

Miljöledningssystem i små företag

- Vilka hinder finns och hur kan förenklade miljöledningssystem överkomma dessa?

Environmental Management Systems in Small Enterprises

- What are the obstacles and how can simple environmental management systems overcome these?

Carolina Berglund, Sanna Hallberg & Ida Svensson



Miljöledningssystem i små företag

- Vilka hinder finns och hur kan förenklade miljöledningssystem överkomma dessa?

Environmental Management Systems in Small Enterprises

- What are the obstacles and how can simple environmental management systems overcome these?

Carolina Berglund, Sanna Hallberg & Ida Svensson

Handledare: Hanna Astner, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grund C

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Ekonomi - kandidatprogram, Agronomprogrammet - ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2011

Omslagsbild: Åsa Nord

Serienamn: Examensarbete

Nr: 671

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: MLS, Svensk Miljöbas, miljödiplomering, miljöarbete, ISO 14001, EMAS, organisationsstruktur, organisationskultur, legitimitet



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Förord

Denna uppsats är en studie gjord på uppdrag av Arby Kommunikation och Carevo, som driver projektet *Miljödiplomering vid ett vägsäl - hur gör vi mer nytta för fler*. Projektet syftar till att få fler företag att miljödiplomera sig samt att öka miljödiplomerade företags tillväxtmöjligheter. Samarbetspartners i projektet är Miljöförvaltningen Göteborg Stad, Föreningen Svensk Miljöbas och SP Småföretag.

Vi vill tacka våra uppdragsgivare Hans Arby och Mikael Frickfors för ett gott samarbete och förtroende för oss, samt Helena Callstam på Miljöbron som förmedlat uppdraget. Vi riktar även ett tack till Peer-Erik Carlsson och Ellinor Avsan från Föreningen Svensk Miljöbas för att de tog sig tid att ställa upp på intervjuer. De företag som ställt upp på intervjuer tackas likaså. Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Hanna Astner för skicklig vägledning och stor entusiasm. Utan er alla hade vi inte kunnat skriva denna uppsats.

Abstract

Humanity's increasing consumption has resulted in an increasing use of resources and thus an increasing environmental impact. Hence, the environment has become an important political issue. The increasing demands from stakeholders on companies to "green" their products and work internally with environmental issues makes it more and more important for enterprises to address these issues. Small enterprises constitute the majority of all enterprises and therefore they have a significant impact on environmental problems. An environmental management system (henceforth referred to as EMS) is a management tool that enterprises can use to reduce their negative environmental impact. The use of EMSs can lead to many benefits for a company such as competitive advantage, cost savings and improved image. ISO 14001 and EMAS are the most established EMSs. It can be difficult for small enterprises to work with these systems because they are often costly and difficult to understand. A "simple EMS" is meant to make it easier for small enterprises to introduce an EMS.

The aim with this thesis is to analyze how simple EMSs can meet the obstacles that small enterprises experience when implementing an EMS. The research propositions are formulated as follows: What restricting factors do small enterprises experience when implementing an EMS and how can simple EMSs be used to meet these factors? The thesis is addressed primarily to actors interested in developing the environmental performance of Swedish companies. The framework of the thesis is based on an organizational perspective intended to allow a broader understanding of how small enterprises are obstructed from implementing an EMS.

A literature study has been performed to meet the aim of this thesis. The study is supplemented with a case study of the simple EMS Svensk Miljöbas. Enterprises with an EMS approved according to the standard of Svensk Miljöbas receives an environmental diploma. The case study consists of interviews with representatives from the board of the society Föreningen Svensk Miljöbas and interviews with enterprises that have or have had an environmental diploma.

The results of the thesis show that the obstacles that exist for small enterprises when implementing an EMS can be related to lack of financial and human resources, lack of knowledge about environmental management, negative culture towards working with environmental issues, and inadequate incentives. A simple EMS is a way for small companies that want to introduce an EMS to address the restricting factors. Simple EMSs address the obstacles that are rooted in structural factors such as resource shortages and lack of expertise in environmental issues. However, there are several obstacles that are based on organizational culture and legitimacy that probably can not be tackled solely by the EMS. It is important for enterprises that their EMS has a high degree of legitimacy among the customers. Organizations responsible for simple EMSs should work to ensure that their EMSs have high legitimacy among corporate customers. In the current situation, it seems that there is a weak or uncertain demand from the market when it comes to environmental performance and this implies that companies have only weak incentives to work with environmental issues.

Sammanfattning

Mänsklighetens ökade konsumtion har lett till en ökad resursanvändning och därmed till en ökad miljöpåverkan. Miljö har blivit en allt viktigare politisk fråga. Därmed blir miljöfrågor också allt viktigare för företag eftersom omgivningen ställer hårdare krav på att företag ska miljöanpassa sina produkter och arbeta internt med miljöfrågor. Små företag utgör en majoritet av företagen och därför har de tillsammans en betydande effekt på miljöproblemen. Miljöledningssystem (hädanefter förkortat MLS) är ett styrmedel som företag kan använda för att minska sin negativa miljöpåverkan. Ett MLS kan leda till många fördelar för ett företag till exempel konkurrensfördelar, kostnadsbesparingar och förbättrad image. De mest etablerade MLS:en är ISO 14001 och EMAS. Det kan vara svårt för små företag att arbeta med dessa system eftersom de ofta är resurskrävande och svåra att förstå. För att underlätta för små företag att införa ett MLS har det uppkommit förenklade MLS.

Syftet med denna uppsats är att analysera hur förenklade MLS kan underlätta för små företag att införa ett MLS. De forskningsfrågor som undersöks är vilka faktorer som kan få små företag att avstå från att införa ett MLS såsom ISO 14001 och EMAS samt hur förenklade MLS kan vara ett redskap för att bemöta dessa faktorer. Uppsatsen riktar sig i första hand till personer som är intresserade av att utveckla svenska företags arbete med miljö. Det företagsorganisatoriska perspektivet har använts för att ge djupare förståelse för hur olika faktorer kan hindra små organisationer från att införa ett MLS.

För att besvara uppsatsens forskningsfrågor har en litteraturstudie gjorts. Denna har kompletterats med en fallstudie av det förenklade MLS:et Svensk Miljöbas. De företag som godkänns enligt standarden Svensk Miljöbas får ett miljödiplom. Fallstudien består av intervjuer med representanter från Föreningen Svensk Miljöbas styrelse samt intervjuer med företag som är eller har varit miljödiplomerade.

Uppsatsens resultat visar att de hindrande faktorer som finns för små företag när de ska införa ett MLS kan relateras till brist på finansiella och humana resurser, bristande kunskap om miljöledning, negativ företagskultur gentemot miljöfrågor samt otillräckliga drivkrafter. För de små företag som vill införa ett MLS är ett förenklat MLS ett sätt att bemöta de faktorer som kan orsaka hinder. Förenklade MLS, exempelvis Svensk Miljöbas, verkar bemöta de hinder som har sin grund i strukturella faktorer såsom resursbrist och avsaknad av expertis inom miljöfrågor. Däremot finns det flera hinder som baseras på organisationskultur och legitimitet som troligen inte kan bemötas enbart genom ett MLS. Det är viktigt för företagen att deras MLS har en hög legitimitet bland kunderna. Organisationerna bakom förenklade MLS bör därför arbeta för att öka legitimiteten hos sina system. I dagsläget verkar det som om det finns en svag eller osäker efterfrågan från marknaden vad det gäller miljöarbete och detta gör att företagen endast har svaga incitament till att arbeta med miljöfrågor.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	2
1.2 PROBLEM	3
1.3 SYFTE	4
1.4 AVGRÄNSNING.....	4
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR.....	6
2 TEORETISKT PERSPEKTIV	7
2.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR	7
2.2 ORGANISATIONSKULTUR	8
2.3 LEGITIMITET	9
3 METOD	11
3.1 LITTERATURSTUDIE	11
3.2 FALLSTUDIE.....	12
4 LITTERATURSTUDIE	16
4.1 HINDRANDE FAKTORER	16
4.1.1 Brist på finansiella och humana resurser	16
4.1.2 Bristande kunskap om miljöledning.....	17
4.1.3 Företagskulturen som ett hinder.....	18
4.1.4 Otillräckliga drivkrafter.....	19
4.1.5 Sammanställning av hindrande faktorer.....	19
4.2 HUR FÖRENKLAD E MLS BEMÖTER HINDRANDE FAKTORER.....	21
4.2.1 Exempel på förenklade MLS i Sverige	21
4.2.2 Hur förenklade MLS kan underlätta införandet av ett MLS.....	22
4.2.3 Svagheter hos förenklade MLS.....	24
5 FALLET SVENSK MILJÖBAS	25
5.1 BAKGRUND	25
5.2 INTERVJUSTUDIE.....	26
5.2.1 Föreningen Svensk Miljöbas styrelse.....	26
5.2.2 Företag som är miljödiplomerade.....	28
5.2.3 Företag som har varit miljödiplomerade	30
5.2.4 Sammanställning av företagsintervjuer.....	31
6 ANALYS OCH DISKUSSION	33
6.1 HINDRANDE FAKTORER	33
6.1.1 Organisationsstruktur	33
6.1.2 Organisationskultur	34
6.1.3 Legitimitet	34
6.2 HUR FÖRENKLAD E MLS BEMÖTER HINDRANDE FAKTORER.....	36
6.2.1 Organisationsstruktur	37
6.2.2 Organisationskultur	38
6.2.3 Legitimitet	38
6.2.4 Sammanställning av hur hindrande faktorer bemöts	40
7 SLUTSATSER	42
7.1 HINDRANDE FAKTORER	42
7.2 HUR FÖRENKLAD E MLS BEMÖTER HINDRANDE FAKTORER.....	42
REFERENSER	44
BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR TILL REPRESENTANTER FÖR FÖRENINGEN SVENSK MILJÖBAS	49
BILAGA 2: INTERVJUFRÅGOR TILL FÖRETAGEN I FALLSTUDIEN	50

1 Inledning

Vi människor konsumerar idag jordens resurser i snabbare takt än vad de kan återskapas (WWF, 2008). Om världens befolkning fortsätter att ha samma livsstil som idag kommer mänskligheten i mitten av 2030-talet att behöva två jordklot för att resurserna ska räcka till. Den ökade konsumtionen har lett till en ökad resursanvändning och därmed en ökad miljöpåverkan (Ammenberg, 2004). Stora delar av denna ökade miljöpåverkan kommer från diffusa utsläppskällor som till exempel företag och transporter. Människan har i alla tider påverkat sin omgivning, men miljöförändringarna under 1900-talet saknar motstycke i historien (McNeill, 2003). En orsak till detta är den drastiska tillväxten av jordens befolkning som skett under den andra halvan av 1900-talet. Mellan år 1950 och år 2000 ökade världens folkmängd från 2,5 miljarder till 6 miljarder (McNeill, 2003, 28). Den ekonomiska tillväxten har varit mycket snabb efter 1950. Tillväxten har drivits av den stora befolkningsökningen och även tekniska innovationer. Den har haft ett högt pris i form av negativ påverkan på miljön. De miljöproblem som uppmärksammats har gått från att vara lokala till globala och de har blivit alltmer komplexa (Ammenberg, 2004). Miljön har blivit en politiskt viktig fråga och världens stater har kommit överens om att sträva efter att ställa om samhället till en hållbar utveckling (Pleijel, 2001). Hållbar utveckling innefattar tre dimensioner: miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet (Internet, Brundtland Commission report, 2011). Det innebär att människor idag bör ta hand om de nuvarande behoven med hänsyn till att kommande generationers behov också ska kunna uppfyllas.

I och med miljöfrågornas ökade betydelse ställs mer krav på att företag ska miljöanpassa sina produkter och arbeta internt med miljöfrågor (Axelsson & Marcus, 2001). Det ställs också oftare krav på att hela företaget ska vara miljöanpassat. Ett miljöledningssystem (hädanefter förkortat MLS) är ett internt styrmedel som företag eller andra organisationer kan använda för att kontinuerligt minska sin negativa miljöpåverkan. Genom att följa MLS:ets riktlinjer kan ledningen styra mot ett mer strukturerat och genomtänkt miljöarbete som dessutom involverar engagerade medarbetare. Begreppen miljöledning och miljöstyrning kan innefatta allt från företagets övergripande strategier för verksamheten till de rent praktiska åtgärder som bör vidtas för att förbättra företagets miljöpåverkan (Ammenberg, 2004).

Stora företag har varit pressade att förbättra sig på miljöområdet då allmänheten har ansett att dessa är den huvudsakliga källan till miljöförstoring (Tilley, 1999, se Seidel, 2009). Fokus har därmed legat på stora tillverkande företag och deras miljöpåverkan (Biondi & Iraldo, 2002, se Seidel *et al.*, 2009). Sedan slutet av 1980-talet har företags påverkan på miljön varit en fråga som fått allt större betydelse (Gerrans & Hutchinson, 2000, se Gadenne *et al.*, 2008; Robbins, 2001, se Gadenne *et al.*, 2008). Det har resulterat i ett högre tryck på verksamhetsutövarna i små och medelstora företag att minska sin negativa miljöpåverkan. Det kan hävdas att även små och medelstora företag tillsammans står för en stor miljöpåverkan (Gadenne *et al.*, 2008; Schaper 2002, se Seidel *et al.*, 2009). Williamsson och Lynch-Wood (2001) menar att små och medelstora företags miljöpåverkan är betydande. Dock anser de att det är svårt att fastställa hur mycket små och medelstora företag faktiskt bidrar till att försämra miljön. Enligt

Hillary (2004) är dessa företags miljöpåverkan inte känd på vare sig regional eller nationell nivå. Williams och Lynch-Wood (2001, 424) nämner en brittisk undersökning där små och medelstora företags utsläpp uppskattas stå för 70 procent av alla föroreningar. Varje litet och medelstort företag har visserligen en liten påverkan på miljön var för sig, men den samlade effekten blir betydande eftersom dessa företag utgör ett så stort antal av världens företag (Schaper 2002, se Seidel *et al.*, 2009). Trots detta är det få små och medelstora företag som infört ett MLS (Hillary, 2004).

I Europa utgör små och medelstora företag en överväldigande majoritet av alla företag (Zorpas, 2009). På så sätt utgör de ryggraden för det industriella systemet (Biondi *et al.*, 2000). Små och medelstora företag är väldigt viktiga för en hälsosam och dynamisk marknadsekonomi (Hillary, 2004). Den europeiska definitionen på små och medelstora företag är att de har färre än 250 anställda och en omsättning under 40 miljoner euro (Internet, European Commission, 1, 2011). I Sverige utgör småföretagen 99 procent av landets företag vilket motsvarar ungefär en miljon företag (Företagarförbundet, 2009, 2). Som småföretag räknas företag med mindre än 50 anställda (Internet, European Commission, 1, 2011). Tidigare nämnda definitioner av små företag samt små och medelstora företag kommer fortsättningsvis att användas i uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

Att förbättra sin miljöprestanda genom ett MLS behöver inte endast vara ett alternativ för stora företag, utan det är även viktigt för små och medelstora företag (Hillary, 2004). Dock upplever många små företag problem med att införa MLS (IVL, 2004). Kritiker menar att kostnaderna för att utveckla, dokumentera och certifiera MLS kan avskräcka många små och medelstora företag från att införa MLS (Carraro and Leveque, 1999, se Rondinelli & Vastag, 2000). Därmed riskerar de att missa de fördelar de hade kunnat få. I och med ett införande av ett MLS kan små och medelstora företag uppleva ett flertal fördelar (Hillary, 2004).

Införandet av ett MLS kan leda till konkurrensfördelar för små och medelstora företag på marknaden (Biondi *et al.*, 2000; Gadenne *et al.*, 2008; Hillary, 2004; Morrow & Rondinelli, 2002; Studer *et al.*, 2006; Zutshi & Sohal, 2004). Konkurrensfördelar kan uppstå då dessa företag väljer att införa globala, välkända MLS och standarder (Zutshi & Sohal, 2004). Det internationellt mest använda MLS:et kommer från ISO (International Organization for Standardization) och heter ISO 14001 (Hillary, 2000). Standarden lanserades för första gången år 1996. En annan känd standard för miljöledning är EU-förordningen EMAS (Eco Management and Audit Scheme) som kom 1993 (Steger, 2000). Den är inte så vanligt förekommande i Sverige, utan har sitt starkaste fäste i tysktalande länder. I Sverige är ISO 14001 det vanligaste MLS:et i dagsläget med ca 4000 certifierade organisationer (Internet, Certifiering, 1, 2011).

Ett flertal små och medelstora företag upplever kostnadsbesparingar som en fördel med att införa ett MLS (Gadenne *et al.*, 2008; Hillary, 2004; Morrow & Rondinelli, 2002; Zutshi & Sohal, 2004). Införandet av ett MLS kan leda till kostnadsbesparingar på grund av

effektiviseringar och reducerade kostnader i bland annat material och energi (Kirkpatrick & Pouliot, 1996, se Morrow & Rondinelli, 2002). En annan fördel är att små och medelstora företags image kan bli förbättrad genom införandet av ett MLS (Biondi *et al.*, 2000; Hillary, 2004; Kehbila *et al.*, 2009; Massoud *et al.*, 2009; Mohammed, 2000; Morrow & Rondinelli, 2002.). En certifiering kan av allmänheten ses som ett bra sätt för företaget att visa att det är miljövänligt. Det kan också resultera i förbättrade relationer till kunder och andra intressenter (Zutshi & Sohal, 2004). Sådana förbättrade relationer kan ses som en fördel för företag (Biondi *et al.*, 2000; Gadenne *et al.*, 2008; Hillary, 2004; Kehbila *et al.*, 2009). Många kunder efterfrågar att företag aktivt arbetar med miljöfrågor (Morrow & Rondinelli, 2002). Utifrån det vill företagen självklart leva upp till kundernas förväntningar och försäkra att de arbetar aktivt med miljöfrågor och att de är ansvarsfulla.

Många små företag upplever dock att ISO 14001-standarden är för byråkratisk och svår att förstå för att de ska kunna använda sig av den (IVL, 2004). På grund av dessa svårigheter har det uppkommit förenklade MLS som riktar sig främst till små företag. En av dessa standarder är Svensk Miljöbas (Internet, Föreningen Svensk Miljöbas 1, 2011). Föreningen Svensk Miljöbas startade år 2005 för att få samordning i de olika förenklade MLS som var verksamma i Sverige då. Detta genom att skapa en nationell standard. De företag som uppfyller kraven i standarden blir efter en revision miljödiplomerade och erhåller ett miljödiplom. Standarden baseras på ISO 14001, men är mindre resurskrävande att införa. Föreningen Svensk Miljöbas förvaltar standarden. Medlemmarna är bland annat olika kommuner i Sverige och företag som utfärdar miljödiplomeringen (Internet, Föreningen Svensk Miljöbas 2, 2011). I dagsläget är knappt 30 kommuner anslutna till Föreningen Svensk Miljöbas. Det finns omkring 800 företag som är miljödiplomerade (pers. med., Avsan, 2011; pers. med., Carlsson, 2011).

1.2 Problem

Studier har visat att det ofta är resurskrävande för små och medelstora företag att införa ett MLS enligt ISO 14001 eller EMAS (Aiyub *et al.*, 2009; Hillary, 2004; Kehbila *et al.*, 2009; Löfqvist *et al.*, 2000; McKeiver & Gadenne, 2005; Seidel *et al.*, 2009; Steger, 2000; Studer *et al.*, 2006). Det kräver både finansiella resurser och arbetstid. Små och medelstora företag upplever ofta att deras humana resurser inte räcker till (Hillary, 2004). Ofta har företagen inte tillräckligt med kompetens inom miljöledning (Biondi *et al.*, 2000). Kraven i ISO 14001 kan då vara svåra att förstå. En negativ företagskultur gentemot miljöarbete kan också vara något som hindrar att företaget inför ett MLS (Hillary, 2004). Små företag upplever inte heller någon press från kunderna att arbeta med miljö och därmed saknas en viktig drivkraft. Det finns en risk att små företag väljer att inte arbeta alls med miljöfrågor på grund av svårigheterna.

Eftersom små företag utgör en så stor majoritet av företagen är de viktiga att studera. I EU:s definition av företag går gränsen för små företag vid 50 anställda, medan gränsen för

medelstora företag går vid 250 anställda (Internet, European Commission, 1, 2011). Detta innebär att skillnaden i antal anställda mellan ett litet och ett medelstort företag kan vara så mycket som 249 anställda. De flesta studier som behandlar MLS tar upp både små och medelstora företag. Det kan dock ifrågasättas varför många studier behandlar små och medelstora företag som samma kategori när deras förutsättningar kan vara så olika. Exempelvis Hillary (2004) kommenterar att små och medelstora företag inte är en homogen sektor utan det finns stora variationer mellan dem. Hon menar att studier som drar slutsatser kring både små och medelstora företag inte bara jämför äpplen och päron, utan hela fruktskålen.

Att små företag också har möjlighet att införa ett MLS är viktigt för att de ska kunna konkurrera med större företag (pers. med., Avsan, 2011). Eftersom små företag kan ha andra förutsättningar än medelstora och stora företag behövs det förenklade system som är anpassade för små företag. Frågan är om förenklade MLS, till exempel Svensk Miljöbas, kan överbrygga de problem som små företag upplever med MLS som ISO 14001 och EMAS. Relativt få tidigare studier har undersökt detta och hur de olika hindren kan överkommas med hjälp av förenklade MLS.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera hur förenklade MLS kan underlätta för små företag att införa ett MLS. Uppsatsen baseras på en litteraturstudie och en fallstudie av Svensk Miljöbas. För att uppnå syftet fokuseras på följande forskningsfrågor:

- Vilka faktorer kan få små företag att avstå från att införa ett MLS såsom ISO 14001 och EMAS?
- Hur kan förenklade MLS bemöta dessa faktorer?

Denna uppsats riktar sig i första hand till personer som är intresserade av att utveckla svenska företags arbete med miljö. Denna målgrupp innefattar till exempel verksamma inom Föreningen Svensk Miljöbas och andra som arbetar med MLS. Även representanter från kommuner samt studenter kan få inspiration från denna uppsats. Det förutsätts därmed att läsaren är någorlunda insatt i ämnet sedan tidigare och har översiktlig kunskap om företags miljöarbete och MLS.

1.4 Avgränsning

Denna uppsats avgränsas till att studera faktorer som kan få små företag att avstå från att införa ett MLS samt hur förenklade MLS bemöter dessa hindrande faktorer för små företag. Uppsatsen utreder dock inte om förenklade MLS ger större eller mindre effekt på företagets miljöpåverkan än andra MLS som ISO 14001 och EMAS eller om förenklade MLS är ekonomiskt lönsamma. Eftersom ISO 14001 och EMAS har visat sig besvärliga för små och

medelstora företag att arbeta med är det intressant att studera de alternativ som finns. Det är viktigt att studera eftersom små och medelstora företag tillsammans verkar ha en betydande miljöpåverkan på världens miljöproblem (Williamsson & Lynch-Wood, 2001). För att minska den negativa effekten på miljön måste dessa företag minska sin miljöpåverkan. Det är därmed viktigt att även små och medelstora företag har möjlighet att införa ett MLS och på så sätt förbättra företagets miljöprofil. Denna uppsats är avgränsad till att studera små företag i Sverige. I Sverige utgör småföretagen 99 procent av landets företag (Företagarförbundet, 2009, 2). Eftersom små företag utgör en så stor majoritet av företagen är de viktiga att studera. Uppsatsens teoretiska perspektiv är avgränsat till organisationsstruktur, organisationskultur och legitimitet. Anledningen till att dessa teorier valts är att de förklarar företags olika förutsättningar och är relevanta för att de belyser inre och yttre aspekter som kan påverka företag. Det teoretiska perspektivet används för att kategorisera hindren för att på så sätt underlätta en analys av hur de kan bemötas av ett förenklat MLS. Därigenom kan uppsatsens syfte uppnås på ett strukturerat sätt.

I litteraturen har det inte hittats något samlat begrepp som definierar "MLS avsedda för små företag". Begreppen "förenklade MLS" (Ammenberg, 2004; IVL, 2004), "alternative models for environmental management" (Heras & Arana, 2010) och "simple environmental management system" (Løkkegard, 1999) har påträffats i litteraturstudien. Inget av dessa begrepp verkar förekomma med någon större spridning. På svenska är det begreppet "förenklade MLS" som har påträffats i flest texter. Därmed kommer det begreppet att användas i denna uppsats som ett samlingsnamn för "MLS avsedda för små företag". I en rapport från IVL (Svenska miljöinstitutet AB) från 2004 dras slutsatsen att det inte verkar finnas någon tydlig definition av vad ett förenklat MLS innefattar. IVL:s rapport (2004) belyser frågetecknen kring begreppet. Vad är det som är förenklat? Är det kraven, språket, administrationen eller dokumenteringen? Kan det räcka med att företaget får hjälp med implementeringen från systemägaren för att MLS:et ska räknas som enkelt? Løkkegard (1999) anser att kännetecknen för ett förenklat MLS är:

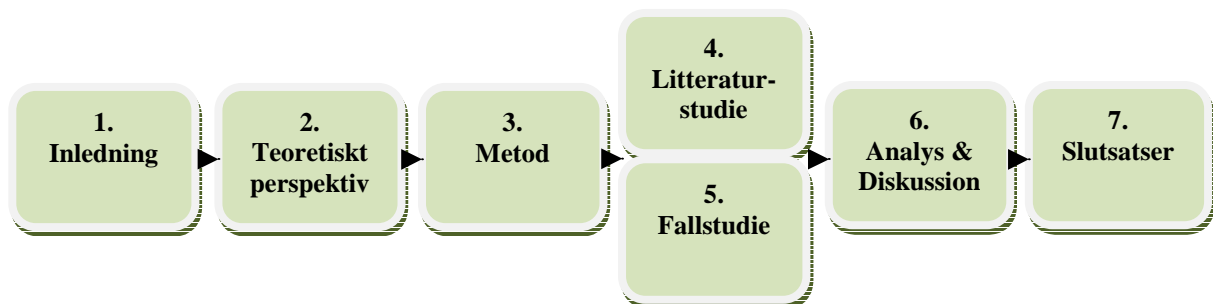
- Fokus på återkommande förbättringar av utvalda miljöaspekter
- Miljöarbetet styrs av åtgärdsprogram
- Ska enkelt kunna utvecklas till införande av ISO 14001
- Systemet är beroende av en eller ett fåtal personer
- Dokumentation i systemet är elementär
- Revisioner förekommer inte alltid
- Ledningens engagemang kan vara lågt
- Inblandningen av flera medarbetare kan vara begränsad

Denna uppsats tolkar begreppet "förenklat MLS" som *ett MLS som syftar till att vara enklare än ISO 14001 eller EMAS att införa och arbeta med i små företag*. Definitionen av begreppet "förenklade MLS" avgränsar bort ett antal alternativa arbetsmetoder som syftar till att nå fram till en ISO 14001-certifiering eller en EMAS-registrering. Exempel på sådana metoder är gruppcertifiering och stegvis certifiering. En avgränsning som görs är att uppsatsen endast

nämner att det finns branschanpassade MLS, däremot behandlas inte de olika systemen som finns för olika branscher. Definitionen av förenklade MLS som används i denna uppsats innefattar införandet av ett annat MLS än ISO 14001 eller EMAS, exempelvis Svensk Miljöbas. ISO 14005 och EMAS EASY är utvecklade för små och medelstora företag men eftersom dessa MLS är nylanserade finns det ännu för lite underlag för att göra en tillfredsställande analys av dessa.

1.5 Uppsatsens struktur

Uppsatsen börjar med en inledning och en problembakgrund som är avsedd att väcka intresse. Kapitlet avslutas med att beskriva problemet och syftet, vilket mynnar ut i två forskningsfrågor. Därefter motiveras de avgränsningar som har gjorts för studien. Kapitel två behandlar det teoretiska perspektivet som förklarar innebörden av organisationsstruktur, organisationskultur och legitimitet. I det tredje kapitlet tas metoden upp för litteraturstudien och fallstudien. Kapitel fyra presenterar därefter resultatet av litteraturstudien och kapitel fem resultatet av fallstudien. Dessa två kapitel utgör, tillsammans med det teoretiska perspektivet i kapitel två, grunden för analys och diskussion i kapitel sex. Slutligen i kapitel sju tas slutsatser upp. Figur 2 visar uppsatsens struktur.



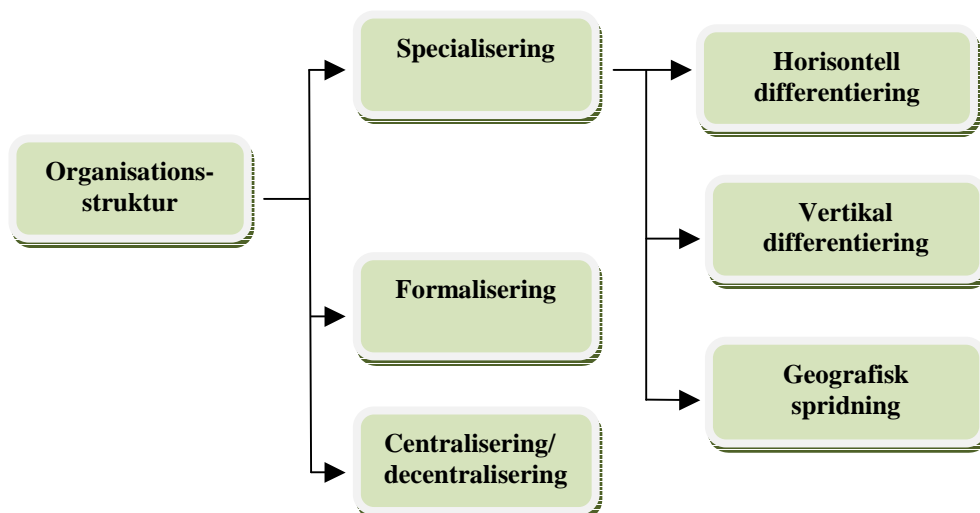
Figur 2. En illustration av uppsatsens struktur.

2 Teoretiskt perspektiv

Detta kapitel behandlar de teorier som kommer att användas i analysen. Teorierna som behandlas är inom områdena organisationsstruktur, organisationskultur och legitimitet.

2.1 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur handlar om fördelning av arbete och hur det arrangeras mellan de anställda i företaget (Abrahamson & Andersen, 2005). Strukturbegreppet kan delas in i tre dimensioner; specialisering, formalisering och centralisering/decentralisering, se figur 1. Specialisering beskriver hur komplex organisationen är och kan handla om horisontell differentiering, vertikal differentiering och geografisk spridning. En hög grad av horisontell differentiering innebär till exempel att organisationens verksamhet innefattar många olika yrken, att en hög grad av intern upplärning är nödvändig eller att organisationen är uppdelad i många avdelningar. Vertikal differentiering anger i sin tur hur många hierarkiska nivåer som finns i organisationen. Geografisk spridning anger hur företags verksamhet är lokaliserad, till exempel om alla medarbetare sitter i samma lokal eller är utspridda över flera länder. Formalisering innefattar procedurer, regler och rutiner och anger hur standardiserat arbetet är i organisationen. Centralisering/decentralisering beskriver hur auktoriteten är fördelad i organisationen. Det vill säga var beslut fattas och vem som har befogenhet att fatta beslut.



Figur 1. Begreppet organisationsstruktur (Abrahamsson & Andersen, 2005, 65).

Flera aspekter har betydelse för organisationsstrukturens utformning (Jacobsen & Thorsvik, 2002). En av dessa aspekter är organisationens storlek. Empiriska studier har visat att små organisationer har en svagare horisontell och vertikal differentiering än större organisationer. Det innebär att de mindre organisationerna har färre avdelningar och färre hierarkinivåer. Det är oklart hur ett företags storlek påverkar dess geografiska spridning (Abrahamsson & Andersen, 2005). En liten organisation med få anställda har inte möjlighet att anställa

specialister då det skulle bli för dyrt (Bruzelius & Skärvad, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). En anställd måste därför fylla flera funktioner i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ju mer organisationen växer desto fler specialister kan anställas. Dessa kan sedan bilda särskilda enheter och därmed blir det också fler organisatoriska nivåer. Därför blir organisationer mer komplexa vertikalt och horisontellt ju större de blir.

Små organisationer har en lägre grad av formalisering (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det beror på att i små organisationer kan ledning och anställda ha direktkontakt med varandra, något som inte är möjligt i organisationer med många anställda. Det blir då nödvändigt med mer rutiner och regler för samordning. Det blir även svårare att kontrollera de anställda ju fler de är. Därför får regler och rutiner en större betydelse. Formalisering kan spara tid och reducera kostnader för företaget eftersom det skapar förutsägbarhet. Det innebär att företaget inte behöver ta nya beslut hela tiden eftersom det finns en mall för hur saker ska skötas. Å andra sidan kan formalisering innebära att det blir svårare att ställa om och vara flexibel. Dessutom kan de anställda bli passiva och mista förmågan att ta initiativ. Formalisering ger inget stöd för att lösa oväntade problem.

Graden av centralisering är högre i små organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Organisationer verkar bli mer decentraliserade ju större de blir. Det beror på att det är svårare att överblicka stora organisationer och ledningen måste därför överlåta beslut till anställda längre ner i organisationen. Det råder dock oenighet om detta beror på organisationsstorleken i sig eller på den högre formaliseringsgraden i stora organisationer. En fördel med centralisering är att det leder till att organisationens verksamhet blir mer förutsägbar. Nackdelar är bland annat att det kan ge en låg motivation och svagare ansvarskänsla bland de underordnade på grund av att de inte får vara med och fatta beslut eller ta egna initiativ.

Mintzberg delade in organisationer i olika modeller utifrån deras struktur (Mintzberg, 1983). Små organisationer har ofta en enkel struktur. Enligt Mintzberg kännetecknas den enkla organisationsstrukturen av att övervakningen sker genom direkt tillsyn snarare än genom regler och rutiner. Ofta finns det en stark grundare som vill ha kontroll över organisationen. Det finns en hög grad av centralisering i beslutsfattandet. Organisationen har en låg grad av specialisering på individnivå.

2.2 Organisationskultur

Organisationskulturen är avgörande för hur en organisation fungerar (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Kulturen består av tre nivåer (Schein, 2010). De olika nivåerna har olika grad av synlighet. De synliga nivåerna är lättare att förändra än de mindre synliga. Kärnan i kulturen är minst synlig och byggs upp av ett mönster av underliggande antaganden som inte är förhandlingsbara och som organisationens medlemmar tar för givna. Nästa nivå är värderingar och normer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Värderingar säger vad som är bra och dåligt och ofta följer de naturligt av de underliggande antagandena. Normer beskriver vad man kan göra

och vad som är ett lämpligt beteende i olika situationer. Den tredje nivån är artefakter. Dessa är synliga uttryck, exempelvis verbala, fysiska eller beteendemässiga, som kan observeras.

Ett vanligt antagande är att kultur är en viktig framgångsfaktor för organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Kulturen kan fungera som ett styrmedel. Studier har påvisat att förtroendet mellan chefer och anställda, och även mellan anställda, är större ju starkare kulturen är. Organisationskulturen kan också bidra till att skapa gemenskap och tillhörighet, samt verka motiverande. Den kan även underlätta samarbete och koordinering. Kulturen kan också ha negativa effekter, exempelvis kan ett försök att förändra organisationen misslyckas på grund av organisationskulturen. Organisationsstrukturen påverkar kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Flera kulturer kan existera i en och samma organisation. Det är vanligt att strukturen på organisationen avspeglas i subkulturerna. En organisationsstruktur med hög grad av vertikal och horisontell komplexitet, som är vanligare i större företag, försvårar utvecklandet av en gemensam organisationskultur.

Att förändra en organisations kultur anses generellt vara svårt (Abrahamsson & Andersen, 2005). I litteraturen kan två traditioner urskiljas. Den ena menar att det går att styra organisationens kultur, medan den andra anser att kulturen inte kan styras av de enskilda människorna. Hur det ska gå till att förändra en organisationskultur är en mycket komplex fråga. För att kunna förändra kulturen krävs en god förståelse för den nuvarande kulturen, att ledningen har stöd från anställda med förslag på en annan kultur och att någon av subkulturerna lyfts fram som en önskvärd ny kultur. Angrepp på den nuvarande kulturen bör undvikas och istället bör de som är beredda att agera efter nya värderingar stödjas. För att den nya kulturen ska inarbetas krävs handlingar som stämmer överens med de nya värderingarna. Ledningen bör vara medveten om att kulturförändringen kan ta mellan fem och tio år att genomföra och den nya kulturen bör ses som ett riktmärke, inte något som löser samtliga problem i organisationen. Flera studier visar dock att det är svårt att med medvetna handlingar manipulera kulturen. Schein (2010) menar att ledarskap och kultur är tätt sammanflätade. Ledarskapet i den unga organisationen är det som avgör vilken slags kultur som skapas i företaget. Om organisationen blir framgångsrik etableras de antaganden som ledarskapet har förmedlat och bildar organisationens kultur. När kulturen är formad är det i sin tur den som avgör vilken sorts ledarskap som hädanefter är möjligt inom organisationen. Om de yttre förutsättningarna ändras så pass att kulturens antaganden inte längre är gångbara måste ledaren återigen träda in för att utveckla kulturen.

2.3 Legitimitet

Organisationer är beroende av omgivningen för att överleva (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det är därför viktigt för organisationer att reducera osäkerhet om vad som händer i omvärlden. Det kan ske genom att ha en god tillgång till information för att på så vis snabbt kunna anpassa sig till förändringar. Organisationer måste även aktivt försöka influera omvärlden så att den får en positiv uppfattning om organisationens verksamhet, det vill säga

skapa en legitimitet. Att ha legitimitet innebär att organisationen är accepterad av omvärlden (Abrahamsson & Andersen, 2005). Sociala normer och värderingar bestämmer vad som är legitimt och inte. Det finns både inre och yttre legitimitet (Abrahamsson & Andersen, 2005). Den inre legitimiteten innebär att organisationen har en god atmosfär internt och att de anställda accepterar ledarskapet i organisationen. Den yttre legitimiteten handlar om att omvärlden ska acceptera organisationen. Organisationen måste visa att arbetet ger resultat, annars riskerar organisationen att tappa legitimitet i intressenternas ögon.

En organisations legitimitet hänger samman med dess produkter, närmare bestämt kvalitet och pris på dessa (Abrahamsson & Andersen, 2005). Det är även viktigt att ha ett stort kontaktnät och det blir viktigare ju större företaget blir. Det är vanligt att organisationer använder sig av reklam för att öka legitimiteten. Tanken är att organisationen visar offentligt vilka produkter och tjänster som erbjuds och hur bra dessa är. Även PR (*public relations*) är ett sätt att öka företagets legitimitet. Det handlar om att visa omvärlden hur viktig företagets verksamhet är. Dock kan en överdriven användning av reklam slå tillbaka på företaget då kunderna kan tröttna och bli skeptiska. Legitimiteten kontrolleras inte av organisationen själv, utan av omgivningen. Den kan när som helst sluta stödja företaget som då kan drabbas av en legitimitetskris.

En organisations omvärld kan delas in i den tekniska och den institutionella omvärlden (Jacobsen & Thorvik, 2008). Den tekniska omvärlden kan definieras som de förhållanden som direkt påverkar organisationens lösning av uppgifter. Med begreppet institutionell omvärld menas istället de kulturella aspekter i omvärlden som påverkar organisationen. Det är grundläggande antaganden, normer och värderingar hos omgivningen som påverkar synen på hur organisationer bör drivas. Det är viktigt vilka signaler organisationer sänder till omgivningen eftersom det finns gemensamma uppfattningar i omvärlden om hur en bra organisering ser ut. Dessa gemensamma uppfattningar kallas institutionella standarder. De organisationer som uppfyller en sådan standard erhåller större legitimitet än de som inte gör det.

Olika organisationer påverkas olika av omvärldstyperna (Jacobsen & Thorvik, 2008). Privata företag påverkas i hög grad av marknadskonkurrens och i och med det blir de beroende av den tekniska omgivningen. Offentliga organisationer kan i högre utsträckning vara beroende av den institutionella omvärlden eftersom dessa inte får sina resurser via marknaden. Ofta är det dock inte en tydlig skillnad mellan den tekniska och institutionella omvärlden, det kan exempelvis gälla regleringar av miljöfrågor. Sådana regleringar skapar både normer och påverkar hur organisationen löser uppgifter. Därmed påverkar regleringar både den institutionella och den tekniska omvärlden.

3 Metod

I detta kapitel redogörs för tillvägagångssättet för att sammanställa uppsatsens teoretiska och empiriska innehåll. Uppsatsen baseras på en litteraturstudie och en fallstudie.

3.1 Litteraturstudie

Det finns två arbetsmetoder för att genomföra en litteratursökning enligt Friberg (2006). Den första kallas *systematisk informationssökning*. En sådan sökning kräver mycket planering och tid. Informationssökningens tillvägagångssätt ska kontinuerligt dokumenteras, arbetsplanen ska hållas och de söktechniska möjligheterna samt hjälpverktygen ska användas i bibliotekskataloger och databaser. Den andra arbetsmetoden kallas *osystematisk informationssökning*. Den här metoden kräver inte lika mycket planering och tanken är att den ska komplettera den systematiska informationssökningen med idéer och inspiration.

I denna studie har både systematisk och osystematisk informationssökning använts. Huvudfokus har dock legat på den systematiska metoden. Innan litteratursökningarna i artikeldatabaserna iordningställdes en arbetsplan där sökproblemet formulerades och lämpliga sökord med synonymer valdes. En arbetsplan är ett verktyg för att underlätta litteratursökningen (Friberg, 2006). Planen är tänkt att strukturera både material och träffar i sökningen. Innehållet ska grundas på ett formulerat sökproblem. Därefter kan sökord och synonymer till dessa undersökas. Dessutom kan det vara en fördel att se över informationsbehovet, likaså vilka tänkbara informationskällor som kan vara angelägna att söka i. Den osystematiska informationssökningen har tillämpats genom att titta på referenslistor i vetenskapliga artiklar och tidigare års examensarbeten som skrivits i ämnet. Utifrån detta har ytterligare artiklar och böcker hittats.

Information har sökts i vetenskapliga artiklar, böcker, rapporter, tidigare examensarbeten och på hemsidor. För att hitta relevanta vetenskapliga artiklar har en litteratursökning genomförts i databaser. Dessutom har litteratur i form av böcker och rapporter sökts i Ultunabibliotekets katalog LUKAS. Genom databasen *Epsilon* och internetsidan uppsatser.se har tidigare examensarbeten hittats. Det kan riktas en viss kritik mot användandet av hemsidor. Dock anses de hemsidor som använts ha relevans för uppsatsen eftersom informationen ses som aktuell och tillförlitlig då det ligger i organisationers och myndigheters intresse att ha korrekt information på sina hemsidor. I litteratursökningen upptäcktes en brist på vetenskapliga texter om förenklade MLS. Däremot hittades några rapporter och en del tidigare års examensarbeten på C- och D-nivå som omfattar ämnet. Relativt lite litteratur studerar endast små företag, däremot finns mycket skrivet om SME (Small and Medium-sized Enterprises) vilket innefattar både små och medelstora företag. Litteraturstudien kommer därför att behandla både små och medelstora företag. Detta finns sammanställt i litteraturstudien i kapitel 4. I analysen används sedan det teoretiska perspektivet för att kunna analysera och dra generella slutsatser för just de små företagen.

Söksträngen i tabell 1 resulterade i 90 träffar i databasen *Scopus*. Genom denna sökning hittades 14 artiklar som var relevanta för studien. Samma sökord användes även i databaserna *Web of Science*, *Emerald*, *Jstore*, *Econlitt* och *CABI*. Många av artiklarna återkom i dessa fem databaser, men inga ytterligare artiklar hittades genom denna sökning. I sökandet efter vetenskapliga artiklar har de som nyligen blivit publicerade använts i första hand. En stor del av litteraturen är dock publicerad i början av 2000-talet.

Tabell 1. En illustration av den söksträng med synonymer som användes i *Scopus* m.fl. databaser.

“Environmental management system” ems “ISO 14001” EMAS	AND	barriers obstacles hurdles problems difficulties challenges hindrance holdbacks impediments disadvantages liabilities disbenefits	AND	sme* “small and medium-sized enterprizes” “small firms” Micro-sized
---	------------	--	------------	--

När ett vetenskapligt arbete skrivs är det viktigt att kontrollera att uppgifterna stämmer (Ejvegård, 2003). Ofta är det bra att gå till primärkällan. Vetenskapliga verk är ofta tillförlitliga trots att de är sekundärkällor, men det är viktigt att vara kritisk ändå. Vetenskapliga artiklar ses ofta som mer trovärdiga än annan litteratur då de granskats av ämnesexperter innan publicering. Tillförlitligheten av källorna i uppsatsen kan ses som hög då ett flertal av källorna är vetenskapliga artiklar, vilka har granskats av ämneskunniga experter innan publicering. Rapporterna som är publicerade av forskningsinstitut och myndigheter har bedömts vara trovärdiga då de inte har något vinstintresse som kan göra dem partiska.

3.2 Fallstudie

För att analysera hur ett förenklat MLS kan vara ett redskap för att motverka hindrande faktorer för små företag görs en kvalitativ fallstudie av ett förenklat MLS. Som tidigare har beskrivits behandlar merparten av den vetenskapliga litteraturen små och medelstora företag, där de specifika faktorer som gäller för just små företag har hamnat i skymundan. Denna fallstudie syftar därför till att bidra med en djupare inblick kring uppsatsens forskningsfrågor, vilka fokuserar just på de små företagen. Svensk Miljöbas har här valts ut som fall eftersom det är ett MLS som används främst av de små företagen. Föreningen Svensk Miljöbas är en ideell förening som står bakom standarden till det förenklade MLS:et Svensk Miljöbas. Fortsättningsvis kommer föreningen och standarden att åtskiljas genom att föreningen benämns Föreningen Svensk Miljöbas och standarden endast Svensk Miljöbas. Kvalitativa metoder syftar till att studera karaktären av någonting (Kvale, 1997). Ett sätt att samla in kvalitativ information är genom intervjuer (Ejvegård, 2003). Denna metod används för att

undersöka uppfattningar och åsikter hos individer. Det är anledningen till varför intervjuer valdes som tillvägagångssätt för uppsatsens fallstudie. Intervjuerna har genomförts via telefon och i ett fall via e-post. Det kan tyckas att e-post inte är en optimal metod för att samla in kvalitativ data. Eftersom det var få företag som hade möjlighet att medverka i undersökningen ansågs det ändå viktigt att så många svar som möjligt samlades in. Den kvalitativa intervjun är väldigt användbar då intervjuobjektet med egna ord och ur sitt eget perspektiv kan förmedla sin situation (Kvale, 1997). Därför är den väl lämpad för att få en djupare kunskap om företags arbete med miljödiplomering.

En kritik mot fallstudien som forskningsmetod är att det kan vara svårt att dra generella slutsatser utifrån intervjuer (Kvale, 1997). Detta eftersom antalet intervjupersoner är litet. Å andra sidan menar Kvale (1997) att för att få generell kunskap bör ett mindre antal intensiva fallstudier genomföras. Uppsatsens fallstudie ger en bild av hur ett antal företag ser på det förenklade MLS:et Svensk Miljöbas. Sannolikt är detta representativt för hur små företag ser på förenklade MLS. Å andra sidan är det möjligt att andra resultat hade kunnat erhållas om andra företag hade studerats eller om ett annat förenklat MLS hade valts. Detta eftersom alla personer utgår från sina egna erfarenheter.

Det har funnits många förenklade MLS i Sverige (IVL, 2004). Många har varit tillfälliga och endast ett fåtal har överlevt fram tills idag. Svensk Miljöbas är ett av de system som överlevt och är därför intressant att studera. Dessutom används systemet främst av små företag. I fallstudien intervjuas två personer från Föreningen Svensk Miljöbas styrelse. För att skapa en bredare bild av hur Föreningen Svensk Miljöbas standard fungerar har även sex företag med erfarenhet av miljödiplomering intervjuats. En viss geografisk avgränsning har gjorts i fallstudien då intervjuerna endast har utförts bland företag som är eller har varit miljödiplomerade enligt Stockholms Stads Miljödiplom. Stockholms Stads Miljödiplom är intressant att studera då det inte har skrivits lika mycket om den regionen som om miljödiplomeringen i Göteborg, den så kallade Göteborgsmodellen. Intervjuerna med representanter från Föreningen Svensk Miljöbas syftar till att undersöka hur Föreningen Svensk Miljöbas resonerar kring de hindrande faktorer som finns för små företag att införa MLS och vilka åtgärder Föreningen Svensk Miljöbas vidtar för att bemöta dessa faktorer. Av de intervjuade företagen är tre stycken miljödiplomerade och de andra tre har varit det tidigare, men valt att avbryta sitt arbete med miljödiplomering. Avsikten med dessa intervjuer var att ta reda på företagarnas uppfattning om hur deras miljödiplomering har påverkat deras miljöarbete och deras kundrelationer. Däremot intervjuas inga kunder eftersom det ligger utanför uppsatsens syfte.

Inför en intervju är det viktigt att svara på frågorna *vad*, *varför* och *hur* (Kvale, 1997). *Vad* innebär att intervjuaren är noga påläst om ämnet innan undersökningen. Dessutom måste intervjun ha ett klart syfte för att få svar på frågan *varför*. Slutligen behöver intervjuaren ha kunskap om vilka intervjutekniker som finns och vilken av dessa som är bäst lämpad i undersökningen. Detta svarar på frågan *hur*. Ytterligare en viktig del är att intervjuare får klart för sig hur analysen och resultaten ska rapporteras och verifieras innan intervjuerna genomförs. När en intervju ska genomföras är det viktigt att intervjuobjektet väljs ut med

omsorg och att intervjuaren förbereder sig noggrant (Ejvegård, 2003). Det är viktigt att vara kunnig både i intervjuämnet och i det mänskliga samspelet (Kvale, 1997). Enligt Kvale (1997) finns det tio kvalifikationskriterier för intervjuare. Dessa innebär att intervjuaren ska vara kunnig, strukturerande, tydlig, vänlig, känslig, öppen, styrande, kritisk, minnesgod och tolkande. Dock behöver en intervjuare inte uppfylla alla kriterier. Det kan ibland vara nödvändigt att fråga dessa. En erfaren intervjuare kan lättare avgöra när sådana tillfällen uppstår. För att öka tillförlitligheten i den intervjuade personens svar är det lämpligt att ställa följdfrågor. Utifrån det kan tolkningarna verifieras. Denna metod har följts vid uppsatsens intervjuer. För att få så ärliga svar som möjligt valdes att inte namnge företagen eller representanterna från företagen i uppsatsen. Detta med förhoppning om att personerna då skulle svara mer öppet även vid frågor som skulle kunna upplevas som känsliga. Istället för företagens och de intervjuade företagsrepresentanterna verkliga namn används därför fiktiva benämningar (se tabell 2).

Intervjuerna med representanter från Föreningen Svensk Miljöbas styrelse skedde med ordförande Peer-Erik Carlsson och vice ordförande Ellinor Avsan. Intervjufrågorna finns i bilaga 1. Peer-Erik Carlsson är miljösamordnare vid Göteborgs miljöförvaltning (pers. med., Carlsson, 2011). Han har en gedigen erfarenhet av branschen. Carlsson var bland annat med om att under 1994-1995 initiera det som sedan skulle bli Göteborgsmodellen, och har varit delaktig i Föreningen Svensk Miljöbas så länge den har funnits. Ellinor Avsan har även hon en lång erfarenhet av att arbeta med MLS, bland annat har hon arbetat med miljödiplomering i Stockholms stad sedan år 2000 (pers. med., Avsan, 2011). Mellan år 2005-2007 var hon med i en SIS¹-grupp med uppdrag att revidera ISO 14000-serien, däribland ISO 14005 som är en hjälpstandard till ISO 14001 avsedd för små företag. För att finna företag i Stockholmsregionen som har avslutat sin miljödiplomering kontaktades konsultföretagen Sustema och Miljöstegen som är utfärdare av miljödiplom enligt Svensk Miljöbas. Miljöstegen hade inte möjlighet att få fram informationen inom tidsramen för denna uppsats, men från Sustema erhöles kontaktuppgifter till fem företag som avslutat sin miljödiplomering för högst tre år sedan. Dessa kontaktades och tre var villiga att bli intervjuade. Intervjufrågorna hittas i bilaga 2. Det är intressant att undersöka varför företag har valt att avbryta sin miljödiplomering för att få mer kunskap om vad de upplevde som hinder eller som uteblivna fördelar med miljödiplomeringen. Företagen som är miljödiplomerade i dagsläget valdes ut slumpmässigt från Miljöstegens och Sustemas listor över miljödiplomerade företag i Stockholmsregionen. Totalt intervjuades sex företag. Deras svar var i huvudsak överensstämmande med varandra och även till stor del med vad representanterna från Föreningen Svensk Miljöbas uppgav. En empirisk mättnad anses på så sätt ha uppnåtts. I tabell 2 ges kort information om de företag som har intervjuats.

¹ SIS - Swedish Standards Institute. Utarbetar standarder på nationell och internationell nivå. Denna förening är i Sverige marknadsledande på standarder och är en del av ISO (Internet, Swedish Standards Institute, 1, 2011).

Tabell 2. Informationsöversikt över de intervjuade företagen.

	Antal anställda	Bransch	Miljödiplomering	Ungefärlig tid med miljödiplomering
Flytt AB	20-tal	Logistik	Har idag	4 mån
Hammare AB	16	Bygg	Har idag	5 år
Klinker AB	11	Bygg	Har idag	8 år
Mopp AB	40	Hushållstjänster	Har ej längre	Ej svar
Sladd AB	10	El-service	Har ej längre	6 år
Spik AB	30	Bygg	Har ej längre	7 år

4 Litteraturstudie

Detta kapitel behandlar resultatet av litteraturstudien som genomförts. Kapitlet inleds med att beskriva hindrande faktorer som små och medelstora företag kan uppleva med ISO 14001 och EMAS. Därefter beskrivs hur förenklade MLS kan vara ett redskap för små och medelstora företag att motverka dessa faktorer.

4.1 Hindrande faktorer

Detta avsnitt behandlar hindrande faktorer som kan få små och medelstora företag att avstå från att införa ett MLS som ISO 14001 eller EMAS. Först redogörs för vilka hinder små och medelstora företag kan uppleva vid införande och användande av MLS som ISO 14001 eller EMAS. Hit räknas även företagets otillräckliga drivkrafter för att implementera ett MLS. Avsnittet har delats in i fem underavsnitt för att ge läsaren överblick över innehållet. De fyra första benämns: brist på finansiella och humana resurser, bristande kunskap om miljöledning, företagskulturen som ett hinder samt otillräckliga drivkrafter. Därefter avslutas avsnittet med en sammanställning av de hindrande faktorerna.

4.1.1 Brist på finansiella och humana resurser

Vid första anblicken verkar det största problemet för små och medelstora företag vara att ha råd att genomföra de investeringar som krävs för att förbättra sin miljöprestanda (Biondi *et al.* 2000). Små och medelstora företag har ofta begränsade resurser och därför är kostnader och tid extra stora hinder för dem i att införa ett MLS (Aiyub *et al.*, 2009; Hillary, 2004; Kehbila *et al.*, 2009; McKeiver & Gadanne, 2005; Seidel *et al.*, 2009; Steger, 2000; Studer *et al.*, 2006; Zutshi och Sohal, 2004). Kostnader relaterade till införandet av ett MLS kan därför ses som det första möjliga hindret för dessa företag. I en studie av Zutshi och Sohal (2004) rankades kostnaden för att upprätta dokumentation och tiden det tog högt bland hindren. Även kostnader för internrevision och tredjepartsrevision ansågs betungande, likaså kostnader för utbildning.

Hillary (2004) menar att det är bristen på humana resurser som upplevs som det största hindret av företagen, inte brist på finansiella resurser. Enligt en studie av Biondi *et al.* (2000) visar de empiriska bevisen att de finansiella kostnaderna inte är de mest betydelsefulla. Det mest betydelsefulla hindret för små och medelstora företag är istället de indirekta kostnader som orsakas av den tid som ledningen måste lägga ner på att implementera MLS:et, samt bristen på resurser (humana och tekniska) som finns till förfogande vid hanteringen av problem (Biondi *et al.*, 2000). Detta är speciellt tydligt i de företag där personerna i ledningen har flera roller. Ju mindre företaget är desto större sannolikhet att MLS:et inte kan implementeras med enbart intern expertis. Detta gäller särskilt mikroföretag, dvs. företag med färre än tio anställda (Hillary, 2004). Implementeringsprocessen blir ofta avbruten i små

företag då personalen är multifunktionell och är tvungen att ägna sig åt den dagliga verksamheten istället. Många små och medelstora företag anlitar konsulter för att hjälpa dem att implementera MLS:et och kostnaderna för detta upplevs ofta som ett hinder.

Aiyub *et al.* (2009) kom däremot fram till att ISO 14001 inte är svår att implementera för små och medelstora företag och inte heller kostsam. Små och medelstora företag kan dock uppleva problem i processen, men överkomma dessa om de får stöd. Studien som Aiyub *et al.* (2009) genomförde identifierar tio problem, bland annat att öka medvetenheten bland de anställda, kostnader, tid för dokumentation och brist på resurser. Problemen är i stort sett desamma som för större organisationer. Ungefär 85 procent av de undersökta företagen rapporterade att ISO 14001 var lämplig för dem att införa, endast 6,8 procent fann den olämplig (Aiyub *et al.*, 2009, 12). Företagen kunde genomföra kostnadsbesparingar på grund av MLS:et, dock var dessa mindre än för stora företag (Aiyub *et al.*, 2009).

4.1.2 Bristande kunskap om miljöledning

En av nackdelarna som rapporterats med ISO 14001 är att standarden är svår att förstå då den är väldigt bred och ibland mångtydig (Zutshi & Sohal, 2004). Många företag är osäkra på hur revisorerna tolkar vissa av aspekterna i standarden. När ett företag implementerar ett MLS är ett vanligt problem bristande kompetens inom miljöledning (Biondi *et al.*, 2000; Kehbila *et al.*, 2009). ISO 14001 och EMAS är anpassade för alla möjliga organisationer, däribland väldigt komplexa sådana (Biondi *et al.*, 2000). Darnall *et al.* (2000) studerade en kommun med stor organisation. Organisationen hade problem att applicera standarden på sin verksamhet, de upplevde att ISO 14001 mest var anpassat för producerande företag. Det fanns även svårigheter med att förstå vad termerna i standarden innebar. I och med att ISO 14001 är utformad för att passa alla typer av företag kan kraven upplevas vara för komplexa och detaljerade för små och medelstora företag (Biondi *et al.*, 2000). Samtidigt lämnar kraven utrymme för tolkning vilket kan upplevas som en brist på klarhet i vad som krävs (Biondi *et al.*, 2000; Zutshi och Sohal, 2004). Zutshi och Sohal (2004) skriver att viktiga hinder är att riktlinjerna är oklara när det gäller hur involverad personalen ska vara och hur ständiga förbättringar ska uppnås. Att kommunicera miljöfrågor till entreprenörer verkar också vara problematiskt för många företag.

Biondi *et al.* (2000) rapporterar att miljöutredningen upplevs som något problematiskt. Företag har svårt att hantera miljöaspekter (Kehbila *et al.*, 2009). Utredningen kräver en stor ansträngning från företaget och för många små och medelstora företag är det första gången en analys av företagets miljöeffekter utförs (Biondi *et al.*, 2000). I små och medelstora företag består personalen ofta av tekniska specialister med kunskap om produktionsprocessen och de huvudsakliga miljöproblemen relaterade till denna. Däremot har de inte mycket kunskap om miljöeffekter och inte heller tillgång till tekniska instrument för att genomföra djupanalyser. Ofta har de inte tid eller tekniska resurser att utföra analyser, utan anlitar konsulter. Darnall *et al.* (2000) genomförde en fallstudie av ett tillverkande företag med under 100 anställda. Det första hindret företaget upplevde med ISO 14001 var att förstå hur standarden skulle omsättas

i handling. Det ledde till att företaget anlätade en konsult för att klara av implementeringen av standarden. Det som företaget upplevde som kanske allra svårast var miljöutredningen, som krävde månader av diskussioner.

Företagen upplever de tekniska åtgärderna som mindre problematiska än de organisatoriska (Biondi *et al.*, 2000). Det kan bero på att små och medelstora företag i det förflutna har satsat mer på *end-of-pipe*²-lösningar än miljöledning. Små företag kan uppleva problem med implementeringen eftersom de ofta inte har något ledningssystem överhuvudtaget och måste börja från grunden med att bygga upp ett sådant. Ett stort hinder kan vara kraven på dokumentation som kan vara mer av en börda än en hjälp för små och medelstora företag. Biondi *et al.* (2000) menar att små och medelstora företag ofta inte är vana att planera sina aktiviteter i detalj. Mohammed (2000) rapporterar att dokumentationen och utbildning av personal upplevdes som de största hindren under implementeringen av ISO 14001. Även miljörevisionen var ett hinder för små företag som saknar expertis för detta (Biondi *et al.*, 2000). Kehbila *et al.* (2009) såg i en studie att externa barriärer, som brist på stöd och byråkratiskt arbete, hade mindre betydelse än interna barriärer. En skillnad mellan stora organisationer och små och medelstora företag var att fler små och medelstora företag tyckte att det var svårt att hantera miljöaspekter. Byråkratiskt arbete var också ett större hinder för små och medelstora företag än för stora företag.

4.1.3 Företagskulturen som ett hinder

Kehbila *et al.* (2009) och Seidel *et al.* (2009) tar upp företagskulturen som en barriär för att arbeta med miljöförbättrande åtgärder. Små och medelstora företag har en underutvecklad företagskultur när det gäller miljöfrågor (Hillary, 2004; Seidel *et al.*, 2009). Dessutom har de ofta en bristande kunskap om sin egen miljöpåverkan och om miljöfrågor i allmänhet (Seidel *et al.*, 2009). Biondi *et al.* (2000) menar att avsaknaden av miljökultur i företaget till exempel kan innebära att det blir problematiskt för dem att utforma miljöpolicy och miljömål. Zutshi och Sohal (2004) såg att motstånd från personalen vid förändringar kan vara ett hinder för att införa ett MLS. I en studie av Kehbila *et al.* (2009) urskiljdes låg medvetenhet bland anställda som ett allvarligt hinder för att arbeta med ett MLS. Ett hinder som Darnall *et al.* (2000) upptäckte när de studerade ett tillverkande företag var att mellancheferna på företaget till en början var skeptiskt inställda till implementeringen av ett MLS, men att de blev mer positivt inställda när de involverades i processen. I en annan fallstudie som Darnall *et al.* (2000) utförde upplevde organisationen att byråkratin och organisationens många olika avdelningar skapade en motvilja mot förändring.

Enligt Williamson och Lynch-Wood (2001) har små och medelstora företag ofta en reaktiv inställning i miljöfrågor. För att kunna förbättra sitt miljöarbete menar författarna att det krävs att företagen ändrar inställning och blir mer proaktiva. I författarnas studie visade det sig att

² *End of pipe* innebär att industrier kopplar på reningsutrustning på utsläppskällorna (Ammenberg, 2004). Förenklat kan sägas att ett filter eller liknande placeras på utsläppskällan vilket minskar utsläppen. Dock ändras inte företagets processer och användningen av miljöfarliga ämnen minskar inte heller.

få av de undersökta företagen hade en miljömanager och att företagen spenderade i genomsnitt mindre än tre procent av sin tid åt miljöfrågor (Williamson & Lynch-Wood, 2001, 425). Företagen uppgav att de hade en hög medvetenhet om miljöfrågor, men att de inte var engagerade. Det låga engagemanget kan utgöra en barriär för miljöarbete.

4.1.4 Otillräckliga drivkrafter

Otillräckliga drivkrafter kan få företagen att avstå från att införa ett MLS. Hillary (2004) nämner att små och medelstora företag ofta är skeptiska till att de har något att tjäna på att genomföra miljöbättringar. Små organisationer har ofta en låg medvetenhet om miljö och dessutom saknas pressen från kunderna. Press från kunderna är en av de viktigaste drivkrafterna för att införa ett MLS och när den drivkraften saknas leder det till att företagen inte anstränger sig för att ta tag i miljöproblemen.

Lagstiftning på miljöområdet är en viktig faktor för att motivera små och medelstora företag att genomföra miljöförbättrande åtgärder (Seidel *et al.*, 2009). Företag uppger ofta att de inte kommer att genomföra sådana aktiviteter om de inte tvingas till det av lagen. Även Studer *et al.* (2006) tar upp lagstiftningens betydelse för företagens miljöarbete. I en enkätstudie som dessa författare genomförde i Hong Kong uppgav 78 procent av de små och medelstora företagen att de inte gjorde mer för miljön för att de inte var tvungna enligt lagen. Detta var den vanligaste barriären för alla typer av miljöaktiviteter som togs upp i undersökningen. Den viktigaste barriären för stora företag var däremot intressenternas bristande efterfrågan. En annan viktig barriär var bristande efterfrågan från kunder. När frågan ställdes på ett mer generellt sätt var brist på resurser det vanligaste hindret, vilket stämmer väl överens med tidigare studier. Studer *et al.* (2006) menar dock att uppgifterna ska tolkas med försiktighet. Även om resurser ansågs viktiga, upplevdes de som mindre betydelsefulla när de jämfördes direkt med lagstiftning och intressenter. Små och medelstora företag känner inte ett brådskande behov av att göra mer för miljön så länge det inte krävs av dem och så länge de inte upplever något värde av det. Lagstiftning var det starkaste incitamentet för att få små och medelstora företag att göra mer. Krav från kunder och andra intressenter var viktigare för stora företag. Små och medelstora företag värderade kostnadsreduceringar mer och stora företag rykte. Många små och medelstora företag var beredda att göra mer för miljön om det skulle ge dem affärsfördelar, men de upplevde inte att så var fallet. Attityden i samhället har stor betydelse för vad små och medelstora företag är beredda att göra.

4.1.5 Sammanställning av hindrande faktorer

För att ge en överblick över de faktorer som hindrar små och medelstora företag innan och under införandet av ett MLS som har framkommit i litteraturstudien har en sammanställning gjorts (se tabell 3).

Tabell 3. Sammanställning av hindrande faktorer som har påträffats i litteraturstudien samt vilka författare som har omnämnt dessa hinder.

Hindrande faktorer	Litterär källa
Verklig och upplevd kostnad för implementering	Aiyub <i>et al.</i> , 2009 Biondi <i>et al.</i> , 2000 Hillary, 2004 Kehbila <i>et al.</i> , 2009 McKeiver & Gadenne, 2005 Mohammed, 2000 Seidel <i>et al.</i> , 2009 Steger, 2002 Studer <i>et al.</i> , 2006 Zutshi & Sohal, 2004
Kostnad och tidsåtgång för dokumentering	Aiyub <i>et al.</i> , 2009 Biondi <i>et al.</i> , 2000 Mohammed, 2000 Zutshi & Sohal, 2004
Brist på humana resurser	Aiyub <i>et al.</i> , 2009 Biondi <i>et al.</i> , 2000 Hillary, 2004
Kostnad för konsulter	Biondi <i>et al.</i> , 2000 Hillary, 2004
Ingen vana av att planera aktiviteter i detalj	Biondi <i>et al.</i> , 2000
Avsaknad av expertis inom miljöfrågor	Biondi <i>et al.</i> , 2000 Kehbila <i>et al.</i> , 2009 Seidel <i>et al.</i> , 2009
Materialet i ISO 14001 och EMAS svårt att förstå, upplevs som byråkratiskt och otydligt	Biondi <i>et al.</i> , 2000 Darnall <i>et al.</i> , 2000 Kehbila <i>et al.</i> , 2009 Zutshi & Sohal, 2004
Miljöutredningen upplevs svår	Biondi <i>et al.</i> , 2000 Darnall <i>et al.</i> , 2000 Kehbila <i>et al.</i> , 2009
Osäkerhet kring hur ständiga förbättringar ska uppnås på längre sikt	Zutshi & Sohal, 2004
Motstånd från personalen vid förändringar	Darnall <i>et al.</i> , 2000 Zutshi & Sohal, 2004
Låg miljömedvetenhet bland anställda	Aiyub <i>et al.</i> , 2009 Biondi <i>et al.</i> , 2000 Kehbila <i>et al.</i> , 2009
Negativ företagskultur och/eller reaktiv inställning när det gäller miljöfrågor	Hillary, 2004 Kehbila <i>et al.</i> , 2009 Seidel <i>et al.</i> , 2009 Williamson & Lynch-Wood, 2001
Bristande efterfrågan från kunder	Hillary, 2004
Bristande efterfrågan från myndigheter (lagstiftning)	Studer <i>et al.</i> , 2006

4.2 Hur förenklade MLS bemöter hindrande faktorer

I detta avsnitt redogörs för hur förenklade MLS kan vara ett redskap för små och medelstora företag att bemöta de hindrande faktorer som kan få dem att avstå från att införa ISO 14001 eller EMAS. Först ges en kort översikt över ett antal förenklade MLS som är verksamma i Sverige i dag. Detta för att ge läsaren insikt om att det finns olika förenklade MLS och att de har likheter och skillnader. De förenklade MLS som sammanfattas är FR2000, EMAS EASY och ISO 14005. Svensk Miljöbas, som är ytterligare ett exempel på ett förenklat MLS, beskrivs närmare i kapitel fem. I det andra underavsnittet behandlas hur förenklade MLS kan underlätta införandet av ett MLS. Därefter tas svagheter hos förenklade MLS upp.

4.2.1 Exempel på förenklade MLS i Sverige

År 1999 identifierades 62 olika alternativa MLS i Sverige (Birkenheim *et al.*, 1999, 4). I många fall var dessa utvecklade av konsulter eller kommuner (Ammenberg, 2004). Flera av dessa var projektbaserade och uppbyggda kring någon form av ekonomiskt stöd, ofta från stat eller kommun (IVL, 2004). År 2004 var ungefär tio av dem fortfarande verksamma, bland dessa identifierades fyra stycken som var extra aktiva (IVL, 2004, 14). Dessa var Göteborgs stads miljödiplomering, Järfälla kommuns miljödiplomering, Stockholms stads miljödiplomering och FR2000. Förutom FR2000 ingår alla dessa numera i Svensk Miljöbas (Internet, Föreningen Svensk Miljöbas, 2, 2011).

FR2000 är ett ledningssystem för stora och små organisationer (Internet, FR2000, 1, 2011). Det innehåller krav för kvalitet, miljö, kompetensförsörjning, hälsa och säkerhet och är avsett att kunna användas för alla typer av organisationer. Systemet bygger på bland annat ISO 9001, ISO 14001 och föreskrifter från arbetsmiljöverket. FR2000 är avsett att vara lätthanterligt eftersom det integrerar alla delar i ett system. Det finns ett antal olika branschanpassningar för FR2000.

EMAS har i den senaste versionen ett antal stödåtgärder som har utarbetats i avsikt att underlätta implementeringen av EMAS för små och medelstora företag (Internet, EMAS, 1, 2011). Dessa stödåtgärder innefattar tekniska stödåtgärder, särskilt anpassade rutiner för kontroll och redovisning samt finansiella stödåtgärder och låga avgifter. De tekniska stödåtgärderna innefattar EMAS EASY, en metod i 30 steg. Avsikten med metoden är att minska belastningen på små företag vad avser byråkrati och kostnader för rådgivning och registrering. EMAS EASY följer samma arbetssätt som ISO 14001 och EMAS, men fokuserar på miljöskydd på en mer praktisk nivå. Inga vetenskapliga undersökningar av hur väl stödåtgärderna fungerar i praktiken har kunnat hittas. Däremot så omnämner Heras och Arana (2010) att EMAS EASY mycket väl kan bli ett av de förenklade MLS som kommer att klara sig bäst i framtiden, eftersom det är en del av EMAS.

Hjälptestandarden ISO 14005 är baserad på stegvis implementering av ISO 14001 (West, 2009). Den är framtagen för att underlätta för och guida små och medelstora företag i att

införa ett MLS som kan certifieras enligt ISO 14001 (Heras & Arana, 2010; Internet, ISO, 1, 2011). Eftersom ISO 14005 introducerades år 2010 finns det ännu ont om vetenskapligt underlag för hur väl ISO 14005 fungerar i praktiken.

4.2.2 Hur förenklade MLS kan underlätta införandet av ett MLS

Som tidigare nämnts upplever många små företag hinder med att certifiera sig enligt ISO 14001 eller EMAS (IVL, 2004). Detta har lett till att ISO 14001 och EMAS än så länge endast har haft en begränsad framgång hos dessa företag (Kahlenborn & Freier, 2007 se Heras & Arana, 2010). Eftersom små och medelstora företag skiljer sig så pass mycket från stora företag utgör de en egen grupp med extra behov av stöd när de ska införa ett MLS (Heras & Arana, 2010; Seidel *et al.*, 2006). Det har länge funnits en medvetenhet om detta problem, och som en följd har det i Europa och Sverige utvecklats många olika MLS avsedda att användas av små och medelstora företag (IVL, 2004).

Det är viktigt att MLS:et blir anpassat för företagets individuella förutsättningar och behov (Dalhammar, 2000). Risken är annars stor att miljöledningsarbetet inte blir integrerat i den dagliga verksamheten. Det har visat sig att arbetsmetoden är viktigare än de finansiella kostnaderna när små och medelstora företag ska införa ett MLS. IVL (2004) skriver att det inte räcker med att små och medelstora företag får hjälp med att införa ett MLS till låga kostnader. Det viktigaste är att systemen anpassas så att företagen får ett system som förbättrar deras miljöprestanda, minskar deras kostnader och dessutom är en tillgång i deras övergripande ledningsprocess. Därmed behöver små och medelstora företag MLS som kan underlätta deras strategiska positionering, förbättra deras produkt- och servicekvalitet, stärka deras marknadsföring och underlätta deras externa kommunikation. I litteraturen nämns några av de fördelar som de flesta förenklade MLS har för små och medelstora företag (Wenk, 2006, se Heras & Arana, 2010; Kahlenborn & Freier, 2007, se Heras & Arana, 2010):

- Mindre dokumentering än vid ISO 14001/EMAS
- Bättre anpassning till lokala och regionala förhållanden och till branschspecifika krav
- Arbetet underlättas tack vare servicetjänster från systemägaren
- I de fall det finns extern certifiering är kostnaderna ofta låga och/ eller subventionerade
- Ofta politisk/finansiell support regionalt till företaget

I en rapport från Internationella Miljöinstitutet vid Lunds universitet undersöktes varför små och medelstora företag föredrog att införa ett förenklat MLS framför en internationellt erkänd certifiering som EMAS (Birkenheim *et al.*, 1999). I studien fann Birkenheim *et al.* (1999) fem orsaker till att små och medelstora företag valde det förenklade MLS:et framför en EMAS-registrering. Dessa fem skäl listas nedan:

- **Tid:** Det går relativt snabbt att införa det förenklade MLS:et och få det första certifikatet. Företagen kan sköta den största delen av arbetet internt och slipper därmed dyra konsulter.

- **Kostnad:** De finansiella resurser som krävs vid en EMAS-registrering saknas ofta hos små och medelstora företag. Därför är det lättare för dem att införa det förenklade MLS:et eftersom det av olika skäl inte är lika kostsamt.
- **Dokumentering:** Många små och medelstora företag anser att de rutiner och den dokumentering som EMAS medför är alltför byråkratisk och tunggrodd för deras verksamhet.
- **Språk:** Små och medelstora företag föredrar den praktiska hjälpen de får från det förenklade MLS:ets annorlunda uppbyggnad. De anser även att det förenklade MLS:ets språk är mer lättförståeligt.
- **Belöningar:** I de förenklade MLS där företagen får ett diplom ”på vägen” anser små och medelstora företag att dessa kunde användas i marknadsföringen tidigt. Företagen ges en möjlighet att genom diplomaten visa för mer krävande kunder att man har påbörjat ett miljöarbete.

Den största anledningen till varför små företag väljer att införa ett förenklat MLS som till exempel miljödiplomering är att de vill uppnå ekonomiska fördelar (Åkerström, 2005). Det är bland annat i form av konkurrensfördelar samt besparingar av råvaror och energi som MLS:et förväntas ge effekt. Kettisen (2006) skriver om vilka vinster som kan uppstå för företag som använder sig av Järfällas miljödiplomering. I författarens undersökning hade företagen en tydligt minskad miljöpåverkan vilket är en miljömässig vinst. De affärsmässiga vinsterna företagen uppgav var till exempel image, konkurrensfördelar och bättre relationer med intressenter. En majoritet av företagen upplevde kostnadsbesparingar, men samtidigt ökade kostnader i samband med MLS:et. De ekonomiska vinsterna i form av ökade intäkter visade sig inte vara så stora för företagen. Nästan samtliga företag i undersökningen uppgav dock att de fått bättre rutiner, mer engagerad personal och bättre efterlevnad av gällande lagar. Kettisen (2006) drar slutsatsen att miljödiplomering är ett bra verktyg för företagen i deras miljöarbete.

Evaldsson (2005) skriver att de olika miljödiplomeringssystemen inte är konkurrenter till ISO 14001. Istället verkar det som att de enklare systemen fungerar som ett första steg mot en certifiering för företag som tidigare inte ens övervägde att införa ett MLS. Dobriyanovas studie från 2004 visar att 36 procent av de företag som avbrutit sin miljödiplomering istället valt att gå vidare till ISO 14001 eller EMAS, vilket kan stödja Evaldssons påstående. Heras och Arana (2010) skriver att ett förenklat MLS sällan har lika mycket legitimitet, genomslagskraft eller marknadsvärde som ett internationellt känt MLS som till exempel ISO 14001. Små företag som är verksamma på en lokal marknad är ofta nöjda med att ha ett lokalt initierat miljödiplomeringssystem (Birkenheim *et al.*, 1999; Evaldsson, 2005). I de flesta fall har de då endast en eller ett fåtal kunder, ofta kommunen. Evaldsson (2005) diskuterar att ett företag som har kommunen som kund borde kunna få fördelar av att använda sig av kommunens egna MLS om det finns ett sådant. IVL konstaterar i sin rapport från 2004 att förenklade MLS har en roll att fylla som komplement till ISO 14001 och EMAS, förutsatt att de:

- Tydligt är inriktade på små företag med upp till 25 anställda
- Har tydligt fokus på miljöförbättringar istället för på dokumentation
- Har en viss samordning mellan sig så att intressenter kan relatera de olika systemen till varandra
- Är utformade så att företag kan gå vidare till ett annat MLS som till exempel ISO 14001
- Att deras betydelse för små företags miljöarbete förankras bland viktiga intressenter

4.2.3 Svagheter hos förenklade MLS

Eftersom systemägarna av förenklade MLS i Sverige inte har haft så mycket samordning mellan sig finns det begränsade resurser för dem att sprida informationen om sina system (Birkenheim *et al.*, 1999; Evaldsson, 2005; IVL, 2004). I början av 2000-talet var de olika förenklade MLS:en främst kända inom sin respektive hemmaregion eller inom branschen (IVL, 2004; NUTEK, 2003). Företagen kan ha svårt att få acceptans för sitt förenklade MLS om deras kunder inte känner till systemet. I och med att de olika systemen inte var synkroniserade i sina krav eller innehåll diskuterades om olika MLS hotade att skapa inflation för förenklade MLS (Dalhammar, 2000; IVL, 2004; NUTEK, 2003). Det fanns också en oro att marknadsvärdet av de förenklade MLS:en skulle minska eftersom få intressenter var bekanta med de olika systemen och hur de skilde sig åt.

Dobriyanova (2004) konstaterar att en del företag avbryter sitt förenklade MLS, bland annat eftersom de inte upplever något värde av att ha det. Dobriyanova (2004) har gjort en studie av företag som infört det förenklade MLS:et Göteborgs Stads Miljödiplom (även kallat Göteborgsmodellen). Studien visar några av de vanligaste skälen till att små företag väljer att avsluta sin miljödiplomering eller avvaktar med att miljödiplomera verksamheten, dessa listas nedan (Dobriyanova, 2004):

- Övergång till ISO 14001, EMAS och andra standarder
- Osäkerhet ifall miljödiplomeringen skapar värde åt företaget
- Omstruktureringar inom företaget
- Andra metoder för att arbeta med miljö anses tillräckliga
- Ointresse från personalens och ledningens sida
- Tidsbrist

De riktigt små företagen med 0-9 anställda angav även att de avvaktade med en miljödiplomering eftersom de ansåg att kraven var för hårda (Dobriyanova, 2004). Den främsta kritiken som framkom i Dobriyanovas (2004) studie var att företagen ansåg att diplomeringen värderades för lågt i förhållande till priset, särskilt vid offentlig upphandling.

5 Fallet Svensk Miljöbas

I detta kapitel presenteras den fallstudie som gjorts inom ramarna för uppsatsen. I det första avsnittet ges en kort bakgrund till Svensk Miljöbas och hur det praktiskt är uppbyggt. I det andra avsnittet redogörs för de intervjuer som har utförts med representanter från Föreningen Svensk Miljöbas styrelse, samt företag som är miljödiplomerade och som har varit miljödiplomerade.

5.1 Bakgrund

De förenklade MLS:en i Sverige var i början på 2000-talet inte koordinerade sinsemellan vad gällde innehåll eller krav (NUTEK, 2003). De kommunala, förenklade MLS:en hade oftast ett lokalt perspektiv vilket ledde till att de var relativt okända på regional och nationell nivå (IVL, 2004). Efter flera års arbete för att ta fram en gemensam kravnivå för de olika förenklade MLS:en i Sverige bildades Föreningen Svensk Miljöbas år 2005 (pers. med., Avsan, 2011). Avsikten var att skapa en likformighet hos de olika förenklade MLS:en så att kunder och andra intressenter lättare skulle kunna avgöra innebörden av företagens miljöarbete (Internet, Föreningen Svensk Miljöbas, 3, 2011).

Svensk Miljöbas är influerat av arbetsgången inom ISO 14001 (pers. med., Avsan, 2011). Men till skillnad från ISO 14001 ställs det också specifika miljökrav som företagen måste uppnå för att bli miljödiplomerade enligt Svensk Miljöbas standard (pers. med., Carlsson, 2011). Svensk Miljöbas är i princip uppdelat i tre standarder. Dessa är standarden för verksamheten, för revisionen och för utfärdarna. Standarden för verksamheten anger att kraven för ett miljödiplom ska vara densamma överallt i Sverige. Det läggs stor vikt vid att de olika utfärdarna har en dialog och att de är öppna med sitt arbetssätt så att de kan dra lärdom av varandra. Svensk Miljöbas standard för revision säger att utfärdaren av miljödiplomet också är tillåten att revidera företaget, men minst var tredje år måste det vara en annan part som gör revisionen hos företaget. Syftet med detta är att öka trovärdigheten med certifieringen. Från och med slutet av år 2012 kommer det att vara ett krav att den som utför revisionen har formell kompetens och är godkänd av Föreningen Svensk Miljöbas (pers. med., Carlsson, 2011). Revisorerna kommer nästan uteslutande från utfärdarna av miljödiplomet. Den tredje standarden inom Svensk Miljöbas dikterar villkoren för de utfärdare som är anslutna medlemmar av Föreningen Svensk Miljöbas. Endast som godkänd utfärdare får till exempel en kommun eller konsultfirma utbilda företag i miljödiplomering och dela ut miljödiplom. De olika utfärdarna är uppdelade i ett antal regioner, dessa är i huvudsak; Stockholms Stads Miljödiplom, Göteborgs Stads Miljödiplom, Järfälla Kommuns Miljödiplom samt Region Värmlands Miljödiplom.

Stockholms stad är den största regionen näst efter Göteborgs stad (pers. med., Avsan, 2011). Från början befann sig Stockholm stads miljödiplom i kommunal regi men år 2007 övergick ansvaret för miljödiplomeringen till två konsultfirmor (Internet, Stockholms Stad, 1, 2011). I

dagsläget har tolv kommuner i Stockholmsregionen ett samarbete som syftar till att stödja företag i att införa ett MLS (Internet, Miljödiplomering, 1, 2011). De har ett samarbete med de två konsultfirmor som utfärdar Stockholms stads miljödiplom samt ytterligare en konsultfirma som inriktat sig på ISO 14001 (Internet, Miljödiplomering, 2, 2011). Vid en miljödiplomsrevision genomförs revisionen av den andra konsultfirman än den som var anlita under implementeringen. Avsan är delägare i en av de konsultfirmor som tog över ansvaret för miljödiplomeringen i Stockholms stad (pers. med., Avsan, 2011). Hon arbetade även inom miljödiplomeringen då det var ett kommunalt finansierat projekt. Avsan ser både fördelar och nackdelar med att Stockholms stads miljödiplom numera är privatiserat. Under tiden i kommunal regi anser hon att företagen upplevde en trygghet med att miljödiplomeringen var kommunal. Det gav ett officiellt samtyckande till att företagen skulle införa MLS. Dock upplevde Avsan flera begränsningar med hur systemet då var uppbyggt. Eftersom det var finansierat av skattepengar var det bara företag inom Stockholms stad som tilläts ansluta sig till diplomeringen. Det fanns även en gräns genom att företagen var tvungna att vara färre än 50 anställda för att kunna delta. I och med att Stockholms stads miljödiplom inte längre är kommunalt behöver Avsan och hennes medarbetare inte längre ta hänsyn till offentliga upphandlingsregler och konsulterna kan på en mer marknadsmässig grund vända sig till företagen som vill miljödiplomera sig. Avsan upplever också att logotypen Svensk Miljöbas har blivit en viktigare symbol för företagen. Enligt Avsan har många företag uttryckt att de värderar Svensk Miljöbas logotyp högre än Stockholms stads miljödiploms eget märke.

5.2 Intervjustudie

Nedan presenteras resultatet från intervjustudien. I det första underavsnittet redogörs för intervjuerna med två representanter från Svensk Miljöbas styrelse. Därefter följer resultatet från de sex företagsintervjuerna. Företagens riktiga namn har ersatts med fiktiva sådana.

5.2.1 Föreningen Svensk Miljöbas styrelse

Föreningen Svensk Miljöbas vice ordförande, Avsan, är nöjd med att de olika miljödiplomeringarna i Sverige har börjat samarbeta via Föreningen Svensk Miljöbas (pers. med., Avsan, 2011). En av de främsta fördelarna hon ser med detta är att Svensk Miljöbas numera kan kallas en nationell standard. Det finns fördelar med att ingå i en större organisation där många kommuner är anslutna. Föreningen har mer resurser att använda, det finns goda möjligheter till att utbyta tankar och diskutera med varandra, se hur de andra medlemmarna i föreningen arbetar och så vidare. Det är även viktigt att standarden numera har samma krav hos alla utfärdare. Visionen är att Svensk Miljöbas ska vara ett alternativ för de små företag som inte har möjlighet att införa ISO 14001 eller EMAS (pers. med., Avsan, 2011; pers. med., Carlsson, 2011). Genom Svensk Miljöbas är tanken att små företag också ska ha möjlighet att införa ett MLS och därmed konkurrera med de större företagen på ett mer jämlikt sätt. Avsan upplever dock en svårighet med att förklara Svensk Miljöbas roll för

utomstående (pers. med., Avsan, 2011). Eftersom Svensk Miljöbas är både en standard och en förening kan det upplevas som otydligt vad det är.

Föreningen Svensk Miljöbas vänder sig till små företag (pers. med., Avsan, 2011). Men Avsan berättar att de även har en del större företag som föredrar att börja sitt miljöarbete med en miljödiplomering för att på så sätt få en "lugn start" med ett tydligt arbetssätt och möjlighet att få råd och stöd. Om företaget har uppemot 100 anställda anser Avsan dock att man definitivt bör överväga en ISO 14001-certifiering istället för en miljödiplomering. För ett så stort företag börjar en mer omfattande dokumentation bli viktig och därmed kan ISO 14001 passa dem bättre.

Avsan ser ett stort mentalt hinder hos både små och stora företag gällande MLS (pers. med., Avsan, 2011). Företagarna är ofta inte insatta i vad ett MLS innebär och därmed känns det svårt och osäkert. De kan uppleva att de känner sig tvingade in i något som de inte kan vara säkra på vilken inverkan det kommer att ha på företaget. Det är lätt hänt att företagaren känner sig utlämnad till den konsult som ska hjälpa till vid implementeringen av MLS:et. Svensk Miljöbas är en mer konkret och lättförståelig standard än ISO 14001 och EMAS. I standarden används med vilje en lättare terminologi än i ISO 14001. En miljödiplomering har även mindre krav på dokumentation och överlag mindre "processer" i sitt arbetssätt. På så sätt blir standarden Svensk Miljöbas en lägre tröskel att ta sig över för företagen (pers. med., Carlsson, 2011). Utfärdarna anslutna till Föreningen Svensk Miljöbas tar även del i dessa processer och medverkar under arbetets gång med stöd och support till företaget (pers. med., Avsan, 2011). I en miljödiplomering ingår också att alla anställda på företaget ska utbildas i så kallad "grundläggande miljökunskap".

Avsan ser även finansiella kostnader med att införa ett MLS som ett stort hinder, särskilt för små företag (pers. med., Avsan, 2011). När det finns en osäkerhet kring vad ett MLS innebär och det kommer att kosta pengar att införa det är det lätt hänt att företaget hellre avstår. Ett litet företag kan heller inte räkna hem investeringskostnaden genom ökade intäkter orsakade av MLS:et. Ett mindre företag har många gånger svårt att se den ekonomiska nyttan med att införa ett MLS. En miljödiplomering har en lägre finansiell kostnad än ISO 14001. Dock kan det för miljödiplomeringen gå åt mer tid för de anställda i företaget. Detta eftersom företaget förväntas utveckla sitt eget miljöarbete istället för att hyra in en konsult. Att genomföra en miljödiplomering tar dock i regel inte lika mycket arbetstid som att införa ISO 14001.

För att ett företag ska överväga att införa ett MLS måste företaget i regel uppleva att kunderna efterfrågar det (pers. med., Avsan, 2011). Däremot är det inte ovanligt att företag som har haft miljödiplom en längre tid fortsätter att miljödiplomera sig år efter år trots att de är osäkra på ifall deras kunder faktiskt begär att de ska arbeta aktivt med miljö. Enligt Avsan kan det bero på att deras kunder redan vet att de har ett miljöarbete och därmed inte frågar. Det finns även en osäkerhet kring kundernas efterfrågan på MLS. Enligt Avsan räcker det ibland med att en kund frågar företaget om deras miljöarbete för att företaget ska få incitament till att införa ett MLS eller på annat sätt påbörja ett miljöarbete. När företaget väl har ett miljöarbete upplever de inte längre att kunder frågar efter det. Därmed kan det kännas onödigt med ett MLS, en

miljöpolicy kanske hade kunnat räcka. Avsan säger att det verkar gå ”trender” i vad kunder efterfrågar från sina leverantörer. Vid varje revision frågar utfärdaren om företaget har fått visa upp sitt miljödiplom för någon intressent, men det är få som har fått göra det. Det verkar allmänt anses ”bra” att ha ett miljöarbete, men miljöarbetet vägs inte in i den övriga bedömningen av företaget. Avsan menar att många företag uppger att de i dagsläget inte kan ta högre betalt för att de har ett miljöarbete, oberoende av hur det tar sig uttryck. Det är ett hinder eftersom företagen är väldigt känsliga för de ekonomiska aspekterna av MLS:et (pers. med., Carlsson, 2011). Carlsson berättar att han även ser ett bekymmer med hur miljöarbete värderas i offentliga upphandlingar. Miljökraven som ställs är ofta inte så skarpa som de borde vara menar Carlsson. Carlsson anser att det beror på att upphandlarna är ängsliga över de eventuella juridiska problem det kan leda till om det uppfattas som om de förfördelar någon aktör. De personer som är aktiva inom offentliga upphandlingar har dessutom oftast en ekonomisk eller juridisk bakgrund, vilket gör att de inte har miljöfokus.

Carlsson berättar att han har sett en ökning av diplomerade företag i kranskommunerna runt Göteborg (pers. med., Carlsson, 2011). Han tror detta kan bero på att Göteborgs Stads miljödiplomering gemensamt med kommunerna har satsat på att hålla miljökurser för företagets nyckelpersoner. Kurserna är upplagda så att företagen under kursens gång ska förbereda sig inför sin miljödiplomering. Carlsson tror att liknande ”kurspaket” kan vara en bra väg att arbeta vidare på. Han är däremot inte övertygad om att Föreningen Svensk Miljöbas i sig bör gå ut med mer marknadsföring, till exempel annonser. Han tror det kan vara lämpligare att föreningen hjälper till att ta fram marknadsföringsmaterial till standardens utfärdare så att dessa på egen hand kan marknadsföra sig. I dagsläget är Föreningen Svensk Miljöbas marknadsföring koncentrerad på ett antal nyckelmålgrupper. En av de viktigaste av dessa anses vara offentliga och privata inköpare. Styrelsen i Föreningen Svensk Miljöbas ägnar bland annat en del tid åt att delta och visa upp föreningen på mässor och utställningar riktade till denna målgrupp (pers. med., Avsan, 2011).

Som framtidsmål för Svensk Miljöbas vill Carlsson att utfärdare med alltför skilda arbetsmetoder ska harmoniseras ytterligare (pers. med., Carlsson, 2011). I nuläget kan det bli besvär för revisorer som arbetar med Svensk Miljöbas på flera olika platser i landet i och med att det finns olika arbetsmetoder. Det blir även merarbete för företagen som måste anpassa sig till flera arbetssätt. Carlsson berättar även att Föreningen Svensk Miljöbas har börjat ett nordiskt samarbete med Finland, Norge och Danmark. Projektet *Nordic Environment Network* har som vision att harmonisera MLS i de olika länderna för att i förlängningen skapa en nordisk standard. Avsan anser att ett viktigt mål för Föreningen Svensk Miljöbas är att expandera inom Sverige med fler utfärdare och fler regioner ansluta till samarbetet (pers. med., Avsan, 2011).

5.2.2 Företag som är miljödiplomerade

Flytt AB är en flyttfirma med ett 20-tal anställda (pers. med., Flytt, 2011). Ett flertal personer i styrelsen hade tidigare arbetat med miljödiplomering genom andra styrelseuppdrag och hade

positiva erfarenheter av systemet. Det ledde till att även Flytt AB införde ett miljödiplom i februari år 2011. Ledningen har upplevt att det behövs en diplomering eller en certifiering som ett bevis på ett aktivt miljöarbete eftersom kunderna har efterfrågat det. En miljöpolicy räcker inte till för att tillfredsställa kunderna. Flytt anser att systemet tar en del tid i anspråk. Den intervjuade upplever att miljödiplomeringen innebär väldigt mycket pappersarbete. Flytt anser att pappersarbetet är lite onödigt då det praktiska miljöförbättrande arbetet är det viktigaste. Flytt uppger att företaget får en fördel med att ha ett miljödiplom eftersom de överglänser mindre seriösa konkurrenter utan miljöarbete vid upphandlingar.

Hammare AB är ett företag med 16 anställda (pers. med., Hammare, 2011). Företagets huvudsakliga sysselsättning är att reparera försäkringsskador åt försäkringsbolag. Det var försäkringsbolagen som började ställa miljökrav på Hammare AB, vilket resulterade i att företaget miljödiplomerade sig för ungefär fem år sedan. Det var en konkurrent som tipsade dem om systemet. Hammare såg miljödiplomeringen som en bra start för att sedan kunna certifiera företaget enligt det branschspecifika kvalitetssystemet BF9K. BF9K innehåller tre delar varav en del är miljö och de andra två är kvalitet och arbetsmiljö. Med hjälp av miljödiplomeringen klarar företaget av miljödelen av BF9K. Att vara miljödiplomerade är alltså redan från början inte ett mål i sig utan ses som ett mellansteg i arbetet mot certifieringen enligt BF9K. Hammare har inte upplevt att privatkunder efterfrågat något MLS, de verkar rentav inte intresserade. Däremot har den intervjuade upplevt att det efterfrågas av kunderna vid större upphandlingar. Då ses det som en fördel att företaget har ett MLS, men det ställs oftast inte som krav från upphandlarens sida. Hammare har upplevt att arbetet med miljödiplomeringen har fungerat mycket bra och anser att företaget kommer att ha användning av det som miljödiplomeringen har gett. Upplägget på arbetsmodellen har varit väldigt bra och har inte varit alltför krävande. Den noggranna dokumentationen har setts som användbar då den leder till förbättring av företagets miljöpåverkan. Hammare anser att miljödiplomeringen är bra att ha ifall den skulle behöva visas upp. Den intervjuade upplever dock att många kunder bara går efter pris när de köper något och struntar i vad varan innehåller.

Klinker AB är ett företag med elva anställda (pers. med., Klinker, 2011). Deras huvudsakliga verksamhet är plattsättning. Företaget har varit miljödiplomerat sedan många år tillbaka. Anledningen till att företaget miljödiplomerades var att kunderna efterfrågade det, men också för att hänga med i den upplevda utvecklingen som går mot att företag förväntas ta ett större miljöansvar. De större kunderna som beställer arbete av företaget kollar alltid om de är diplomerade eller certifierade inom miljö. Vilken typ av MLS företaget har verkar inte ha någon större betydelse för kunderna. Klinker uppger att arbetet med miljödiplomeringen har upplevts positivt. Klinker menar dock ”att det gäller att vara lite insatt i systemet”, det vill säga att det krävs en viss kunskap om hur MLS:et fungerar för att företaget ska kunna arbeta med det. Dessvärre upplever den intervjuade att det kan bli svårt att uppnå ständiga förbättringar i längden. När företaget har nått till en viss nivå på miljöarbetet är det svårt att komma upp till en högre. En del kunder sägs inte bry sig om att företaget är miljödiplomerat, medan andra kunder verkar mer intresserade. Vid upphandlingar berättar Klinker AB alltid att företaget är

miljödiplomerat, även om det inte verkar göra skillnad för alla kunder. Återkommande kunder känner till att företaget är miljödiplomerat.

5.2.3 Företag som har varit miljödiplomerade

Mopp AB är ett företag med 40 anställda som utför hushållsnära tjänster (pers. med., Mopp, 2011). Företagets VD arbetade inte på företaget när det var miljödiplomerat. Därför kan han inte svara på frågor om hur det fungerade. Mopp uppger att han har arbetat med certifieringar under flera år. Hans inställning till miljödiplomering verkar inte vara särskilt positiv. Systemet imponerar inte då det saknas en ordentlig standard menar han. Han kan dock inte närmare förklara vad han menar med en ordentlig standard. Däremot anser Mopp att en miljöcertifiering är viktig för ett företag om det är en erkänd sådan, typ ISO 14001. Han anser att det är viktigt att dokumentera hur företaget arbetar med att minska sin resursförbrukning, samt att kvantifiera och mäta för att uppnå företagets miljömål. På det sättet kan medarbetarna i hela organisationen engageras. Han menar att miljödiplomeringen kan förbättras genom att ha en ”riktig” certifiering av en oberoende part med uppföljning varje år.

Sladd AB är ett serviceföretag inom elbranschen med tio anställda (pers. med., Sladd, 2011). Företaget är främst kommunalt inriktat och var miljödiplomerat mellan år 2004 och år 2010. Sedan år 2008 är företaget certifierat enligt ISO 14001. Sladd uppger att det kändes som en naturlig fortsättning att införa ISO 14001 eftersom företaget redan var certifierat enligt ISO 9001. Sladd hörde talas om miljödiplomering via ett utskick från stadsdelsförvaltningen som ville värva dem. I samma veva fick Sladd AB också besök från stadsdelsförvaltningen. Den intervjuade tyckte att det lät intressant och att ”man bör göra vad man kan på miljöområdet”. Företagets ledning var nöjd med hur miljödiplomeringen fungerade och tyckte att det var ett bra system. När miljödiplomeringen övergick i privat regi upplevde Sladd dock att systemet tappade pondus. Ledningen kände att det blev svårt att övertyga kunderna när diplomeringen inte längre hade med kommunen att göra. En upplevd fördel med miljödiplomeringen var att den var bra att ha vid upphandlingar och när företaget skulle lägga offerter på ramavtal. Det var främst i de situationerna Sladd upplevde att företaget hade nytta av att vara miljödiplomerat. Den intervjuade motiverar detta med att det finns många konkurrenter och att det därför är bra att ligga så långt fram som möjligt. Dock menar Sladd att miljödiplomet bara har en liten betydelse vid upphandlingarna jämfört med andra aspekter, ”uppskattningsvis fem procent”. Kunderna efterfrågar inte miljödiplomering enligt Sladd. Landsting och kommun ställer krav, men följer dem inte själva och kontrollerar inte heller att kraven följs. Den intervjuade personen upplever miljöefterfrågan i de offentliga upphandlingarna som ”en bluff”. Privata aktörer frågar dock om företagets miljöarbete ibland. En nackdel med miljödiplomeringen är allt pappersarbete. Dock underlättade erfarenheterna från miljödiplomeringsarbetet för företaget vid övergången till ISO 14001. Företaget hade redan upprättade dokument och arbetsrutiner som gick att anpassa till ISO 14001.

Spik AB är ett byggföretag med ca 30 medarbetare (pers. med., Spik, 2011). Verksamheten riktar sig främst mot kommuner, landsting och företag. Spik AB miljödiplomerades år 2002

och var miljödiplomerat i ungefär sju år. Företaget kontaktades angående miljödiplomering i en kampanj initierad av Stockholms Stad och ledningen valde sedan att diplomera företaget för att kunna vara med i fler upphandlingar och kunna vara med och lägga fler anbud. Det var också det som Spik upplevde som den största fördelen med miljödiplomeringen. En annan upplevd fördel var att företaget arbetade mer aktivt med miljö. Spik upplevde att miljödiplomeringen fungerade bra och upplevde inga specifika nackdelar. Dock valde företagets ledning att avsluta sin miljödiplomering då de istället ville certifiera företaget enligt det branschspecifika kvalitetssystemet BF9K. Anledningen till att de hellre ville ha denna standard är att den uppges vara mer känd och erkänd inom byggbranschen, jämfört med miljödiplomering. Spik upplever att det ger mer poäng att vara certifierad enligt BF9K än att vara miljödiplomerad. Miljödiplomeringen räcker inte till, det krävs mer av företaget när det ska vara med i offentliga upphandlingar menar Spik.

5.2.4 Sammanställning av företagsintervjuer

Nedan sammanfattas i två tabeller (tabell 4 och 5) information om de miljödiplomerade företagen och de företag som valt att avbryta sin miljödiplomering.

Tabell 4. Sammanställning av intervjuade företag som är miljödiplomerade i dag.

	Flytt AB	Hammare AB	Klinker AB
Antal anställda	20-tal	16	11
Bransch	Logistik	Bygg	Bygg
Miljödiplomerade sedan	Februari 2011	2006	2003
Skäl att införa miljödiplom	Kunderna vill ha bevis på ett aktivt miljöarbete	Bra start för att införa BF9K Större kunder efterfrågar	Kunder efterfrågade Ville hänga med i utvecklingen
Upplevda fördelar	Överglänsar mindre seriösa konkurrenter	Bra arbetsmodell Noggrann dokumentation Användbar	Större kunder blir nöjda
Upplevda nackdelar	Tar en del tid, mycket pappersarbete	Privatkunder inte intresserade En del kunder går bara efter priset	Svårt att uppnå ständiga förbättringar tillslut Alla kunder inte intresserade

Tabell 5. Sammanställning av intervjuade företag som har avbrutit sin miljödiplomering.

	Mopp AB	Sladd AB	Spik AB
Antal anställda	40	10	30
Bransch	Hushållstjänster	El-service	Bygg
Miljödiplomerade mellan	Ej svar	2004-2010	2002-2009
Skäl att införa miljödiplom	Ej svar	"Man bör göra vad man kan på miljöområdet"	Kunna vara med i fler upphandlingar
Upplevda fördelar	Ej svar	Var bra att ha vid upphandlingar Underlättade när de skulle övergå till ISO 14001	Kunde vara med i fler upphandlingar Arbetade mer aktivt med miljö
Upplevda nackdelar	Ingen "riktig" certifiering Inte känd nog	Svag efterfrågan från kund ang. MLS Pappersarbete	Inga specifika nackdelar
Skäl att avsluta miljödiplomering	Ej svar	Miljödiplom tappade pondus gentemot deras kunder efter privatiseringen Införde ISO 14001	Föredrog BF9K, mer känd i branschen, ger "mer poäng" än miljödiplomering

6 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras hindrande faktorer och hur de kan bemötas av förenklade MLS. I analysen kopplas litteraturstudien och fallstudien till det teoretiska perspektivet kring organisationsstruktur, organisationskultur och legitimitet. I första avsnittet analyseras de hindrande faktorerna medan det andra avsnittet analyserar hur förenklade MLS kan bemöta hindrande faktorer för små företag.

6.1 Hindrande faktorer

I detta avsnitt kopplas de hindrande faktorerna till det teoretiska perspektivet. De hindrande faktorerna analyseras utifrån organisationsstruktur, organisationskultur och legitimitet.

6.1.1 Organisationsstruktur

När ett litet företag har bestämt sig för att införa ett internationellt erkänt MLS som ISO 14001 eller EMAS kan företaget uppleva en rad hinder och svårigheter med införandeprocessen. En del av dessa hinder verkar vara en följd av företagets organisationsstruktur. Små företag har ofta en enkel struktur vilket innebär att de har en hög grad av centralisering och en låg grad av specialisering. Det är oklart hur centraliseringen påverkar införandet av ett MLS i ett litet företag. Däremot påverkar den lägre graden av specialisering. Små företag är horisontellt differentierade i låg utsträckning. Det innebär att varje medarbetare fyller flera olika funktioner, något som även nämns i litteraturstudien. Detta kan göra att det blir besvärligt att implementera ett MLS eftersom det då tillkommer arbetsuppgifter som tar tid från de övriga uppgifterna. Införandet av ett MLS kan bli fördröjt eftersom processen hela tiden blir avbruten av att den ansvarige även måste sköta sina andra arbetsuppgifter. Det är vanligt att ett litet företag inte sedan tidigare har kompetensen som behövs för att arbeta med ett MLS. Företaget har inte heller möjlighet att anställa en specialist med rätt kompetens eller att hyra in en konsult för att införa ett MLS. Små organisationer har också en svagare vertikal differentiering då de har färre hierarkinivåer. Utifrån litteraturstudie och fallstudie i denna uppsats går det inte att dra några klara slutsatser om hur företagets vertikala differentiering påverkar införandet av ett MLS.

I litteraturstudien nämns att byråkratiskt arbete verkar vara ett större hinder för små företag än för stora organisationer. Organisationsstrukturen i ett litet företag har en lägre grad av formalisering än stora företag. Därmed har personalen i ett litet företag förmodligen mindre vana av att arbeta med rutiner och regler. Det är troligen detta som leder till de problem som de kan uppleva med att arbeta utifrån dokumentering och rutiner i ett MLS.

6.1.2 Organisationskultur

Flera hinder kan uppstå på grund av organisationskulturen i ett företag. Inom företaget kan det finnas en negativ kultur gentemot miljöfrågor. Låg miljömedvetenhet var vanligt bland små företag. Om företagets ledning eller anställda inte inser att verksamheten påverkar miljön finns det en risk att de inte känner sig motiverade till att arbeta med miljöfrågor. Om inget intresse för miljö finns från ledning eller personal är det mindre troligt att företaget kommer att införa ett MLS. Om kundernas krav ändå gör att ledningen beslutar att införa ett MLS kan personalen uppfatta MLS:et som en extra börda snarare än att det är till nytta för företaget. Det är viktigt att personalen blir delaktig i miljöarbetet för att etablera en positiv inställning till miljöarbete i företagets kultur. Kultur är dock svår att förändra, vissa menar till och med att det inte går att medvetet ändra kulturen. Om ett företag har en negativ inställning till miljöarbete kan det därför vara svårt att överkomma detta hinder.

Ett hinder som framkom i litteraturstudien var att personalen motsatte sig förändringar i företaget. Företagskulturen kan vara en orsak till att förändringar inte kunde genomföras. Det är svårt att generalisera kring hur kulturen i olika företag ser ut, men om den stundande förändringen bryter mot de lägre nivåerna i kulturen, det vill säga kulturens grundläggande antaganden eller värderingar, kan förändringen vara svårare att genomföra. Det är lättare att genomföra en förändring om motståndet mot kulturen bara finns på artefaktsnivå. Det kan diskuteras om personalen i de olika undersökningarna i litteraturstudien hade svårt för förändringen i sig eller om det var ett specifikt motstånd mot miljöarbete. Oavsett skälet till motståndet bör företagets ledning arbeta långsiktigt för att förändra kulturen till att bli positivt inställd till att arbeta med ett MLS så att det kan integreras i den dagliga verksamheten. Litteraturstudien antyder att det hos små företag är vanligt med en reaktiv inställning till miljöfrågor. Detta kan även ses i fallstudien då de flesta företagen införde ett MLS först när någon kund hade efterfrågat det. Företagens ovilja att satsa på miljöarbete utan yttre påverkan är troligen en följd av låg miljömedvetenhet och/eller negativ kultur mot miljöfrågor.

6.1.3 Legitimitet

Ett viktigt skäl till att företag inför ett MLS är att företagets ledning hoppas på ökad legitimitet hos de kunder som efterfrågar ett miljöarbete. Att möta kundernas efterfrågan är därmed en viktig drivkraft för att införa ett MLS. Legitimiteten kontrolleras inte av organisationen själv utan av omgivningen. Om kunderna accepterar företagets verksamhet har den legitimitet i kundernas ögon. När kunderna värderar sina leverantörers miljöarbete högt blir det därför viktigt för företaget att visa upp att de har ett aktivt miljöarbete. Om företaget å andra sidan inte upplever att kunderna efterfrågar ett MLS finns det därmed risk för att företaget inte inför ett sådant. Då spelar det ingen roll hur väl anpassat MLS:et är för små företag utan det måste först finnas drivkrafter för att införa systemet.

Flera av de intervjuade företagen angav att de införde sitt MLS för att hålla sig före konkurrenter i denna fråga och för att kunna vinna fler upphandlingar. Flera av företagen

uppges att deras främsta motiv till att införa miljödiplom är att en del av deras kunder ställer krav på att de ska ha någon form av miljöarbete. I fallstudien har det dock visat sig att kundernas efterfrågan för miljöarbete är väldigt varierande. Företagen uppges att det är ganska få kunder som frågar om deras miljöarbete. Det verkar vara svårt för företagen att kunna veta om kunderna verkligen bryr sig om deras miljöarbete eller inte. Ett av företagen berättar att kommunen ställer krav på att företagen ska ha ett miljöarbete för att vara med i upphandlingar, men att deras miljöarbete sedan inte alls verkar värderas högt när de väl är i en förhandlingssituation med kommunen. Intervjun med Carlsson stärker detta påstående. Företagen är därmed osäkra på hur mycket nytta de har av sin miljödiplomering. Detta kan även kopplas till litteraturstudien där det nämnts att en del företag avbryter sin miljödiplomering med skälet att de anser det vara för osäkert om de får något värde av den. Kundernas osäkra efterfrågan verkar dock inte vara specifik för miljödiplomering utan det gäller miljöarbetet i företagen överlag. Fallstudien visar att det är osäkert hur stora konkurrensfördelar ett litet företag kan få genom ett MLS, men att företagen trots osäkerheten kan välja att införa ett MLS "utifall att" någon kund skulle fråga. Därmed kan slutsatsen dras att företagen är väldigt känsliga för kundernas efterfrågan. Detta kan härledas till att företag är beroende av sin omgivning och därmed söker legitimitet hos sina intressenter, däribland kunderna. Osäkerheten om vad kunderna vill ha hindrar företag från att anpassa sig efter det. Det kan vara ett allvarligt hinder eftersom företag är beroende av sin omgivning för att överleva. Det verkar som om företag i fallstudien införde ett MLS eftersom de inte ville riskera att inte kunna uppfylla kundernas krav.

Tidigare har det nämnts att konkurrensfördelar och kostnadsreduceringar kan vara drivkrafter för att införa ett MLS. Litteraturstudien visar att det är osäkert i hur hög grad dessa fördelar är nåbara för små företag. Små företag kan inte genomföra lika stora kostnadsbesparingar som större företag genom ett MLS. I litteraturstudien framkommer i en av de nämnda undersökningarna att trots att kostnadsreduceringar och konkurrensfördelar värderades högt bland små och medelstora företag ansågs lagstiftning vara en ännu viktigare drivkraft. Inget av företagen i fallstudien uppgav spontant att lagstiftning skulle vara ett skäl för dem att börja arbeta med miljö. Istället angav så gott som alla företagen att de införde sitt MLS för att bemöta kundernas efterfrågan och därigenom uppnå konkurrensfördelar. Av de sex intervjuade företagen angav fyra stycken att kundernas efterfrågan var ett direkt skäl till att de införde ett MLS. Detta stödjer åsikten att kundernas efterfrågan är ett viktigt skäl för företag att införa ett MLS. Företagen verkar påverkas mer av den tekniska omgivningen, så som kunder och lagstiftning, än den institutionella. Företagen påverkas snarare indirekt av den institutionella omgivningen då värderingar och normer i samhället kan resultera i att lagar stiftas och att kunder utifrån sin miljöpolicy kräver att deras leverantörer ska ha ett miljöarbete. Vid intervjuerna i fallstudien ställdes öppna frågor till företagen. Inga specifika frågor ställdes kring hur företagen värderar lagstiftning jämfört med kundefterfrågan. Därför är det svårt att dra några slutsatser kring varför fallstudiens och litteraturstudiens resultat skiljer sig åt på denna punkt.

Företagets inre legitimitet kan också påverkas av införandet av ett MLS. Om personalen är negativt inställd till miljöarbete bidrar inte införandet av ett MLS till att öka företagets inre

legitimitet. Om ledningen är medveten om att det hos de anställda finns en negativ inställning gentemot miljöarbete kan det leda till att ledningen avstår från att införa ett MLS. Detta eftersom ledningen inte vill tappa inre legitimitet.

Det kan diskuteras varför företagen har kvar sin miljödiplomering trots att de är osäkra på vilken nytta det ger dem. Det finns inga klara bevis; varken på att ett MLS värderas högt av kunder eller att det skulle ge några ekonomiska fördelar på annat sätt. Ändå har många företag kvar sitt förenklade MLS och en del byter till och med till andra MLS som ISO 14001. I fallstudien har det inte undersökts om till exempel ISO 14001 skulle vara högre värderat hos kunderna. Dock anger litteraturstudien att ett internationellt känt MLS som ISO 14001 har högre legitimitet och genomslagskraft än ett förenklat MLS. Detta kan till exempel bero på att många av företagens kunder känner igen benämningen ISO och därmed upplever det som mer trovärdigt än ett förenklat MLS som de inte har hört talas om. Dock nämns även att ett litet företag som verkar på en lokal marknad med lokalt verksamma kunder kan få fördelar av att använda sig av ett lokalt initierat MLS om det finns ett sådant. En del av företagen som intervjuats uppger att de inte har sett tecken på att deras kunder hellre skulle se att de införde ett annat MLS än miljödiplomering. Tvärtom verkar fallstudien ge antydningar om att dessa företags kunder är nöjda bara företagen har någon form av MLS eller miljöarbete på något annat sätt. Kanske kan det vara så att ett MLS inte ger så många direkta konkurrensfördelar för företaget, men om företaget inte har ett MLS orsakar det direkta konkurrensnackdelar för dem. Denna uppsats fallstudie är inte tillräckligt omfattande för att några väl underbyggda slutsatser ska kunna dras angående detta, men frågeställningen borde undersökas närmare av framtida studier eftersom konkurrens kan vara en viktig faktor för företag.

I litteraturstudien nämns det att små och medelstora företag ofta inte upplever ökade ekonomiska intäkter som en följd av att de inför ett förenklat MLS. I fallstudien uppger en person att företagets kunder tycker det är bra att de har ett miljöarbete. Detta innebar dock inte att kunderna var villiga att betala extra för miljöarbetet, tvärtom verkar de oftast välja det billigaste alternativet. Avsan styrker detta när hon säger att det inte går att ta ut ett högre pris för att företaget har ett miljödiplom. Det kan vara så att kunder generellt värderar MLS lågt i jämförelse med andra faktorer hos sina leverantörer som till exempel pris och kvalitet.

6.2 Hur förenklade MLS bemöter hindrande faktorer

I detta avsnitt analyseras utifrån det teoretiska perspektivet hur förenklade MLS kan bemöta hindrande faktorer för små företag. Analysen är indelad i organisationsstruktur, organisationskultur och legitimitet. Sist görs en sammanställning i en tabell hur de hindrande faktorerna bemöts av förenklade MLS.

6.2.1 Organisationsstruktur

Förenklade MLS är utvecklade för att passa små företags organisationsstruktur och verkar därmed bemöta flertalet av de strukturella hinder som framkom i litteraturstudien. Till exempel är det förenklade MLS:et Svensk Miljöbas anpassat för att hantera att små företag inte är vana att arbeta med ett MLS. Det är mindre omfattande än ISO 14001 och EMAS med avseende på dokumentationskrav. Som nämns i litteraturen är ett vanligt problem att små och medelstora företag har svårt att förstå termerna och det byråkratiska språket i ISO 14001. Detta framkommer också i intervjun med Avsan. Svensk Miljöbas undkommer detta problem genom att ha ett enklare språk och tydligare struktur för miljöarbetet. Det lägre kravet på rutiner och dokumentation tycks passa små företag och deras lägre grad av formalisering. Även kostnaderna är lägre för en miljödiplomering än för en certifiering enligt ISO 14001 eller EMAS, vilket gör att fler små företag har ekonomisk möjlighet att införa det.

Som nämnts i litteraturstudien är arbetsmetoden vid att införa ett MLS viktig för små företag. I fallstudien framkom det att företagarna får hjälp med ”hur de ska tänka”. I miljödiplomeringsprocessen ingår utbildning och stöd till företaget, men avsikten är att företaget genom denna hjälp på egen hand ska kunna formulera sina miljömål och övriga dokument. Detta kan jämföras med ISO 14001 som ofta införs med hjälp av en inhyrd konsult som sammanställer de dokument företaget behöver för en certifiering. I och med att företaget då inte är delaktigt i processen kan det medföra att de ansvariga sedan inte förstår sitt eget system. Genom att företaget genom miljödiplomeringen på egen hand ska formulera sina dokument minskas risken att företaget inför ett MLS som ansvariga och andra berörda inte vet hur de ska använda. Enligt litteraturen är det väldigt viktigt att MLS:et passar företagets individuella behov, något som borde vara lättare att åstadkomma om anställda i företaget utformar MLS:et istället för en inhyrd konsult. På så sätt stannar kunskapen om MLS:et kvar i företaget och försvinner inte med konsulten. I och med att företagen får stöd och utbildning i arbetsprocessen kan förenklade MLS bemöta de hinder som uppstår på grund av den låga horisontella differentieringen i små företag.

Företag som har en geografisk spridning kan uppleva problem med Svensk Miljöbas då arbetssättet skiljer sig åt mellan olika utfärdare och regioner. För dessa företag vore det en fördel om utfärdare av Svensk Miljöbas homogeniserade sina arbetsmetoder så att de blir likartade för alla utfärdare. Det finns dock även fördelar med att ha olika arbetssätt. Det går till exempel att jämföra de olika arbetsmetoderna mot varandra och utvärdera vad som fungerar bäst och på så sätt få fram förbättringsförslag. Med tiden kan det vara bra att införa samma arbetssätt över hela landet för att få mer enhetlighet. Å andra sidan kan det antas att många små företag har en låg geografisk spridning och verkar på lokal marknad. För dessa företag är det ingen nackdel att det finns olika arbetssätt inom Svensk Miljöbas. I litteraturstudien nämns att små företag ofta är nöjda med att ha ett lokalt MLS. Eftersom små företag har olika avsikter med att införa ett MLS, till exempel beroende på vilka kunder de har, är det svårt att generalisera kring huruvida ett förenklat MLS bör vara nationellt spritt eller om det räcker att det är verksamt på en lokal eller regional marknad.

I litteraturstudien nämns fem punkter som bör uppfyllas av ett förenklat MLS. Förenklade MLS är utvecklade specifikt för små företag och bör därmed vara anpassade till dessa företags förutsättningar. Generellt sett kan det sägas att det förenklade MLS:et bör vara enkelt att förstå för att passa små företags organisationsstruktur. Det bör även vara uppbyggt kring ett praktiskt arbetssätt med mindre dokumentationsbörda än ISO 14001 eller EMAS. Det är också viktigt att företagets personal får möjlighet till stöd och utbildning för att överkomma eventuella bristande kunskaper i miljö och öka engagemanget. Företaget bör internt kunna införa MLS:et med stöd från systemägaren utan att det ska bli nödvändigt att hyra in konsulter. Det innebär att det förenklade MLS:et bör ha en lägre kostnad än ISO 14001 eller EMAS och heller inte ta lika mycket tid i anspråk. Om systemet är konstruerat så att det är lätt att gå över till ISO 14001 eller EMAS är det en fördel för företaget ifall företaget skulle växa och ledningen skulle vilja gå över till något av dessa system i framtiden.

6.2.2 Organisationskultur

De hinder som är relaterade till små företags organisationskultur verkar inte i samma utsträckning bemötas av förenklade MLS som de som är relaterade till organisationsstrukturen. Exempel på hinder som är en följd av företagets organisationskultur kan vara låg miljömedvetenhet hos de anställda eller en negativ inställning till att arbeta med miljöfrågor. I viss grad kan utbildning i miljökunskap leda till att personalen kommer till insikt om hur viktigt miljöarbetet är, men å andra sidan kan en negativ inställning från början göra att personalen bemöter den information de får med skepsis och inte tar den till sig. Det kan vara så att dessa faktorer inte helt kan bemötas av ett MLS utan det krävs någon annan form av påverkan.

En negativ miljökultur i företaget kan leda till att företaget överhuvudtaget inte inför ett MLS. När de yttre omständigheterna ändras, till exempel att företagets kunder börjar kräva att företaget arbetar med miljöfrågor, behöver företagets kultur förändras så att de nya förhållandena bemöts. Som nämnts tidigare är det väldigt svårt att ändra ett företags organisationskultur. Kulturen är tätt sammanflätad med företagets ledning. Det är därför företagets ledare som måste träda in med initiativet för att förändringen ska lyckas, därmed är det svårt för Svensk Miljöbas och andra förenklade MLS att bemöta detta hinder. Initiativet till förändring bör komma inifrån företaget och först när företaget internt visar intresse för att börja arbeta med miljöfrågor kan ett förenklat MLS bidra med rådgivning och inspiration.

6.2.3 Legitimitet

Genom att tillmötesgå kundernas efterfrågan vill företagen öka sin legitimitet. Fallstudien visar att företag som inför ett MLS ofta gör det på grund av att deras kunder har efterfrågat det. Då kommunen är en viktig kund för många små företag har kommunen stor möjlighet att påverka dessa. I fallstudien uppgav dock flera personer att kommuner inte tycks värdera miljöarbete så högt som de säger att de gör. Det kan resultera i att företagare inte ser någon

poäng med att arbeta med ett MLS. Därför är det viktigt att kommunerna ställer krav och tar hänsyn till företagens miljöarbete vid upphandlingar och inköp.

Ett förenklat MLS bör som tidigare nämnts i litteraturstudien vara väl förankrat bland företagens intressenter, till exempel kunderna. På detta sätt blir det förenklade MLS:et mer känt och dess trovärdighet ökar. I litteraturstudien skrivs att det är svårt för företagen att få acceptans för ett förenklat MLS om det har svag igenkänning hos intressenterna. Det är viktigt att det förenklade MLS:et upplevs som trovärdigt av företagens kunder för att på så sätt få högre legitimitet hos dem. Det är svårt för systemägarna till förenklade MLS att påverka hur stor legitimitet företagen får av att ha ett förenklat MLS eftersom legitimitet är en värdering som kunderna gör. I fallstudien visar intervjun med Avsan att det i dagsläget finns en otydlighet kring vad Svensk Miljöbas står för och vad det är. Föreningen Svensk Miljöbas försöker till viss del påverka kunderna till de miljödiplomerade företagen, exempelvis genom att medverka på mässor där kunderna finns. Som nämnts i det teoretiska perspektivet är ett sätt att öka legitimiteten att använda sig av reklam och PR. Därmed kan systemägarna till förenklade MLS använda sig av dessa verktyg för att öka sin legitimitet. Eftersom förenklade MLS inte är lika kända som ISO 14001 och EMAS bör systemägarna tydligt kommunicera sitt systems position så att intressenterna förstår vad det står för och vad det innebär när ett företag är certifierat enligt systemet. Genom detta får certifieringen mer legitimitet och därmed skulle även värdet av att inneha ett förenklat MLS kunna öka för företagen.

Svensk Miljöbas är en nationell standard vilket kan innebära att fler känner till den och att den kan upplevas mer seriös. Att Föreningen Svensk Miljöbas ingår i det nordiska samarbetet *Nordic Environmental Network* bidrar på liknande sätt till att öka trovärdigheten. Ett förenklat MLS kan alltså få ökad legitimitet genom att vara verksamt i ett större område. Ett annat sätt att öka legitimiteten för förenklade MLS är att ha tredjepartsrevisioner. Exempelvis Föreningen Svensk Miljöbas har planer på att införa ett krav på godkända revisorer. Även om det inte innebär en ren tredjepartsrevision så bidrar det till att höja trovärdigheten och därmed legitimiteten för diplomeringen.

En av de intervjuade företagarna ansåg att miljödiplomeringen tappade i legitimitet när Stockholm Stads Miljödiplom övergick från kommunal till privat regi. De övriga intervjupersonerna upplevde dock inte denna förändring. En intervjuperson visste inte varför miljödiplomeringen hade avbrutits i företaget men var av den åsikten att Svensk Miljöbas inte var en riktig standard. Två av de intervjuade företagen som bytte från Svensk Miljöbas miljödiplomering införde istället andra MLS eftersom miljödiplomeringen inte räckte till för deras behov. Ett av de miljödiplomerade företagen använder miljödiplomeringen som ett steg på vägen mot ett branschspecifikt förenklat MLS. Det kan tyda på att de andra systemen ger företagen en högre legitimitet i kundernas ögon än Svensk Miljöbas. Vilket MLS som är mest användbart för företagen beror på vad deras kunder efterfrågar. Det är värt att notera att två av de tre byggföretagen i fallstudien värderade det branschspecifika systemet BF9K högre än miljödiplomering. På grund av det låga antalet företag i fallstudien kan det dock inte dras några generella slutsatser utifrån det. Det finns få studier som undersöker om ett förenklat MLS bör vara nischat till en speciell bransch eller om det bör vara generellt utformat för att

passa många olika sorters organisationer. Det är därför svårt att avgöra om ett förenklat MLS bör vara specialiserat eller allmänt. Båda strategierna har fördelar och nackdelar. I litteraturstudien konstaterades att ISO 14001 kan upplevas som svårförståelig eftersom den är generellt skriven för att kunna vara tillämpbar för alla olika sorters organisationer. Å andra sidan är ISO 14001 det mest använda MLS:et av dem alla, kanske delvis beroende på att den är möjlig att använda för så många olika sorters organisationer.

Som tidigare nämnts är det oklart hur mycket kunderna värderar ett MLS. Ett sätt att ge ökat värde av ett förenklat MLS skulle kunna vara att kombinera det med andra faktorer som intressenter värderar högt, som till exempel kvalitet. Fallstudien visar att flera företag inför andra system som kombinerar miljö med kvalitet. I litteraturstudien nämns ledningssystemet FR2000 som har flera olika aspekter, till exempel miljö, kvalitet, hälsa och säkerhet, sammanslagna för att på så sätt underlätta för företagen att arbeta med alla olika delar. Genom att kombinera kvalitet och miljö slipper företagen arbeta med flera olika system samtidigt.

6.2.4 Sammanställning av hur hindrande faktorer bemöts

I tabell 6 görs en sammanställning av de främsta hinder som har framkommit i litteraturstudien och hur förenklade MLS bemöter dessa hinder.

Tabell 6. Sammanställning av de hinder som har påträffats i litteraturstudien och hur ett förenklat MLS kan bemöta dessa hinder.

Hindrande faktorer	Förenklade MLS i relation till hindren
<u>Organisationsstruktur</u>	
Verklig och upplevd kostnad för implementering	Inte lika kostsamt som ISO 14001 och EMAS.
Kostnad och tidsåtgång för dokumentering	Mindre dokumentering än ISO 14001 och EMAS.
Brist på humana resurser	Inte lika omfattande organisatoriska krav och dokumentering som ISO 14001 och EMAS, kan göra tidsåtgången mindre.
Kostnad för konsulter	Företaget förväntas klara av processen med stöd från systemägaren.
Ingen vana av att planera aktiviteter i detalj	Stöd från systemägaren. Till exempel har Svensk Miljöbas utbildningsmaterial som innehåller arbetsinstruktioner samt ett aktivitetsschema för året.
Avsaknad av expertis inom miljöfrågor	Stöd från systemägaren. I Svensk Miljöbas utbildningsmaterial ges exempel, genom utbildningen ges stöd och råd.
Materialet i ISO 14001 och EMAS svårt att förstå, upplevs som byråkratiskt och otydligt	Enklare språk och mer praktiskt inriktat arbetssätt. Svensk Miljöbas utbildningsmaterial ger tydliga instruktioner inklusive exempel.
Miljöutredningen upplevs svår	Exempelvis Svensk Miljöbas ger stöd även om företaget förväntas göra utredningen självt.

Osäkerhet kring hur ständiga förbättringar ska uppnås på längre sikt	Få specifika lösningar på detta hinder har hittats i litteraturstudien. Till exempel Svensk Miljöbas har i sitt utbildningsmaterial tips på hur företaget ska resonera för att uppnå ständiga förbättringar.
<u>Organisationskultur</u>	
Motstånd från personalen vid förändringar	Ger inga specifika lösningar på detta hinder.
Låg miljömedvetenhet bland anställda	Kan ökas genom utbildning. Enligt Svensk Miljöbas ska all fast anställd personal genomgå grundläggande miljöutbildning.
Negativ företagskultur och/eller reaktiv inställning när det gäller miljöfrågor	Genom utbildning av ledning och personal kan engagemang skapas.
<u>Legitimitet</u>	
Bristande efterfrågan från kunder	Ger inga specifika lösningar på detta hinder.
Bristande efterfrågan från myndigheter (lagstiftning)	Ger inga specifika lösningar på detta hinder.

7 Slutsatser

I detta kapitel sammanfattas de slutsatser som kan dras från analysen. Slutsatserna utgår från uppsatsens syfte som är att analysera hur förenklade MLS kan underlätta för små företag att införa ett MLS. Avsnitten är indelade utifrån uppsatsens forskningsfrågor. Det första avsnittet behandlar vilka faktorer som kan få små företag att avstå från att införa ett MLS såsom ISO 14001 och EMAS, medan det andra behandlar hur förenklade MLS bemöter dessa faktorer.

7.1 Hindrande faktorer

Vid införandet av ett MLS kan små företag uppleva flera hinder, en del av dessa hinder är en följd av organisationsstrukturen i små företag. Dessa företag har till exempel begränsade humana och finansiella resurser, vilket innebär att de inte kan anställa någon ny medarbetare som arbetar bara med miljö utan detta hamnar på de befintliga anställda utöver deras vanliga uppgifter. Företagen saknar ofta den kompetens som krävs för att kunna arbeta med ett MLS. Den lägre graden av formalisering gör att de inte är vana att arbeta med dokumentation och rutiner på samma sätt som stora företag.

Även organisationskulturen i små företag kan leda till problem då det kan finnas en negativ kultur gentemot miljöarbete. En låg miljömedvetenhet gör att det inte finns motivation till att arbeta med miljöfrågor. Dessutom tyder både litteraturstudien och fallstudien på att små företag har en reaktiv inställning till miljöfrågor vilket innebär att de behöver bli utsatta för påtryckningar av något slag för att reagera. Att förändra en kultur är svårt. Ju djupare nivå av kulturen som förändringen bryter mot, desto svårare är det att genomföra den.

Ett viktigt skäl till varför företag inför ett MLS är att få ökad legitimitet hos de kunder som efterfrågar ett miljöarbete. Dock har det visat sig att det är osäkert hur stor kundernas efterfrågan är. Eftersom företagen är så beroende av sin omgivning är de väldigt känsliga för kundernas efterfrågan. Att företagen är osäkra på vad kunderna efterfrågar gör att det blir svårt för dem att bemöta kundernas efterfrågan. I fallstudien syns antydningar till att företagets kunder värderar miljöarbete lägre än till exempelvis pris och kvalitet. Det kan vara så att ett MLS inte ger några direkta konkurrensfördelar men att frånvaron av ett MLS är en konkurrensnackdel för företaget. Det främsta hindret för att företagen ska införa ett MLS verkar grunda sig i att det finns en svag eller osäker efterfrågan från marknaden vad gäller miljöarbete.

7.2 Hur förenklade MLS bemöter hindrande faktorer

I analysen har det framkommit att förenklade MLS bemöter de flesta hinder kopplade till organisationsstruktur som tas upp i litteraturstudien. Systemen är anpassade för små företag då förenklade MLS har ett praktiskt inriktat arbetssätt, lägre dokumentationskrav, tydligare språk, lägre kostnader för införande och att företagets personal får möjlighet till utbildning för

att öka sitt engagemang och sin kunskap om miljöfrågor. Ett förenklat MLS bör i huvudsak kunna införas av företagets anställda med stöd och utbildning från utfärdaren. Genom det kan företaget få ett MLS som är väl anpassat för deras behov. Det är oklart huruvida det är mest fördelaktigt för företagen om det förenklade MLS:et är nationellt eller lokalt/regionalt.

Vad gäller de hinder som är beroende av organisationskulturen har det visat sig att förenklade MLS inte bemöter dessa i lika hög grad. Det kan vara svårt för en utomstående att påverka organisationskulturen eftersom kulturen är starkt knuten till företagets ledning. När de yttre omständigheterna ändras är det viktigt att kulturen ändras för att bemöta de nya förhållandena. Det är företagets ledare som har en nyckelroll i att åstadkomma en förändring i organisationskulturen. Detta är en faktor som är svår att bemöta med ett förenklat MLS. Det förenklade MLS:et bör finnas till hands när företagen väl blir intresserade av att införa ett MLS.

Det är svårt för systemägarna till förenklade MLS att påverka hur stor legitimitet företagen får av att inneha deras MLS eftersom legitimitet handlar om kundernas värderingar. Det är viktigt att företagets MLS ger dem legitimitet i kundernas ögon. Systemägarna till förenklade MLS bör därför se till att deras standard har legitimitet hos kunderna. Då det har visat sig att företag väljer att införa ett MLS i hög grad beroende på kundernas efterfrågan är det viktigt att företaget tar reda på om kunderna har några specifika krav på vilket MLS de vill att deras leverantörer ska införa. Om ett förenklat MLS är en nationell standard kan det ge legitimitet men det är också viktigt att det är känt vad det förenklade MLS:et innebär. Reklam och PR kan vara ett sätt för systemägarna att öka kännedomen om sina system. Informationen bör riktas till kunder för att på så sätt göra standarderna mer kända och därigenom öka legitimiteten. Tredjepartsrevisioner kan också ge ökad legitimitet eftersom det ger en större trovärdighet till systemen. Att integrera kvalitet och miljö i samma system kan vara ett sätt att öka värdet för företagen.

För de små företag som vill införa ett MLS är ett förenklat MLS ett användbart sätt att bemöta de hinder som kan uppstå på grund av företagets organisationsstruktur. Dock bemöts inte hinder som har med organisationskultur eller legitimitet lika väl. I dagsläget finns en svag eller osäker efterfrågan på företags miljöarbete vilket kan göra att företagen har svaga drivkrafter att införa MLS av något slag. Detta kan svårligen bemötas genom att MLS:et förbättras. Det måste ske från ett annat håll innan ett MLS, förenklat eller ej, kan komma i fråga.

Referenser

Litteratur

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. 2005. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber AB, Malmö.

Aiyub, K., Arifin, K., Awang, A. & Jahi, J. M. 2009. Environmental Performance in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) Certified to ISO 14001 in the United Kingdom. *International Business Management* 3 (1), 7-14.

Ammenberg, J. 2004. *Miljömanagement*. Studentlitteratur, Lund.

Axelsson, U. & Marcus, H-O. 2001. Företagets miljöarbete i praktiken (129-146) i *Miljö i ett företagsperspektiv*. Tryckeri AB Småland Quebecor.

Biondi, V., Frey M. & Iraldo F. 2000. Environmental Management Systems and SMEs – Motivations, Opportunities and Barriers Related to EMAs and ISO 14001 Implementation. *Greener Management International* (29), 55-69.

Birkenheim, J., Löfqvist, H., Arnfalk, P. & Backman, M. 1999. *Miljödiplomeringsprogram i Sverige – En delrapport i projekt SMEEMAS*, IIIIEE Communications 1999:1.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. 2000. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur Lund.

Dalhammar, C. J. 2000. *Implementation and Certification of Environmental Management Systems in Small Enterprises*. IIIIEE Reports 2000:22, Lunds Universitet.

Darnall, N., Rigling Gallagher, D., Andrews, R. N. L. & Amaral, D. 2000. Environmental management systems: opportunities for improved environmental and business strategy? *Environmental Quality Management*, Vol. 9, No. 3, 1-9.

Dobriyanova, R. 2004. *Miljödiplomeringsprogramens betydelse för små företag - en studie av Göteborgs kommuns miljödiplomeringsprogram*, Magisteruppsats i Miljöstrategi, Lunds Universitet.

Ejvegård, R. 2003. *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Evaldsson, E. 2005. *Stegvist införande av miljöledningssystem- en lämplig modell för små och stora företag?* Examensarbete i Miljöstrategi, Lunds Universitet.

Friberg, F. 2006. *Dags för uppsats – vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*. Studentlitteratur, Danmark.

Företagarförbundet, *Sveriges Småföretag*, 2009.

Kan hämtas på: www.ff.se/sitespecific/foretagarforbundet/publication_files/2009_03_Sveriges_smaforetag.pdf

Gadenne, D. L., Kennedy, J. & McKeiver, C. 2008. An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, (2009) 84:45 63, 45-63.

Heras, I. & Arana, G. 2010. Alternative models for environmental management in SMEs: the case of Ekoscan vs. ISO 14001. *Journal of Cleaner Production* 18 (2010) 726–735.

Hillary, R. 2004. Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise. *Journal of Cleaner Production* 12 (2004), 561-569.

Hillary, R. 2000. *ISO 14001 case studies and practical experiences*. Greenleaf Publishing, Sheffield.

IVL Svenska Miljöinstitutet AB, 2004. *Förenklade miljöledningssystem – kartläggning av nationella och europeiska system*. B1573.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Kehbila, A. G., Ertel, J. & Brent, A. C. 2009. Strategic Corporate Environmental Management within the South African Automotive Industry: Motivations, Benefits, Hurdles. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 310–323.

Kettisen, J. 2006. *Vinster med Järfälla kommuns Miljödiplom*, Magisteruppsats i Miljöskydd och hälsoskydd, Stockholms Universitet.

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Löfqvist, H., Birkenheim, J., Cook, K. & Backman, M. 2000. *Har små och medelstora företag konkurrensfördelar av miljöledningssystem?* IIIIEE Reports 2000:13, Lund University, Lund.

Løkkegard, K. 1999. ISO 14031 used as a tool in ISO 14001 or as an alternative for a simple EMS (100-110) I Hillary, R. (Red.) *ISO 14001 case studies and practical experiences*. Greenleaf publishing, Sheffield.

Massoud, M. A., Fayad, R., El-Fadel, M. & Kamleh, R. 2009. Drivers, barriers and incentives to implementing environmental management systems in food industry: A case of Lebanon. *Journal of Cleaner Production*. 18 (2010), 200-209.

McKeiver, C. & Gadenne, D. 2005. Environmental Management Systems in Small and Medium Businesses. *International Small Business Journal*, Vol 23(5), 513–537.

McNeill, J. R. 2003. *Någonting är nytt under solen – Nittonhundratalets miljöhistoria*. SNS Förlag, Kristianstad.

Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice Hall, New Jersey, USA.

Mohammed, M. 2000. The ISO 14001 EMS Implementation Process and Its Implications: A Case Study of Central Japan. *Environmental Management* Vol. 25, No. 2, 177–188.

Morrow, D. & Rondinelli, D. 2002. Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification. *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2, 159-171.

NUTEK, 2003. *Miljöarbete i småföretag – en ren vinst?* B 2003:2. NUTEK, Stockholm.

Pleijel, H. 2001. Miljöeffekter – en översikt (11-19) i *Miljö i ett företagsperspektiv*. Tryckeri AB Småland Quebecor.

Rondinelli, D. & Vastag, G. 2000. Panacea, Common Sense or Just a Label? The Value of ISO 14001 Environmental Management Systems. *European Management Journal* Vol. 18, No. 5, 499–510.

Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

Seidel, M., Seidel, R., Tedford, D., Cross, R., Wait, L. & Hämmerle, E. 2009. Overcoming Barriers to Implementing Environmentally Benign Manufacturing Practices: Strategic Tools for SMEs. *Environmental Quality Management*, Vol. 18(3), 37-55.

Steger, U. 2000. Environmental Management Systems: Empirical Evidence and Further Perspectives. *European Management Journal* Vol. 18, No. 1, 23–37.

Studer, S., Welford, R. & Hills, P. 2006. Engaging Hong Kong Businesses in Environmental Change: Drivers and Barriers. *Business Strategy and the Environment* 15, 416–431.

West, J. E. 2009. ISO/DIS 14005, Environmental Management Systems - Guidelines for the Phased Implementation of an Environmental Management System, Including the Use of Environmental Performance Evaluation. London: 'Standards Column', *Quality Engineering*, 21: 4, 465.

Williamson, D. & Lynch-Wood, G. 2001. A new paradigm for SME environmental practice. *The TQM Magazine* Vol. 13, No. 6, 424-432.

WWF, *Living planet report 2008*, 2008.

Zorpas, A. 2009. Environmental management systems as sustainable tools in the way of life for the SMEs and VSMEs. *Bioresource Technology* 101 (2010), 1544-1557.

Zutshi, A. & Sohal, A. 2004. Environmental management system adoption by Australasian

organisations: part 1: reasons, benefits and impediments. *Technovation* 24 (2004), 335–357.

Åkerström, C. 2005. *Miljödiplomering i småföretag – en lyckad satsning?* Magisteruppsats i miljövetenskap. Linköpings Universitet.

Internet

Brundtland Commission report (www.un-documents.net)

1. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 2010-05-01
<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Certifiering (www.certifiering.nu)

1. *Statistik*, 2011-05-12
<http://www.certifiering.nu/ecomedia/stat/basic.aspx?type=1>

EMAS (www.emas.se)

1. *Stödåtgärder för små organisationer*, 2011-04-14
<http://www.emas.se/Om-EMAS/EMAS-i-sma-organistationer/Stodatgarder-for-sma-organisationer/>

European Commission (<http://ec.europa.eu>)

1. *SME definition*, 2011-04-14
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

FR2000 (www.fr2000.se)

1. FR2000 Verksamhetsledning, 2011-05-08
<http://www.fr2000.se/>

Föreningen Svensk Miljöbas (www.svenskmiljobas.se)

1. *Föreningen Svensk Miljöbas, Broschyr*, 2011-04-05, 2011-04-15
http://svenskmiljobas.se/Filer/folder-svensk_miljobas_090922.pdf
2. *Föreningen Svensk Miljöbas, Medlemmar*, 2011-04-05
<http://svenskmiljobas.se/sida4.html>
3. *Föreningen Svensk Miljöbas, Bakgrund*, 2011-04-14
<http://svenskmiljobas.se/bg.html>

ISO (www.iso.org)

1. *ISO 14005, Abstract: 2010*, 2011-04-24
http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43208

Miljödiplomering (www.miljodiplomering.com)

1. *Välkommen*, 2011-04-14

<http://www.miljodiplomering.com/vaelkommen.html>

2. Miljökonsulter, 2011-04-14

<http://www.miljodiplomering.com/miljoekonsulter.html>

Stockholms Stad (www.stockholm.se)

1. *Miljödiplomering*, 2011-05-17

<http://foretag.stockholm.se/Radgivning-och-natverk/Miljodiplomering/>

Swedish Standards Institute (www.sis.se)

1. *Mer om SIS*, 2011-05-16

<http://www.sis.se/sv/innehall/om-sis/Mer-om-SIS/>

Personliga meddelanden

Avsan, Ellinor. *Vice ordförande, Föreningen Svensk Miljöbas*. Telefonintervju, 2011-05-05.

Carlsson, Peer-Eric. *Ordförande, Föreningen Svensk Miljöbas*. Telefonintervju, 2011-05-10.

Flytt. *Styrelseordförande, Flytt AB*. Telefonintervju, 2011-04-21.

Hammare. *Delägare, Hammare AB*. Telefonintervju, 2011-04-20.

Klinker. *Arbetsledare, Klinker AB*. Telefonintervju, 2011-04-20.

Mopp. *VD, Mopp AB*. E-postmeddelande, 2011-04-20.

Sladd. *Delägare, Sladd AB*. Telefonintervju, 2011-04-20.

Spik. *Ekonomi – och personalansvarig, Spik AB*. Telefonintervju, 2011-04-20.

Bilaga 1: Intervjufrågor till representanter för Föreningen Svensk Miljöbas

Hur är Svensk Miljöbas system uppbyggt?

- Vem bestämmer vilka krav som ska ställas?
- Hur ofta uppgraderas kraven?
- Finns det skillnader i krav mellan de olika regionerna?
- Hur självständiga är de olika regionerna gentemot Svensk Miljöbas?

Vad är skillnaden mellan miljödiplom i de olika regionerna?

- Arbetsgången
- Använder de olika regionerna samma arbetssätt? Branschpassade?
- Revision, vem utför? Hur ofta?

Tycker du att Svensk Miljöbas-samarbetet tillfört något till de enskilda miljödiplomeringarna? Hur tycker du att Miljödiplomering har utvecklats sen 2005?

Innan sammanslagningen 2005 förekom det en del kritik att de många olika diplomeringarna skulle göra marknaden ”förvirrad” på grund av de olika hårda kraven de olika systemen ställde. Upplever du att den kritiken finns kvar idag?

Har Svensk Miljöbas någon aktiv marknadsföring som förening? Arbetar ni aktivt för att företagen ska införa miljödiplom eller kommer de till er?

Vilka hinder anser du finns för de små företagen när de ska införa ett MLS som ISO 14001 eller EMAS?

Hur anser du att Svensk Miljöbas hjälper företagen att övervinna dessa hinder?

Vilka anser du är Svensk miljöbas svagheter eller brister? Vad behöver förbättras?

Varför tror du att det inte är fler företag som miljödiplomerar sig?

Vilken nytta ger ett miljödiplom för ett litet företag? Vad ger det för fördelar?

Vilken anser du är Svensk Miljöbas främsta konkurrensfördel gentemot ISO 14001? Hur ser du på att både ISO 14001 och EMAS kommer med egna standarder som är anpassade för små företag?

Vilka utmaningar ser du för miljödiplom i framtiden?

Vilka möjligheter ser du för miljödiplom i framtiden?

Bilaga 2: Intervjufrågor till företagen i fallstudien

Frågor till företag som är miljödiplomerade

”Berätta lite om företaget”

- Antal anställda? Storlek på företag (mikro, små, medelstora)? Vilken verksamhet de bedriver?

Hur kom ni i kontakt med miljödiplomering?

Hur länge har ni varit miljödiplomerade?

Varför ville ni miljödiplomera er?

- Mål?
- Var det något som kunderna efterfrågade?

Vad hade ni för förväntningar och hur tycker ni att de har uppfyllts?

Vill ni ändra på något?

Vilka fördelar upplever ni med miljödiplomering?

Vilka nackdelar upplever ni med miljödiplomering?

Var det som förväntat?

Frågor till företag som varit miljödiplomerade

”Berätta lite om företaget”

- Antal anställda? Storlek på företag (mikro, små, medelstora)? Vilken verksamhet de bedriver?

Hur kom ni i kontakt med miljödiplomering?

Varför ville ni miljödiplomera er?

- Mål?
- Var det något som kunderna efterfrågade?

Vad hade ni för förväntningar och hur tyckte ni att de uppfylldes?

Vad saknade ni?

Hur länge höll ni på med projektet?

Hur långt kom ni?

Varför valde ni att avbryta projektet?

Vad hade krävts för att ni skulle ha fortsatt?

Har ni något aktivt miljöarbete idag?

Vilka fördelar upplevde ni med miljödiplomering?

Vilka nackdelar upplevde ni med miljödiplomering?