycket lättare kan genomföra en förändring, vilket är något som verkar ha varit nyckeln i förändringsarbetet för dessa företag. Intresset för hållbarhet har

varit grunden till förändringsprocessen men företagen har även drivits av att kontinuerligt förbättra sig, att kunna marknadsföra sig bättre och bygga upp sitt varumärke samt att få en struktur på sitt miljöarbete. Genom att titta på företagens förändringsarbete utifrån det teleologiska synsättet ser författarna att alla beslut företagen tar i processen är för att förbättra sig och kunna nå sina miljömål. Miljöintresset hos ägarna hjälpte till att starta upp miljöarbetet i organisationen, men det gör även att de hela tiden kan förbättra sig och att de strävar efter att nå målen. De andra drivkrafterna gör att företagen uppnår vissa mål men för att kunna fortsätta framåt krävs även ett inre driv. Exempelvis om ett företag inför en miljömärkning kanske de redan har byggt upp sitt varumärke genom att införa det men det är inte den drivkraften som gör att företaget fortsätter att förändra och förbättra sig. Ägarnas miljöintresse gör att företagen strävar efter nya mål och driver fram dem i deras hållbarhetsarbete.

Författarna kunde gemensamt se för de tre företagen att det största arbetet i förändringsprocessen sker i planeringsfasen, innan själva certifieringen införs. Det är i den här fasen företagen ser över sin miljöpåverkan, vad de kan förändra, om förändringen är värt det samt att de planerar hur de kan genomföra förändringen (Mustonen-Kemmelmeier, 2019; Andersson, 2019; Dahlgren, 2019). Varför det största arbetet ligger i planeringsfasen kan bero på att de obligatoriska kriterierna behöver vara uppfyllda före företaget över huvud taget kan bli certifierade. Författarna fick uppfattningen om att intervjupersonerna inte såg planeringsfasen som någon stor börda, vilket kan bero på den inre drivkraften de kände. Arbetet företagen genomförde inför miljömärkningen kan ses i både PDCA-cykeln och i Heracleous modell om organisationsförändringar där *plan* och de första fyra faserna är lika varandra. Författarna uppfattade att förändringsprocessen såg relativt lika ut för alla tre företag och ingen stack ut med extra mycket eller lite arbete i de olika faserna. Själva genomförandefasen, *do* i PDCA-cykeln, som i fallstudien innebär att ansöka om certifieringen verkar inte vara en stor del i förändringsprocessen eftersom arbetet för att uppfylla kriterierna redan sker i planeringsfasen. Denna fas innebär även att kommunicera ut informationen till sina medarbetare och till sina gäster, vilket är en av Green Keys kriterier. Det innebär att Andersson (2019) och Mustonen-Kemmelmeier (2019) hela tiden behöver informera gästerna om Green Key och arbetet som krävs vilket gör denna fas till en kontinuerlig process som även sträcker sig över de andra faserna. Utvärderingen av arbetet är en viktig del i processen för att kunna veta vad företagen behöver förändra för att hela tiden förbättra sig. Detta ses i fasen *check* i PDCA-cykeln och i den femte fasen *övervakning och utvärdering* i Heracleous modell om organisationsförändringar. Författarna uppfattar detta som en viktig fas för företagets förändringsarbete då den här fasen avgör om förändringsarbete är lyckat och om de verkligen gör en skillnad för miljön. Eftersom Green Key utgår från poängkriterier som behöver uppfyllas varje år för att alltid förbättra sitt miljöarbete är förbättringsarbetet en stor del i processen. Alla tre företag hade mål och ambitioner om hur detta arbete kan uppfyllas, med allt från att förbättra sopsorteringen till att skaffa solpaneler för att minska energiförbrukningen i organisationen. Detta kan förutom i Green Keys kriterier ses i fasen *act* i PDCA-cykeln. Även fast Green Keys poängkriterier ställer krav på att företagen skall förbättra sitt miljöarbete varje år såg författarna att viljan till förbättringsarbetet till stor del kom från ägarnas miljöintresse. Poängkriterierna kan snarare ses som ett tips eller hjälpmedel till hur de kan förbättra sig och inte som ett krav. Detta gör förbättringsarbetet till en viktig del i förändringsprocessen för att komma framåt i sitt miljöarbete.

6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska bidrag och förslag till framtida forskning redogörs. Syftet med denna studie är att undersöka förändringsprocessen i småföretag som inför en miljömärkning i sin verksamhet. Studien vill även undersöka vilka drivkrafter som leder till att ett företag startar ett miljöarbete i organisationen. Utifrån detta syfte formulerades följande forskningsfrågor:

- Vilka faser är viktiga för småföretag i en förändringsprocess?
- Hur fungerar småföretagares drivkrafter till att införa en miljömärkning?

Utifrån analysen kan författarna se att faserna planering, genomförande, utvärdering och förbättring är viktiga. Dock visar analysen att hela förändringsarbetet bygger på den inre drivkraften och det egna miljöintresset. Planeringsfasen inför att implementera Green Key är viktigt för att miljömålen och miljöpolicy fastställs, samt att företagen ser vad som bör förändras i organisationen. Till planeringen ingår även att genomföra förändringarna som krävs för att uppfylla Green Keys kriterier. Genomförandet är i detta fall fasen då själva certifieringen införs samt att gästerna informeras om miljöarbetet i organisationen. Anderssons gästhem & gårdsbageri och Brobacka gästhem behöver informera ut informationen till alla nya gäster vilket gör detta till en viktig del i förändringsarbetet som sträcker sig över hela säsongen. Utvärderingsfasen är inte en stor del av förändringen men den är ändå viktig. Utvärdering av förändringsarbetet krävs för att veta om arbetet över huvud taget lönar sig, och även för att veta vad som behöver förbättras. Eftersom Green Keys poängkriterier kräver att företaget förbättrar sig för varje år blir förbättringsfasen viktig i förändringsarbetet, och gör det till en kontinuerlig cirkulär process. För att besvara frågan om vilka faser som är viktiga i en förändringsprocess för småföretag är slutsatsen att alla faser i PDCA-cykeln är nödvändiga för att förändringen skall fungera. Alla faser är dock inte lika omfattande, utan de faser som haft störst inverkan på processen är planeringsfasen och förbättringsfasen.

I småföretagen har ägarnas miljöintresse visat sig vara den mest drivande faktorn till att företagen väljer att införa en miljömärkning. Analysen visar att det är ägarnas miljöintresse som dels startar miljöarbetet, men som även är anledningen till att företagen kontinuerligt arbetar för att förbättra sitt miljöarbete. Ägarnas miljöintresse ligger till grund för vilka miljömål som sätts och hur företagen väljer att arbeta med målen. Utan ett engagemang för hållbarhet skulle en miljömärkning kanske inte ha fungerat på samma sätt för dessa företag och därför har miljöintresset fungerat som en viktig drivkraft för dem. För att besvara frågan om hur småföretagares drivkrafter fungerar vid införandet av en miljömärkning är slutsatsen att utan ägarnas miljöintresse skulle inte förändringen ske.

Med denna studie hoppas författarna kunna bidra med att förbättra småföretagares miljöarbete och därmed bidra till en mer hållbar utveckling. Förslag till vidare forskning inom området är att undersöka hur förändringsprocessen att införa Green Key ser ut i större företag och hur deras process skiljer sig från ett småföretags. Det kan även vara intressant att undersöka om en miljömärkning verkligen lönar sig ekonomiskt för ett företag.

Referenslista

Litteratur

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2007. *Organisationer, ledning och processer*. Polen: Studentlitteratur.
- Ammenberg, J. 2012. *Miljömanagement*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Bansal, P. & Roth, K. 2000. "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, Vol 43(4): 747–736.
- Bechhofer, F., Elliot, B. & McCrone, D. 1984. "Safety in numbers: On the use of multiple interviewers". *Sociology*, Vol 18: 97–100.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. 2002. *Kvalitet i alla led*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 2. Stockholm: Liber.
- Burnes, B. 2004. "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal". *Journal of Management Studies*, Vol 41(6): 977–1002.
- Dare, J. 2016. "Will the Truth Set Us Free? An Exploration of CSR Motive and Commitment". *Business & Society Review*, Vol 121(1): 85–122.
- Graafland, J. & Mazereeuw-Van der, D.S. 2012. "Motives for corporate social responsibility". *De Economist*, Vol 160(4): 377–396.
- Hemingway, C.A. & Maclagan, P.W. 2004. "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol 50(1): 33–44.
- Heracleous, L. 2001. "An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 37(4): 426–446.
- Hsieh, H.F. & Shannon, S.E. 2005. "Three Approaches to Qualitative Content Analysis". *Qualitative Health Research*, Sage Publications, Vol 15(9): 1277–1288.
- Ishikawa, K. 1985. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*. Uppl. 3. Ungern: Studentlitteratur.
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. New York: Harvard Business School Press.
- Leidner, R. 1993. *Fast food, fast talk: Service Work and the routinization of everyday life*. Los Angeles: University of California Press.

- Lunenburg, C, F. 2010. "Forces for and Resistance to Organizational Change". *National Forum of Educational Administration and supervision Journal*, Vol 27(4): 1-10.
- Masurel, E. 2007. "Why SMEs Invest in Environmental Measures: Sustainability Evidence from Small and Medium-sized Printing Firms." *Business Strategy and the Environment*, Vol 5(1): 190–201.
- Pietrzak, M & Paliszkiwicz, J. 2015. "Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle". *Management*, Vol 10(2): 149–161.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Business Students*. Uppl. 4. Harlow: Prentice Hall.
- Stern, P.C., Dietz, T., Kalof, L. 1993. "Value orientations, gender, and environment concern". *Environmental Behavior*, Vol 25(3): 322–348.
- Todnem By, R. 2015. "Organisational change management: A critical review". *Journal of Change Management*, Vol 5(4): 369–380.
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. 2008. "Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors". *Journal of purchasing and supply management*, Vol 14(1): 69–85.
- Yadav, N & Mahim, S. 2013. "Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades". *Business Process Management Journal*, Vol 19(6): 947–971.
- Yin, R.K. 2006. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

Internetkällor

- Andersson (u.å.). *Om oss*. Tillgänglig: <http://anderssons.ax/om-oss> [2019-04-10]
- Datainspektionen (u.å.). *Dataskyddsförordningen*. Tillgänglig: <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/dataskyddsförordningen---fulltext/> [2019-04-28]
- Naturskyddsföreningen (u.å.). *Företag, gör världen bättre med oss*. Tillgänglig: <https://www.naturskyddsföreningen.se/vad-du-kan-göra/som-företag> [2019-04-23]
- Stallhagen (u.å.). *PubStallhagen – Gastropub vid bryggeriet*. Tillgänglig: <http://www.stallhagen.com/pub-stallhagen/> [2019-04-10]
- Tillväxtverket (2019). *Basfakta om företag*. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html> [2019-05-27]
- Tillväxtverket (2018). *Särskild hänsyn till små företag*. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/forenkling/handledning-for->

[konsekvensutredning/utred-konsekvenser/ekonomiska-effekter/konsekvenser-forforetag/sarskild-hansyn-till-sma-foretag.html](https://www.natur.ax/konsekvensutredning/utred-konsekvenser/ekonomiska-effekter/konsekvenser-forforetag/sarskild-hansyn-till-sma-foretag.html) [2019-04-11]

Ålands Natur & Miljö (u.å.). *Om oss, Åland Natur & Miljö*. Tillgänglig: <https://www.natur.ax/alands-natur-miljo> [2019-04-09]

Ålands Natur & Miljö (u.å.). *Pub Stallhagen*. Tillgänglig: <https://www.natur.ax/green-key/green-key-pa-aland/restauranger-och-kafeer-arbetar-mot-certifiering/pub-stallhagen> [2019-04-11]

Rapporter

Green Key (2018). *Green KeyHandledning för miljöcertifiering*. Åland: Ålands Natur & Miljö.

Nutek (2003). *Miljöarbete i småföretag- en ren vinst?*. Stockholm: Tillväxtverket.

Personliga intervjuer

Andersson, Annette. Delägare, Anderssons gästhem & gårdsbageri. Personligt möte, [2019-04-09].

Dahlgren, Johanna. VD, Stallhagen Upplevelser AB. Personligt möte, [2019-04-10].

Mustonen-Kemmelmeier, Katja. Delägare, Brobacka Gästhem. Personligt möte, [2019-04-09].

Bilaga 1: Frågor till företagen

Allmänna frågor

1. Vill ni vara anonyma i rapporten?
2. Antal anställda?
3. Vilken är företagets huvudsakliga verksamhet?

Plan – planering

4. Vilken typ av Green Key certifiering har ni? (t.ex. B&B och små anläggningar)
5. Varför valde ni Green Key?
6. Hur förberedde ni er för att införa Green Key?
7. Hur fördelade ni ansvaret för själva miljöarbetet? Är det någon som har ett större ansvar?

Do - genomförande

8. Hur gick certifieringsprocessen till?
9. Vilka förändringar har ni behövt göra i er verksamhet i och med certifieringen?

Check – följa upp

10. Vad hade ni för förväntningar för företaget i och med implementeringen, och hur tyckte ni att de uppfylldes?
11. Vilka svårigheter har ni stött på under processen? (Har det påverkat att ni är ett litet företag?)
12. Har Green Key varit lönsamt för er?
13. Vilka är de viktigaste fördelarna som Green Key och certifieringen gett er?

Act - förbättra

14. Är det något ni skulle gjort annorlunda om ni infört Green Key idag?
15. Vad har ni för målsättningar för företaget?

Bilaga 2: Kompletterande frågor till företagen

1. Vilka är de tre viktigaste drivkrafterna till att ni valde att införa en miljömärkning?
2. Vilka negativa konsekvenser för organisationen har ni upplevt i och med miljömärkningen?
3. Hur anser ni förhållandet till era gäster var före ni införde Green Key? Efterfrågade gästerna miljöarbete?
4. Hur anser ni förhållandet till era gäster varit efter ni infört Green Key? Vad får ni för typ av feedback?