

# Innovation eller anpassning

## - miljöstrategier i två tillverkningsföretag och ett grossistföretag

Innovation or adaptation  
-environmental strategies in two manufacturing companies  
and a wholesale company

## **Sammandrag**

Syftet med denna studie är att undersöka hur miljöarbetet ser ut i två tillverkningsföretag och ett grossistföretag. Studien tar sin utgångspunkt i respektive företags miljöansvarigas definition av miljöarbete. Målet med undersökningen är ta reda på vilken strategi respektive företag har avseende miljöarbetet.

Studien är gjord i samarbete med Interpares, en frivilligkedja samt inköpsorganisation av byggmaterial, som valt ut tre av företagets leverantörer till den här studien. Studien bygger på ett antal kvalitativa intervjuer med personer som har nyckelroller avseende miljöarbetet på de tre företagen: Festool, Thomée och Nordsjö.

Resultatet av undersökningen visar att företagens miljöarbete har olika kännetecken och att de går att dela in i tre miljöstrategier. Ett företag med en anpassande strategi som ser behoven av förändring och dess möjligheter. Ett företag med en förebyggande strategi som proaktivt söker förändring, ser möjligheterna och griper dem. Ett företag med en överträffande strategi som uppvisar extremt proaktiva drag.

Nyckelord: miljöarbete, miljöpåverkan, strategi,

## **Abstract**

The purpose of this study is to investigate environmental management at two manufacturing companies and a wholesale company. The study is based on the environmental manager's perspective on each company and how they define environmental management. The survey aims to find out what strategy each company has towards environmental management.

The study is done in collaboration with Interpares, a voluntary chain and a purchasing organization of building materials, who has chosen three of its suppliers for this study. A number of qualitative interviews were carried out with the people most involved in the environmental management at the three companies: Festool, Thomée and Nordsjö.

The results of the survey shows that the environmental management of the companies has different characteristics and that it is possible to put the companies in different environmental strategies. One company with an accommodate strategy which recognize need for change and its opportunities. One company with a preventive strategy that proactively seeks change, recognize and seize opportunities. One company with a transcendent strategy that displays extremely proactive traits.

Keywords: environmental management, environmental impact, strategy

# Innehållsförteckning

<b>1 Introduktion</b> .....	6
1.1 Inledning.....	6
1.2 Syfte.....	6
1.3 Frågeställningar.....	6
1.4 Bakgrund.....	7
1.5 Disposition.....	8
<b>2 Metod, material och genomförande</b> .....	9
2.1 Samtalsintervjuer.....	9
2.2 Population och urval.....	9
2.3 Genomförande.....	11
2.4 Etik.....	12
2.5 Begrepp.....	12
<b>3 Studiens referensramar</b> .....	14
3.1 Framväxande strategier.....	14
3.2 Miljöstrategier.....	14
<b>4 Thomée</b> .....	17
4.1 Kort presentation av företaget och de miljöansvariga.....	17
4.2 Oorganiserat miljöarbete.....	17
4.3 Regelverksstyrt miljöarbete.....	18
4.4 Definition av miljöarbete.....	20
4.5 Intressekonflikter.....	21
<b>5 Nordsjö</b> .....	23
5.1 Kort presentation av företaget och de miljöansvariga.....	23
5.2 Regelverksstyrt miljöarbete.....	24
5.3 Definition av miljöarbete.....	25
5.4 Ekonomistyrning.....	26
5.5 Intressekonflikter.....	28
5.6 För- och nackdelar med att ingå i en koncern.....	29
<b>6 Festool</b> .....	31
6.1 Kort presentation av företaget och de miljöansvariga.....	31
6.2 Proaktivt miljöarbete – i Tyskland.....	32
6.3 Implementeringsproblem.....	32
6.4 Definition av miljöarbete.....	33
6.5 Innovationsdrivet miljöarbete.....	33
6.6 Influenser av CSR – men utan struktur.....	35
<b>7 Diskussion</b> .....	37
7.1 Likheter och olikheter.....	37
7.2 Sammanfattning.....	37
<b>8 Sammanfattande reflektion</b> .....	40

Källförteckning.....	42
Bilagor.....	44

# 1 Introduktion

## 1.1 Inledning

En av de verksamheter som ger upphov till störst material- och energiförbrukning är tillverkningsföretag samt – till exempel – grossistföretag som köper in deras produkter och kan påverka genom sitt val av tillverkare. Det är således verksamheter med stor miljöpåverkan. De enskilda företagen kan därför påverka miljön i väsentligt större utsträckning än till exempel tjänste- eller serviceföretag om de har ett aktivt och konkret miljöarbete.

Denna studie vill undersöka hur miljöarbetet ser ut i två tillverkningsföretag och ett grossistföretag, sett ur de miljöansvarigas perspektiv.

## 1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka miljöarbetet i tre olika företag för att utmejsla strategimönster inom miljöområdet. Undersökningen fokuserar på två företag i tillverkningsbranschen – en verktygstillverkare och en färgtillverkare – samt en järn- och byggvarugrossist. Studien har avgränsats till att enbart studera miljöarbetet ur de miljöansvarigas perspektiv eftersom de har störst insyn och praktisk erfarenhet av miljöarbetet på företaget. Studien undersöker hur de miljöansvariga definierar miljöarbete samt deras inställning och attityder till miljöarbete. Undersökningen syftar också till att ta reda på hur miljöarbetet är organiserat på respektive företag och vilka förutsättningar för miljöarbete som finns på företagen. Studiens teoretiska ramverk fungerar som ett hjälpmedel för att kategorisera och tematisera intervjuerna utifrån de skillnader som finns i de olika företagens miljöarbete. Teorin kommer således användas för att rekonstruera miljöstrategierna i företagen.

## 1.3 Frågeställningar

Den övergripande problemställningen i den här studien berör hur de miljöansvariga uppfattar miljöarbetet i företaget samt deras inställning och attityder till miljöarbete. Ur de miljöansvarigas perspektiv på miljöarbetet tar studien sedan upp ett antal frågeställningar:

- Vilka strategimönster kan man finna i de olika företagen?
- Vad är det som driver företagen att ha ett miljöarbete och vilka hinder finns för att utveckla miljöarbetet?
- Hur definierar de miljöansvariga begreppet miljöarbete?

## 1.4 Bakgrund

Industrins utsläpp har länge betraktats som den huvudsakliga orsaken till företagets miljöpåverkan, för att få bukt med det reglerades och reducerades dessa punktutsläpp från industrianläggningar genom olika former av reningstekniker under 1960- och 1970-talet (Arnfolk et al 2008). Däremot vidtog man inga större åtgärder för att förändra själva produktionsprocesserna. Företagens interna miljöarbete handlade främst om att följa upp de krav som myndigheter, lagar och förordningar ställde, att ha kunskap om relevanta reningstekniker samt mäta och rapportera utsläppsnivåer.

I slutet av 1980-talet och början av 1990-talet började miljöfrågan även handla om andra områden som både var mer komplexa och svårare att reglera än företagets utsläpp från fabrikerna. Industrin började då också ta på sig ett ökat eget ansvar för att introducera nya lösningar och reducera miljöbelastningen, även inom till exempel energifrågor och transporter som inte reglerades. Andra angreppssätt än traditionell reningsteknik började därmed tillämpas allt oftare (Arnfolk et al 2008).

Vi befinner oss nu i ett omvälvande paradigmskifte i miljöarbetet från externt tryck i form av till exempel myndighetskrav till intern målstyrning (Almgren/Brorson 2003). Företagen har börjat inse att miljöhänsyn och samhällsansvar inte bara innebär begränsningar utan även möjligheter. Ur ett industriellt perspektiv har åtgärderna inriktats på att förebygga att miljöproblemen uppstår. Många företag har tagit initiativet och går idag i täten genom att ta hänsyn till miljöaspekterna vid utformningen av processer och produkter. Många företag tar också ett vidare samhällsansvar och begrepp som Corporate Social Responsibility (CSR) växer sig allt starkare (Almgren/Brorson 2003).

Industriell verksamhet kan dock knappast bedrivas utan att medföra någon form av miljöpåverkan. En del verksamheter orsakar lokal påverkan, exempelvis nedsmutsning och försurning, andra påverkar globalt genom exempelvis växthuseffekten. Sedan finns det de som påverkar både lokalt och globalt.

Företagsledare har idag i allmänhet inställningen att den industriella verksamheten måste kombineras med betydande hänsyn till miljön. Vägen från ord till handling kan dock vara lång. Man har kanske inte fullständigt insett verksamhetens miljöpåverkan och kortsiktiga ekonomiska överväganden konkurrerar möjligen med långsiktiga miljöstrategier. Sådana faktorer kan bidra till att frivilliga förändringar sker långsamt. Det finns också många exempel på motsatsen där handlingskraften inom ett företag bidragit till snabba miljöförbättringar (Almgren/Brorson 2003).

Miljöarbetet har väsentligt mer kommit att handla om företagets arbete med ständiga förbättringar, exempelvis med hjälp av införande av miljöledningssystem, miljörevision, livscykelanalyser, miljömärkning, samt frivillig redovisning av miljöarbetet. Detta har lett till ett behov av personer som arbetar med miljöarbetet på företagen (Arnfolk et al 2008). Hur företagen

har organiserat ansvaret för miljöarbetet skiljer sig dock väsentligt från företag till företag. På de större företagen kan det finnas ett flertal funktioner som endast arbetar med företagets miljöfrågor medan det på andra mindre företag kan ingå som ett av flera ansvarsområden hos endast en person.

### **1.5 Disposition**

Uppsatsen är uppdelad i nio kapitel. På de föregående sidorna har undersökningens syfte, problemställning och bakgrund presenterats. Kapitel 2 redogör för undersökningens metod, hur val av population och urval gått till samt studiens genomförande. Kapitlet ger även definitioner på de begrepp som dyker upp i studien. I det tredje kapitlet återfinns studiens referensramar. I kapitel 4, 5 och 6 analyseras studiens empiriska material och kategoriseras utifrån olika miljöstrategier. Företagen och deras olika strategier är indelade i separata kapitel, som börjar med en kort presentation av företaget och de miljöansvariga. Analysen sammanfattas i kapitel 7 som också innehåller en jämförelse mellan de tre företagen. I kapitel 8 görs en sammanfattande reflektion kring undersökningens resultat och analys, samt en diskussion kring studiens syfte och frågeställningar.

## **2 Metod, material och genomförande**

### **2.1 Samtalsintervjuer**

Metoden som begagnats i studien är kvalitativ, då fyra samtalsintervjuer utgör en dominerande del av det empiriska materialet och grunden till analysen. Analysen kommer genomföras med hjälp av ROAST-skalan. Den handlar om att ringa in företagskulturen som lever i de anställdas och ledningens subjektivt förankrade föreställningsvärldar (Dodge 1997). Kvalitativa samtalsintervjuer bör rimligtvis vara den mest lämpliga metoden för att undersöka och förstå dessa. ROAST-skalans teoretiska bakgrund och modellens utseende kommer att utvecklas i kapitel tre om studiens referensramar.

Syftet med samtalsintervjuer som metod är att synliggöra fenomen inom områden där det finns begränsat med tidigare forskning eller där resultatet ska säga något om människors föreställningsvärldar. Samtalsintervjuer ger också möjlighet till uppföljning och efter liknande samtal med flera personer kan mönster utkristallisera sig (Esaiasson et al 2007). Det är just mönstren som studien syftar till att finna, genom att undersöka intervjupersonernas inställning och attityder. Anledningen till att intervjuerna har gjorts med de miljöansvariga är att de har störst insyn och praktisk erfarenhet av miljöarbetet på företaget.

### **2.2 Population och urval**

#### ***Interpares***

Studien har skett i samarbete med Interpares som är en frivilligkedja samt inköpsorganisation av byggmaterial (Mellsved 2010). Företagets cirka femtio delägare kontrollerar runt 130 byggmaterialanläggningar för proffs (Interpares 2010). Detta gör att Interpares har över hundra leverantörer av allt från isolering, betong och färg till fönster, golv och verktyg varav flertalet är tillverkningsföretag som den här studien riktar sig till.

Undersökningen fungerar som ett led i utvecklandet av Interpares miljöarbete. Den ska ge företaget en bättre uppfattning om leverantörernas miljöarbete och även komplettera miljödeklarationen som görs i samband med förhandling (Mellsved 2010).

Samarbetet med Interpares innebär att företaget har valt ut de tre leverantörer som ska ingå i den här studien: den tyska verktygstillverkaren Festool, den svenska färgtillverkaren Nordsjö och Thomée – som är en järn- och byggvarugrossist. Anledningen till att just dessa företag valdes ut till studien är för att de är några av Interpares största och viktigaste leverantörer och för att samtliga har representation i Malmö (Mellsved 2010). Interpares valde ut leverantörer i just Malmö med hänsyn till undersökningens tidsramar. Kravet från Interpares att intervjuerna skulle ske på företagen ledde till att endast leverantörer inom ett begränsat geografiskt område kunde ingå i studien.

Samarbetet har också lett till att alla företag som ingår i studien inte är renodlade tillverkningsföretag. De två företagen som inte är tillverkningsföretag har dock starka kopplingar till tillverkning då säljkontoret representerar en tillverkare i Tyskland och grossistföretaget handlar med över trehundra tillverkare runt om i världen. Det faktum att de miljöansvariga i studien arbetar i olika typer av företag hade kunnat vara ett problem men har snarare blivit en fördel för studiens syfte, då de olika typerna av företag berikar studien och ger en större bredd åt undersökningen. Den övergripande problemställningen i studien – hur de miljöansvariga uppfattar miljöarbetet i företaget samt deras inställning och attityder till miljöarbete – äventyras inte av det faktum att alla miljöansvariga inte arbetar på samma typ av företag.

### ***Studiens företag***

Företagens karaktär skiljer sig åt – såväl storleksmässigt som i inriktning – och det innebär dels att antalet intervjuade personer varierar, dels att dessa personer har skiftande befattningar och positioner i respektive organisation.

På Festool, som har all sin tillverkning i Tyskland och endast ett säljkontor i Sverige, intervjuades marknads- och försäljningschefen Kenneth Henriksson. Orsaken är att han har det operativa ansvaret på säljkontoret i Malmö. Det är han som företräder det tyska moderbolaget när det gäller informationen om företagets miljöarbete i den här studien.

På Thomée intervjuades de två chefer i ledningsgruppen som har störst ansvar för företagets miljöarbete. Roger Carlsson är inköpschef på Thomée och har bland annat ansvar för företagets leverantörer. Tommy Petersen är driftschef och ansvarar bland annat för lagerterminalen, företagets källsortering och produkttransporterna.

På Nordsjö finns ett flertal personer som ansvarar för miljöarbetet, vilket innebär att fyra personer intervjuades. Miljöcontroller Håkan Erlandsson har ett övergripande ansvar för HSE-frågorna (hälsa, säkerhet, miljö) med miljö och arbetsmiljö som huvudansvar. Miljöingenjören Anna-Karin Gustafsson arbetar bland annat med att bryta ner företagets miljömål i konkreta åtgärder. Margareta Melander, som är chef för råvaru- och produktsäkerhet, arbetar mer med produkterna än de båda nämnda. Hon kontrollerar att Nordsjö följer de olika regelverk som påverkar produkterna.

På Nordsjö intervjuades även den som är marknadsansvarig, Annika Karlsson, för att kunna skapa en mer övergripande bild av företagets miljöarbete. Hon ansvarar för marknadsföringen i Sverige och arbetar bland annat med att informera kunderna om nya regler och direktiv gällande företagets produkter.

### 2.3 Genomförande

Samtliga intervjupersoner kontaktades per telefon och därefter har intervjuerna ägt rum på respektive företag. Varje intervju tog i genomsnitt en timme. Intervjun med tre av de anställda på Nordsjö tog däremot en och en halv timme på grund av att tre personer intervjuades samtidigt. Intervjufrågorna byggde helt och hållet på studiens problemställningar, vilket innebär att validiteten kan förmodas vara tämligen god. I studien undersöks följaktligen i stor utsträckning det som avsetts att undersökas (Esaiasson et al 2007).

Intervjufrågorna byggde på studiens frågeställningar och delades in i sex teman: *Miljöarbetets ställning, Miljöpåverkan och aktivt miljöarbete, Miljöarbetet i marknadsföringen, Kommunicera miljöarbetet externt och internt, Ledningens inställning till miljöarbete och avslutningsvis Egna reflektioner kring miljöarbetet* (Intervjuguide. Bilaga 1).

Samtliga intervjuer bandades med diktafon och transkriberades i nära anslutning till intervjutillfällena. Intervjuerna spelades in för att säkerställa att all för studien relevant information kom med och för att ett viktigt syfte med studien var att erhålla respondentsvar. Det vill säga att få med specifika uttryck och attityder som kan vara avgörande för analysen av intervjuerna (Esaiasson et al 2007).

De citat som återges i studien är antingen återgivna exakt eller i liten utsträckning korrigerade. I de sistnämnda fallen är avsikten att avlägsna upprepningar eller tillägg i talspråk som inte tillför uttalandet något väsentligt. Andemeningen är i samtliga fall intakt och den information eller de åsikter intervjupersonen velat förmedla har inte modifierats.

När det gäller källkritik bör det poängteras att intervjupersonerna ger sin personliga bild av företagets miljöarbete. Den behöver inte nödvändigtvis stämma överens med till exempel företagsledningens uppfattning, eller – som i Thomées fall – de övriga i ledningsgruppen. Det finns följaktligen en risk att vissa delar av företagets miljöarbete framstår som bättre eller sämre än vad det egentligen är.

Då Festool har all sin tillverkning i Tyskland kan den miljöansvarige på säljkontoret i Malmö rimligtvis inte ha fullständig insyn i koncernens miljöarbete. Men eftersom denna studie är avgränsad till att endast undersöka miljöarbetet på företag i Malmö – och tids- och resursmässiga skäl förhindrar en undersökning av tillverkningen i Tyskland – får läsaren ta i beaktande att en mer detaljerad information om Festools miljöarbete saknas. Det är möjligt att studien hade gett en helt annan bild av Festools miljöarbete om intervjuerna hade kunnat ske med moderbolagets miljöansvariga i Tyskland. Kenneth Henriksson kan troligen endast till viss del vara invigd i hur koncernledningen tänker kring miljöarbete. Han har inte desto mindre det operativa ansvaret för säljkontoret i Malmö och det miljöarbete som sker där.

Av de intervjuade på Nordsjö återfinns ingen i företagets styrelse eller högsta operativa

ledning, vilket innebär att de rimligen bara kan ha sina egna personliga uppfattningar om hur företagsledningen och koncernledningen tänker kring miljöarbete. Samtliga intervjuade har dock relativt ansvarsfulla funktioner i företaget när det gäller just miljöarbetet.

På Thomée finns båda intervjupersonerna i ledningsgruppen, vilket innebär att de har mer djupgående kunskap om ledningens uppfattning om miljöarbete. De kan till skillnad mot de övriga intervjupersonerna på ett mer avgörande sätt styra över på vilka områden det sker miljöarbete.

Det finns som sagt en risk för subjektivitet i studien, men syftet med undersökningen är inte att kartlägga exakt vilket miljöarbete som bedrivs på respektive företag. Om det hade varit syftet skulle studien innehållit intervjuer med företagsledningen och den hade också undersökt relevanta dokument, såsom policydokument och årsredovisningar. Studien handlar dock inte om att verifiera de miljöansvarigas berättelser utan den syftar till att ge en bild av hur de miljöansvariga uppfattar miljöarbetet. Studien syftar följaktligen till att beskriva deras subjektivt förankrade föreställningsvärldar.

Intervjumaterialet kommer sedan ligga till grund för tolkningen av företagets miljöarbete och utmejslandet av olika strategimönster som kännetecknar deras miljöarbete. Bakgrunden till miljöstrategierna beskrivs i kapitel tre där studiens referensramar presenteras.

## **2.4 Etik**

En del åsikter som förekommer i intervjumaterialet är högst personliga men blottlägger också en del detaljer om de olika företagens miljöarbete. Det är dock svårt att anonymisera de personer och företag som ingår i studien då det handlar om stora och välkända företag och de miljöansvariga på företagen utgörs av ett fåtal personer. Personerna som intervjuats har dock informerats om att intervjumaterialet skulle komma att användas i en vetenskaplig studie och de har samtyckt till detta (Esaiasson et al 2007). Därmed bör man kunna dra slutsatsen att intervjupersonerna endast uttryckte åsikter och beskrev delar av miljöarbetet som fick användas i studien och att de uteslöt information som de inte hade velat offentliggöra eller ville vidkännas i ett mer offentligt sammanhang.

## **2.5 Begrepp**

Eftersom de tre företagen skiljer sig åt rätt markant har de olika typ av miljöpåverkan. De har också olika förutsättningar för miljöarbete på grund av storleken på företaget, vad de tillverkar eller om de är grossister. Detta gör att de miljöansvariga på de tre företagen definierar begreppet miljöarbete annorlunda. Först och främst talar de både om yttre och inre miljöarbete. Inre miljöarbete innebär arbetsmiljöarbete – alltså alla förhållanden i arbetsmiljön som kan påverka de anställdas hälsa och säkerhet (Arbetsmiljöverket 2010) – och yttre miljöarbete inkluderar allt som har med företagets miljöpåverkan, miljöledningssystem, miljötillstånd, miljömärkningar et cetera att göra (Erlandsson

2010). Begreppet miljöarbete, gällande yttre miljö, är tämligen svårdefinierat. Förutom ledningssystem, myndighetskrav och så vidare, kan det också förekomma miljöarbete enligt företagets helt egna initiativ, för att spara in på material och energi eller för att öka företagets goodwill gentemot kunderna. Detta göra visserligen redan miljöledningssystem och miljömärkningar, men det kan också finnas annat miljöarbete som till exempel återanvändning av material.

Med begreppet miljöansvarig menas i den här undersökningen främst den som konkret utför miljöarbete i ett företag, men det kan också vara den som har högsta ansvaret för företagets miljöledningsarbete. Miljöledningsansvarig kan ha det strategiska och organisatoriska ansvaret för hur miljöledningsarbetet bedrivs och är då den som har huvudansvaret för utformningen av miljöledningssystemet. På vissa större företag kan det finnas en miljöchef som har ett övergripande ansvar för miljöarbetet. I andra fall ska den miljöledningsansvarige också sköta viktiga frågor i miljöarbetet som inte direkt är kopplade till miljöledningssystemet (Ammenberg 2004:213). De som utför konkret miljöarbete i en organisation kan ha olika funktioner, i denna studie förekommer bland annat miljöingenjör och miljöcontroller. Många mindre företag har ingen uttalad miljöfunktion utan en eller flera personer kan ha fått ansvaret för miljöfrågorna som en del vid sidan av personens andra ansvarsområden på företaget. Vilka olika ansvarsposter och organisationsstrukturer som är lämpliga för miljöarbetet beror i stor utsträckning på organisationens ambitionsnivå, storlek, verksamhetstyp och organisationsfrågor i övrigt (Ammenberg 2004:212).

Andra begrepp som kommer att användas i studien är återanvända och återvinna. Det är viktigt att skilja på dessa två begrepp. Att ett material återanvänds innebär att det går att använda i sin ursprungliga form, till exempel kartonger som kommer in till företaget återanvänds när de skickar vidare produkter ut från företaget. Detta är den absolut mest hållbara strategin. Återvinning innebär att materialet smälts eller mals ned och blir nya råvaror. I första hand används de till förpackningar, men även andra produkter tillverkas av återvunnet material (Sysav 2010). Material som inte går att skapa nya råvaror av bränns upp och återvinns i form av energi till uppvärmning.

## 3 Studiens referensramar

### 3.1 Framväxande strategier

Mintzberg är en av den moderna strategiforskningens främsta företrädare (Bruzelius/Skärvad 2007:157). Med strategi avses i allmänhet hur organisationens mål ska uppnås. I praktiskt strategiarbete är målformulering en naturlig del av strategiarbetet. I tidigare forskning menade man att företag först formulerar en strategi och därefter utformar en organisation som är lämplig för att genomföra denna strategi. Mintzberg, däremot, anser att förhållandet är det motsatta, det vill säga att organisationen och dess omgivning påverkar vilka strategier som utvecklas i en organisation. Enligt Mintzberg (1985; 1988) utvecklas strategier i en kumulativ process, där organisationer eller aktörer påverkas av allt som omger dem, både internt och externt. Det finns inte helt avsiktliga strategier utan alla strategier är mer eller mindre framväxande. Under strategiprocessens gång formas och formuleras strategin och skilda strategiska mönster uppstår, tillförs eller avförs.

Mintzberg beskriver fem olika delar av en strategiprocess: planerad, orealiserad, avsiktlig, framväxande samt realiserad strategi. Den planerade strategin är aktörens ursprungliga val. När de delar som inte kommer kunna realiserats har lämnats återstår en avsiktlig strategi. Under processens gång kommer nya aktörer, idéer, situationer och omvärldsanalyser att påverka strategiutvecklingen. Detta är de framväxande strategierna. Det är således först när man ser tillbaka på processen som man kan se den realiserade strategin som är en kombination av avsiktlig och framväxande strategi. Detta är vad som sker i den här studien. Den realiserade strategin kring företagets miljöarbete kommer rekonstrueras utifrån intervjuerna med de miljöansvariga på respektive företag.

### 3.2 Miljöstrategier

För att underlätta kategoriseringen och tematiseringen av företagets olika strategier och för att sätta fokus på miljöarbete kommer Dodge (1997) forskning kring miljöstrategier fungera som ett analysverktyg vid tolkningen av intervjuerna. Han menar att ett företags möjlighet att se miljöproblem helt och hållet beror på kultur. Deras entusiasm, engagemang och förväntningar gentemot miljöstrategin återspeglar deras kärna av miljövärderingar och miljöövertygelser. Företagets inställning, uppfattningen det har om sin yttre miljö och de antaganden det gör när det bygger en strategi är alla rotade i företagets kultur.

Det är detta engagemang, inställningarna och uppfattningarna avseende miljöarbete som den här studien syftar till att få fram genom intervjuerna med de miljöansvariga.

Företagets förmåga till förändring eller innovation påverkar på vilket sätt det svarar på yttre miljötryck, menar Dodge (1997). Företaget måste också förstå sina egna kulturella kännetecken innan det utvecklar sin miljöstrategi och börja förändra de kännetecken som inte stödjer ett

miljöprogram.

Dodge har utvecklat ROAST-skalan som beskriver fem olika miljöstrategier. Den bygger på Mintzbergs bild av strategier som formade i en framväxande process. ROAST-skalan utvecklades för att mäta och beskriva företagskulturers attityder eftersom de påverkar hur strategierna för miljöarbete ser ut (Dodge 1997:110). ROAST står för *Resist, Observe, Accommodate, Seize* och *Transcendent* och det karaktäriserar de fem olika strategierna:

- 1. *Motsträvig*: Strategin innebär i princip att företaget inte har något miljöarbete alls. Det är en hämmande, blockerande och motsträvig miljöstrategi
- 2. *Observerande*: Strategin går ut på att observera och iaktta. Företaget följer och rättar sig efter påtvingade förändringar
- 3. *Anpassande*: Strategin är anpassande, men den är mer proaktiv än miljöstrategi två och ser behoven av förändring och dess möjligheter
- 4. *Fångande*: Strategin söker proaktivt förändring, ser möjligheterna och fångar dem. Företaget arbetar också förebyggande och gör ofta förändringar vid strategiska skiften.
- 5. *Överträffande*: Strategin är högst upp på skalan och innebär att företaget har en enastående strategi. Det överträffar de yttre förväntningarna på företags miljöarbete och uppvisar extremt proaktiva drag.

Enligt Dodge är företaget tvingat att följa i den första och andra strategin. I strategi tre, fyra och fem följer man frivilligt. Företagen i strategi fyra och fem är dessutom mer förändringsbenägna.

Dodge ROAST-skala är troligen tänkt att fungera som ett hjälpmedel för företag att se vad som kännetecknar dem och var de befinner sig när de ska utveckla sitt miljöarbete. I den här undersökningen rekonstrueras företagens miljöarbete och tolkas för att utmejsla strategimönster. ROAST-skalan används således för att förtydliga kännetecknen för respektive företags miljöarbete, vad som driver dem och vilka olika förutsättningar de har inför en eventuell utveckling av miljöarbetet. Analysenheterna utgörs främst av intervjupersonernas föreställningsvärldar, det vill säga deras inställning och attityder till miljöarbete. Deras föreställningsvärldar påverkas dock i många fall av det konkreta miljöarbetet på företaget. Även företagskulturen torde inverka på intervjupersonernas föreställningsvärldar. Man bör heller inte glömma omgivningens påverkan som

tas upp av Mintzberg. Exempel på ”omgivning” som har format miljöstrategierna i studiens tre företag tas upp i diskussionsavsnittet.

I de närmaste tre kapitlen kommer de tre företagen beskrivas. Eftersom studien handlar om miljöarbete i företag utgår beskrivningen från de miljöansvarigas perspektiv på de två tillverkningsföretagen Festool och Nordsjö samt grossistföretaget Thomée.

ROAST-skalans olika steg kommer fungera som ett hjälpmedel för att kategorisera och tematisera intervjuerna utifrån de strategimönster som går att uttolka ur företagens miljöarbete.

Varje kapitel börjar med en kort presentation av företaget och de miljöansvariga.

## 4 Thomée

### 4.1 Kort presentation av företaget och de miljöansvariga

Thomée är en järn- och byggvarugrossist som levererar järnvaror och byggförnödenheter i Norden. Företaget är privatägt och startades 1892 i Malmö. Thomée har cirka 150 anställda, som främst arbetar med marknadsföring, säljarbete, lager och plockning av gods. Företaget kvalitetscertifierades 2003 enligt ISO 9001:2000. De skriver på sin hemsida att de har ett nära samarbete med sina kunder och leverantörer för att utveckla marknaden (Thomée 2010).

Thoméés primära fokus är att sälja inom Sverige, men de har nu även börjat sälja i Finland och Norge. De levererar i princip alla förnödenheter som återfinns i en byggbutik eller järnhandel, förutom virke, spånskivor eller den typ av varor som ligger ute på lager. De säljer bara till återförsäljare, inte till byggfirmor eller privatpersoner. Thomée har enbart ett lager och det är centrallagret i Malmö. Avsikten är att effektivisera logistiken, som är väldigt viktig för företaget. De har cirka 350 leverantörer (Carlsson 2010).

Roger Carlsson är inköpschef på Thomée och sitter i företagets ledningsgrupp. Han har – tillsammans med driftschefen på Thomée, Tommy Petersen – det största ansvaret för företagets miljöarbete. Han har bland annat ansvar för Thoméés leverantörer. I arbetet med dem uppstår frågeställningar som, till exempel, om leverantörerna är miljöcertifierade enligt ISO 14001, om deras produkter uppfyller lagar och förordningar och om produkterna har någon form av miljömärkning.

Tommy Petersen sitter också i företagets ledningsgrupp. Han ansvarar för lagerterminalen och allt som kommer in i huset. Miljöansvaret formuleras bland annat genom målet att återanvända så mycket emballage som möjligt. Andra miljörelaterade ansvarsområden är företagets källsortering och transportererna när de skickar iväg sina produkter.

### 4.2 Oorganiserat miljöarbete

Thoméés miljöarbete kännetecknas av brist på struktur och organisation. Inköpschefen och driftschefen – som är mest involverade i företagets miljöarbete – har en begränsad helhetsbild av företagets miljöarbete. Under intervjun framkommer att Thomée bedriver en hel del miljöarbete men eftersom det arbetet är utspritt i organisation saknas översyn. De miljöansvariga ser dock möjligheterna med en miljöcertifiering och inser att de behöver organisera sitt miljöarbete och ”samla det under ett paraply”, som driftschefen uttrycker det.

Vi jobbar mycket med miljön men vi vet inte riktigt exakt vad vi håller på med. Det var som med kvalitet. Det är klart vi jobbade med kvalitet, men uppföljningen blev mycket sämre. Så det såg vi som fördelarna

med att vara certifierade, att man följer upp det på ett mycket bättre sätt, att man samlar det under ett paraply eller vad man ska kalla det. Det är ju den stora fördelen, för jag tror att alla jobbar mer eller mindre med miljö. Sedan ser man också att här är ett område som vi inte alls jobbar med, för det finns ju med kanske i standarder och då börjar man jobba med de frågorna också (Driftschefen, Thomée).

De tror att en miljöcertifiering även skulle kunna hjälpa dem att utveckla sitt miljöarbete, minska sin miljöpåverkan och ge dem en miljöprofil i marknadsföringen. I marknadsföringen nämner företaget överhuvudtaget inte det miljöarbete som trots allt bedrivs. Däremot finns en medvetenhet om att miljöarbetet borde lyftas fram.

Vi fokuserade väldigt mycket på kvalitetssäkringen i ett inledningsskede, nu är det inte alls så mycket fokus på den. Men det är väl två år sedan vi släppte mycket..., alltså så full fokus på den och började titta lite mer på miljöbitarna. För vi jobbar ju med miljön, men vi talar inte om det. Vi försöker påverka så mycket vi bara kan, men det är inget vi berättar utåt. Det är väl ett viktigt steg att ta och börja göra det nu (Driftschefen, Thomée).

För att miljöarbetet ska prioriteras i tillräcklig utsträckning är det fördelaktigt om den miljöansvarige ingår i ledningsgruppen och därmed har möjlighet att påverka beslut i frågor som rör miljön (Ammenberg 2004:212). Detta är en fördel för Thomée då de som är mest involverade i miljöfrågorna båda sitter i ledningsgruppen. Genom att de miljöansvariga på Thomée ser behovet av förändring och dess möjligheter har företaget ett strategimönster som passar in på den tredje miljöstrategin i Dodge (1997) ROAST-skala. De har dock än så länge inte vidtagit några konkreta åtgärder så de kan inte anses uppnå den fjärde miljöstrategin som handlar om att också realisera förändringarna.

### **4.3 Regelverksstyrt miljöarbete**

Thomées miljöarbete kännetecknas av anpassning efter myndighetskrav och till viss del även kundkrav. De har hittills följt de allmänt rådande ”reglerna” bland järn- och byggvarugrossister för att hålla jämna steg med konkurrenterna. Inköpschefen på Thomée berättar att de följer de direktiv som kommer från EU, till exempel kemikalieförordningen REACH. REACH är en förkortning av Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of Chemicals. REACH grundar sig på principen att det är tillverkare, importörer och nedströmsanvändare som bär ansvaret för att de ämnen som de tillverkar, släpper ut på marknaden eller använder inte har några skadliga miljö- och hälsoeffekter (Kemikalieinspektionen 2010a). Han säger att han – i egenskap av inköpschef – alltid frågar potentiella leverantörer om de är ISO 14001-certifierade. Det är en del av leverantörsavtalet att ställa den frågan, men det är inget krav från företagets sida att leverantören är certifierad. Andra

frågeställningar som förekommer handlar exempelvis om leverantörens produkter uppfyller lagar och förordningar och om produkterna har någon form av miljömärkning – oftast Svanen. Svanen är Nordens officiella miljömärkning som granskar miljöpåverkan från varor och tjänster under hela deras livscykel från råvara till avfall. De ställer hårda klimat- och miljökrav men även krav på funktion och kvalitet (Svanen 2010). Det är förvisso tämligen få produkter i sortimentet som går att Svanenmärka eftersom det i huvudsak består av verktyg, skruvar och spik.

Leverantörerna får skriva in att de förbinder sig att följa alla lagar och förordningar, och det är inte bara REACH utan även andra som RoHS-direktivet, en förkortning av Restriction of Hazardous Substances, som i vårt fall är riktlinjer för hur elverktyg ska tillverkas som vi importerar från Kina. Det är exempelvis krav på att plasterna inte får innehålla vissa ämnen, så vi ställer krav på leverantörerna, att vi ska ha testrapporter och så vidare (Inköpschefen, Thomée).

RoHS är ett EU-direktiv som förbjuder användningen av kvicksilver, kadmium, bly, sexvärt krom och flamskyddsmedlen PBB och PBDE i nya elektriska och elektroniska produkter (Kemikalieinspektion 2010b).

Thomée tecknar inte avtal med leverantörer som inte uppfyller kraven eftersom de själva kan få bekymmer annars, menar Thomées inköpschef. Han tillägger att det blir allt tydligare att kunderna känner till förordningar och direktiv, vilket i sin tur ställer krav på Thomée att säkerställa att de följs i leverantörsleden.

Thomée är också anslutet till El-Kretsen för återvinning av de elverktyg och batterier som de har i sitt sortiment. El-Kretsen är ett servicebolag som hjälper producenter att uppfylla producentansvaret för elektronik och batterier. De driver ett rikstäckande system för insamling och återvinning av elektriska och elektroniska produkter (El-Kretsen 2010).

Thomée har en miljöpolicy, förvisso tämligen generellt formulerad, enligt driftschefen. Det står bland annat att företaget ska bidra till minskade utsläpp och värna om sin omgivning. Här blir leverantörskontakterna centrala. Men företaget har inte preciserat exakt vilka faktorer de ska granska eller vara uppmärksamma på. I miljöpolicyen står:

Vid utvärdering av leverantörer skall miljöaspekten ingå som en viktig parameter. Vid val mellan två i övrigt likvärdiga leverantörer skall den med ur miljösynvinkel bästa totallösningen prioriteras (Miljöpolicy 2007).

Av alla produkter kommer cirka 15 % från Asien. De köper och säljer framför allt kända varumärken, och då har leverantörerna lager i närheten. Däremot köper troligen deras leverantörer ofta från Kina, tror inköpschefen. De vet inte var alla produkter tillverkas då en större leverantör

kan ha tjugo fabriker på olika ställen i världen med till exempel ett centrallager i Belgien, från vilket Thomée får produkterna. Driftschefen anser ändå att de har en ganska god uppfattning om de större leverantörernas verksamhet. De vet oftast var deras fabriker ligger.

Att vara anslutna till El-Kretsen för återvinning är en del av producentansvaret och att följa kemikalieförordningen REACH är ett myndighetskrav. En miljöpolicy är också något som de flesta företag har och den är dessutom ganska generellt formulerad. De olika åtgärderna innebär inget proaktivt eller offensivt miljöarbete.

Även de krav Thomée ställer på leverantörerna bygger främst på myndighetskrav. Mer långtgående krav och efterforskningar om var tillverkningen sker och under vilka omständigheter ställs inte. Inköpschefen och driftschefen anser dock att de vet var de största leverantörerna har sina fabriker, och de är medvetna om att en stor del troligen är producerat i till exempel Kina. Thomée gör inga efterforskningar för att utröna mer exakt vilka kvantiteter som kommer från Kina eller under vilka omständigheter tillverkningen sker.

Utifrån detta anpassande drag av Thomées miljöarbete skulle företaget snarare höra hemma i miljöstrategi två i ROAST-skalan, där företaget endast följer och rättar sig efter påtvingade förändringar, men – som nämndes i förra avsnittet – inser de båda miljöansvariga möjligheterna av att utveckla företagets miljöarbete.

#### **4.4 Definition av miljöarbete**

Inköpschefen och driftschefen på Thomée har ingen tidigare erfarenhet av miljöarbete, men deras definitioner av miljöarbete skiljer sig åt ganska väsentligt. Inköpschefen kommer mest i kontakt med miljöfrågorna i relationen med leverantörerna. Detta gör att han främst ser miljöarbetet ur ett myndighetsperspektiv. Miljöarbete för honom är till exempel att informera de övriga i ledningsgruppen om nya myndighetskrav som måste uppfyllas. Initiativen till miljöarbete när det gäller produkterna kommer främst från honom eller produktcheferna, menar han. Det handlar således inte om miljöarbete på företagets egna initiativ utan dessa kommer från myndigheterna. Även här handlar Thomées miljöarbete om anpassning.

Driftschefen, däremot, förefaller ha funderat kring behovet av miljöcertifiering och de fördelar den kan medföra. De tankarna har han främst fått från erfarenheterna av att införa kvalitetscertifiering på företaget. Han anser också att företaget har mycket miljöarbete utspritt i organisationen som behöver ”samlas ihop” och organiseras. För honom är återanvändning av emballage och återvinning genom företagets källsortering ett viktigt miljöarbete. Hans syn på miljöarbete påverkas, förefaller det, i stor utsträckning av det han konkret ser i sitt vardagliga arbete.

Många vill ju hela tiden det bästa för miljön. Det har vi rätt mycket diskussioner om nere på lagret. Vi har möten varje morgon och sen har vi ett stort möte en gång i månaden, där vi lyfter alla frågor som berör vår verksamhet. Men det kommer ofta upp..., hur mycket plast använder vi när vi plastar pallar till exempel, så där påverkar man ju vad man kan, kommer med förslag och idéer (Driftschefen, Thomée).

Driftschefens engagemang för miljöfrågor i allmänhet och miljöcertifiering i synnerhet gör att Thomée har goda möjligheter att åstadkomma ett väl fungerande miljöledningsarbete. Enligt Ammenberg (2004:212) är det en fördel om de som ingår i ledningsgruppen är engagerade och därmed visar sina medarbetare att miljöledningsfrågor är viktiga. Det är dock avgörande att driftschefen får med sig de övriga medlemmarna i ledningsgruppen.

Driftschefen anser att avfall utgör en stor miljöpåverkan för Thomée. När det gäller produkternas förpackningar kommer det mesta in och går ut på samma sätt, säger han. I en del fall bryter de förpackningen och då uppkommer en del avfall i form av främst kartonger och plast. Nästan allt emballage återanvänds och går således vidare ut till kunder igen, medan en del lämnas till återvinning. Thomée försöker – av både ekonomiska och miljömässiga skäl – att i första hand använda kartongerna igen. Förutom kartonger och plast källsorteras även trä, metall och hushållsavfall från köket. Eftersom företaget har större volymer av just dessa fraktioner har man också sett till att ha en bra hantering av dem, menar han.

Detta gör att deras källsortering känns genomtänkt. De har dessutom inte enbart de typiska fraktionerna för deras typ av verksamhet utan även till exempel en fraktion för matavfall från köket, eftersom de har sett att det blir stora volymer där. Thomées strategimönster passar därmed in på den tredje miljöstrategin i ROAST-skalan. De anpassar sig efter externt miljötryck – i detta fall i form av krav främst från myndigheter – men det finns även en aktiv miljödiskussion på vissa avdelningar i företaget, vilket gör att de inte halkar ner på den andra miljöstrategin. I den strategin reagerar företaget endast på påtvingade förändringar och observerar samt iakttar snarare än gör något konkret miljöarbete (Dodge 1997).

#### **4.5 Intressekonflikter**

Det verkar som ett mer djupgående miljöarbete eller en utveckling av miljöarbetet har fått stå tillbaka för andra intressen. I många fall prioriterar Thomée att lägga tid och resurser på annat än miljöarbete. Detta gäller till exempel transporter som är företagets största miljöpåverkan, enligt de intervjuade. De har valt att använda de stora åkerierna Schenker och DHL av bland annat den orsaken att dessa transportföretag arbetar mycket med miljöfrågor. De ligger till exempel i framkant när det gäller att använda järnväg, kör med miljöklassade bilar och har egna certifieringar, menar driftschefen. Thomée lägger dock inga resurser på att utöva en mer omfattande kontroll av

åkeriernas arbete utan följer deras arbete endast via deras hemsidor eller genom direkt kontakt. Driftschefen anser att de kan göra mer på den punkten.

Jag kräver ju inte in exakta rapporter på hur vår distribution sett ut. Jag förlitar mig på deras stora massa, och där kanske man ändå ska trycka lite på hur det har sett ut för våra transporter, hur mycket har gått på järnväg, hur mycket har gått med bil och så vidare, och se vad man får ut av det (Driftschefen, Thomée).

Även när det gäller miljöcertifieringen har Thomée prioriterat annat, som bolagsförvärv och etableringar i Norge och Finland, säger inköpschefen. Innan dess var det istället kvalitetscertifieringen som tog tid och resurser. Miljöcertifieringen har diskuterats i ledningsgruppen men än så länge har inget beslut fattats. Orsaken är att företagets ledning varit osäker på hur stor arbetsbörda det innebär. Andra intressen får således gå före när det gäller var företaget ska lägga tid och resurser. Driftschefen anser dock att det inte finns något som hindrar Thomée från att utvidga sitt miljöarbete i dagsläget.

Idag är vi väl väldigt redo att ta tag i de bitarna och se vad det krävs egentligen. Man är ju i olika faser i ett företag och innan hade vi som sagt full fokus på kvalitet och då tyckte vi att då kör vi vidare på det. Men nu rullar ju det på av sig själv och så är det lite förvärv som har upptagit vår tid sedan 2007 (Driftschefen, Thomée).

## 5 Nordsjö

### 5.1 Kort presentation av företaget och de miljöansvariga

Nordsjö är en av Sveriges ledande färgtillverkare. 1903 startade dåvarande Nordström & Sjögren och sedan 1994 tillhör företaget Akzo Nobel-koncernen och heter Akzo Nobel Decorative Coatings AB, med Nordsjö som största varumärke. Företaget har sammanlagt cirka 500 anställda. Årligen tillverkas drygt 30 miljoner liter färg vid anläggningen i Sege utanför Malmö, varav hälften säljs och används av yrkesmålare och konsumenter i Sverige. Produktionsanläggningen är miljöcertifierad enligt ISO14001. Nordsjö har en lång historia av produktinnovationer och nytänkande som minskar produkternas miljöpåverkan. Exempel på detta är den första vattenburna färgen som presenterades redan år 1940 (Nordsjö 2010b).

Nordsjö skriver på sin hemsida att deras miljöansvar omfattar alla steg från val av råvara, via tillverkning, till distributionssystem och återvinning av färgrester (Nordsjö 2010a). Principen är att alltid använda de råvaror som har minst påverkan på miljön. Färg består av fem olika beståndsdelar: Bindemedel, lösningsmedel, pigment, fyllmedel och tillsatsmedel. Det är främst olika lösningsmedel som stått i fokus för miljöarbetet. Organiska lösningsmedel – till exempel lacknafta – har till stor del ersatts av vatten i Nordsjös färger (Nordsjö 2010b).

De tar upp några exempel på konkreta insatser som företaget har gjort för en minskad miljöpåverkan: de har gått över från lösningsburna till vattenburna färgsystem i nästan hela inomhussortimentet och utvecklat den första färgen som erhöll EU:s miljömärkning, EU-blomman (Nordsjö 2010a). EU-blomman heter numera EU Ecolabel och är EU:s officiella miljömärkning. Den fungerar på samma sätt som Svanen. Produkterna granskas ur ett livscykelperspektiv från råvara till avfall och för att få licens måste produkterna uppfylla höga krav på miljö, funktion och kvalitet (Svanen 2010).

Utsläppen till luft och vatten från Nordsjös anläggning har minskat kraftigt under 1990-talet. En biologisk vattenreningsanläggning installerades 1998. Under 1999 togs en förbränningsanläggning för lösningsmedel i bruk (Nordsjö 2010b).

Det finns ett flertal miljöansvariga på Nordsjö där Håkan Erlandsson (2010) som miljöcontroller har det övergripande ansvaret för HSE-frågorna (hälsa, säkerhet, miljö). Han har således ansvar för både miljötillstånd, miljöledningssystem och arbetsmiljösystem. Han är en form av koordinator för HSE-arbetet med miljö och arbetsmiljö som huvudansvar.

Anna-Karin Gustafsson (2010) arbetar som miljöingenjör på Nordsjö och har hand om mer specifika frågor på Håkan Erlandssons område, - både yttre och inre miljöfrågor. Hon arbetar till exempel med att bryta ner företagets miljömål och arbeta fram konkreta åtgärder utifrån dem, som sedan förs ut till berörda avdelningar. Hon är också ute en del i butiker och kontrollerar

produkterna. Sedan ansvarar hon för råvarorna när det gäller hanteringen i produktionen.

Margareta Melander (2010) är chef för råvaru- och produktsäkerhet på Nordsjö och har mer med själva produkterna att göra. Dels har hon kännedom om produkternas kemiska sammansättning, dels bedömer hon råvarorna arbetsmiljö- och miljömässigt. Hon kontrollerar alltså att de följer reglerna från kemikalieinspektionen och de egna interna kraven som är hårdare än lagstiftningen. De interna kraven kallas product stewardship och är ett antal punkter som råvaror och produkter måste uppfylla. Det är krav ställda både ur miljö- och arbetsmiljösynpunkt. En tredje del som hon kontrollerar är att företaget uppfyller kriterierna för frivilliga märkningssystem, till exempel Svanen. Hon tillhör organisationen för forskning och utveckling. Det är egentligen en egen avdelning som endast består av henne och hon återfinns direkt under forskningschefen, som är en del i ledningsgruppen. Men hon har även direktkontakt med till exempel produktchefer på marknadsavdelningen för bland annat råd om produkterna.

Annika Karlsson (2010) är marknadsansvarig på Nordsjö. Hon sitter inte på fabrikskontoret som de andra tre, utan på huvudkontoret. Hon ansvarar för marknadsföringen i Sverige, som kommuniceras via bland annat annonser, tv, hemsidor och material i butiker. Marknadsavdelning arbetar bland annat med att hålla sig informerade om nya regler och direktiv vad gäller företags produkter för att kunna informera kunder, både proffs och butiker. Det är också en viktig uppgift för marknadsavdelningen att övertyga konsumenterna om att de miljövänligare produkterna fungerar lika bra som de tidigare. Ett annat miljöansvar som vilar på marknadsidan är lagkraven på att säkerhetsdatablad för varje produkt ska finnas tillgängliga på deras hemsida.

## **5.2 Regelverksstyrt miljöarbete**

Eftersom Nordsjö tillverkar färg och därför hanterar en stor mängd kemikalier är deras verksamhet i stor utsträckning styrd av olika regelverk. För att kunna hantera alla de myndighetskrav som ställs på verksamheten – och även krav från koncernledningen – har Nordsjö ett flertal miljöfunktioner. Miljöcontrollern har det övergripande ansvaret för miljöarbetet på företaget. Enligt honom är lagstiftningen den allra viktigaste målsättningen med Nordsjös miljöarbete. Den måste företaget klara med en viss marginal, säger han. De använder miljöledningsarbetet till att sätta målen lite högre än lagkraven för att de ska känna sig trygga.

Utöver det som omnämns i miljötillståndet är avfallshanteringen en viktig del i miljöarbetet för Nordsjö, enligt miljöcontrollern. Företaget har en avfallsstation på anläggningen, men även behållare på varje avdelning. Det är dock inte möjligt att sätta upp ett obegränsat antal behållare – vilket skulle kunna vara önskvärt – då produktionsutrustningen inte skulle få plats. Varje avdelning har dock behållare för sina respektive huvudflöden. Nordsjö arbetar för att förbättra avfallshanteringen genom att skapa utrymme för fler fraktioner. På avfallsstationen har företaget i

det närmaste alla fraktioner som är möjligt att ha. Det handlar om allt från lysrör, elektronikskrot, batterier och glas till papper, trä, metall och plast, berättar Nordsjös miljöingenjör.

Det miljöarbete som chefen för råvaru- och produktsäkerhet ansvarar för är främst kontroll av råvaror som övervägs att användas i produktionen. Hennes arbete är att bedöma om råvaran har inneboende egenskaper som gör att företaget inte vill hantera den. Hon gör även en jämförelse med den råvara som används i dagsläget. Om den nya råvaran är sämre – ur kvalitets- och miljösynpunkt – än den som redan används är den inte aktuell att använda i produktionen.

Så vi försöker byta ut mot något bättre både ur miljö- och hälsosynpunkt. Där tittar man ju på båda bitarna. Så min uppgift är att hålla koll på att de råvaror som kommer in inte försämrar någonting utan snarare förhoppningsvis förbättrar. Och det är ju någonting som sen naturligtvis går vidare i produkterna också, har du en bättre råvara så får du en bättre produkt också (Chefen för råvaru- och produktsäkerhet, Nordsjö).

Miljöingenjören gör uppföljningar av miljömål och avfallsstatistik. Hon sitter med i olika arbetsgrupper, till exempel när det gäller miljömål. Det finns också ett regelverk inom HSE, från koncernen, som miljöcontrollern och miljöingenjören ansvarar för att sprida och implementera.

Om lagstiftningen är Nordsjös viktigaste målsättning med miljöarbetet handlar det om anpassning till myndighetskrav enligt den andra och tredje miljöstrategin i ROAST-skalan. Det som bland annat gör att Nordsjö ändå hamnar i den fjärde miljöstrategin är deras förebyggande och proaktiva miljöarbete. Detta kännetecknas av att företaget ständigt arbetar med att bli bättre när det gäller källsortering i fler fraktioner, arbetet med bättre råvaror i produkterna och dess strävan efter att sätta miljömålen högre än myndighetskraven.

### **5.3 Definition av miljöarbete**

Miljöcontrollern menar att han och miljöingenjören på Nordsjö är ”yttre miljömäniskor i grunden”, som han uttrycker det. De har alltid arbetat med miljö och är bevandrade i det sättet att tänka. Han definierar därför miljöarbete främst som yttre miljöarbete men även arbetsmiljöarbete. Yttre miljöarbete innebär för honom bland annat utsläppskontroll, rening av tvättvatten från produktionen och avfallshantering. Men det handlar även om den juridiska delen, med tillstånd och att följa lagstiftningen. För miljöingenjören handlar miljöarbete i huvudsak om miljöledningssystemet; att se till att miljömål upprättas, handlingsprogram skapas och uppföljningar genomförs.

Chefen för råvaru- och produktsäkerhet har snarare en forskares syn på miljöfrågorna – ett kemiskt perspektiv. Hennes uppgift är att avlägsna farliga kemikalier. Det påverkar starkt hennes

syn på miljöarbete. För henne innebär miljöarbete främst att kontrollera att Nordsjö följer alla myndighetskrav, i första hand från kemikalieinspektionen, men även koncernens Product Stewardship och kriterier från miljömärkning.

Koncernens Product Stewardship leder till att produkternas miljöpåverkan uppmärksammas. Det regelverket är hårdare och mer långtgående än myndigheternas. Product Stewardship kan översättas som produktansvar eller produktomsorg. Det innebär att själva produkten står i centrum och att alla som är inblandade i produktens livscykel uppmanas att ta ansvar för att minska dess miljöpåverkan. För tillverkare kan det innebära att använda färre skadliga ämnen, öka livslängden på produkten, göra produkten återanvändbar eller återvinningsbar eller att tillverka produkter av återvunnet material (Wikipedia 2010). I Nordsjöes fall förefaller Product Stewardship främst handla om att använda färre skadliga ämnen.

Marknadsansvariges syn på miljöarbete är färgad av hennes tidigare arbetsplats. Där fanns, anser hon, ett tydligare och mer konkret miljöarbete. Hon tror inte att en miljöcertifiering betyder så mycket för konsumenterna.

Jag tror att när det gäller konsumentens sida så måste man vara rätt så tydlig och rak i det man säger. Att man förklarar så där som man har gjort på mitt förra jobb, det tycker jag är rätt bra, att man tar hand om produkter från vaggan till graven, det förstår man ju som konsument som inte har någon som helst inblick (Marknadsansvarig, Nordsjö).

Samtidigt är det svårare att vara miljövänlig på Nordsjö eftersom företaget hanterat så många kemikalier, menar hon. För henne innebär miljöarbete att hålla sig informerad om alla direktiv och regleringar och att följa den miljötrend som finns i samhället.

#### **5.4 Ekonomistyrning**

När det gäller ekonomistyrningen har Nordsjö en del motstridiga intressen. Koncernledningen har höga ambitioner att förändra och utveckla miljöarbetet på Nordsjö, medan ledningen på företagsnivå hittills inte har varit lika drivna. De som arbetar med miljöledningsarbetet på Nordsjö – och det är inte bara de tre intervjupersonerna utan det finns ett antal arbetsgrupper – kan komma med egna initiativ och konkreta åtgärder om till exempel vilken nivå miljömål bör sättas på, berättar miljöcontrollern. Det är dock inte alltid så att ledning går vidare med idéerna, utan den starkaste drivkraften är definitivt koncernen, menar han.

Enligt chefen för råvaru- och produktsäkerhet är koncernens vd tämligen tydlig med att miljöfrågorna står väldigt högt på agendan, och skulle man lyssna på honom så skulle miljöarbetet få kosta mer. På ekonomiavdelningen, som får sina direktiv från ledningen på anläggningen, finns

det dock ett ännu tydligare krav och det är lönsamhet, menar hon. Det gör att man skickar två budskap som inte riktigt harmonierar. På ekonomiavdelningen ser man inte någon skillnad i en investering som minskar energiförbrukningen jämfört med andra investeringar. Miljöcontrollern menar att koncernledningen kan säga att det är väldigt viktigt att, till exempel, minska energiförbrukningen, men när de miljöansvariga kommer med konkreta förslag får de inga pengar till genomförandet. Detta är ett internt problem, menar han, men det är kanske på väg att ändras. Man diskuterar att ha andra återbetalningstider på energiinvesteringar eftersom man ser att de lönar sig mer på lång sikt än vad andra investeringar gör. Ska de lyckas minska koldioxidutsläppet från anläggningen måste de nog tänka så, tror han.

Från koncernledningen finns det ett tydligt HSE-budskap och målsättningen att ligga i toppskikten på Dow Jones Sustainability Indexes, där de också befinner sig, enligt miljöcontrollern. Dow Jones Sustainability Indexes är globala index över de företag i världen som ligger längst fram när det gäller långsiktigt hållbar utveckling. Det handlar om att förena ekonomisk lönsamhet med miljöhänsyn och hänsyn till sociala aspekter. Dow Jones Sustainability Indexes utgör ett ramverk i vilket hållbarhets- och finansiell prestanda kan redovisas (Dow Jones Sustainability Indexes 2010).

Miljötrycket från koncernledningen gör att Nordsjö arbetar mer proaktivt än Thomée för konkreta förändringar och därmed passar företaget bättre in i den fjärde miljöstrategin, ett steg högre upp än Thomée på ROAST-skalan (Dodge 1997). Hade däremot ledningen på anläggningen fått bestämma skulle förändringar på miljöområdet varit mer begränsade, tror de miljöansvariga.

Samtidigt får man inte glömma att det handlar om ett vinstdrivande företag, menar miljöcontrollern. Det hade inte spelat någon roll om Nordsjö hade varit ett självständigt bolag, eftersom lönsamhet är nödvändigt. Ekonomiavdelningen räknar kronor och ören – koldioxid är ingenting som existerar i en budget – och då spelar det ingen roll hur väl de miljöansvariga än kan förklara att det är långsiktigt lönsamt att – exempelvis – investera i en energieffektivare ventilationsanläggning. Direktiven till ekonomiavdelningen, att en energiinvestering kan få längre avbetalningstid än andra investeringar, måste komma någon annanstans ifrån, säger han.

## **5.5 Intressekonflikter**

Det förefaller existera flera separata intressen som påverkar Nordsjö's miljöarbete. Förutom att företaget har tre olika regelverk att förhålla sig till – myndigheter, Product Stewardship och miljömärkning – kommer det också en hel del krav från kunderna. Detta leder till att olika krav ibland står i konflikt med varandra.

Chefen för råvaru- och produktsäkerhet berättar att de, till exempel, efter att ha hittat nya råvaror på labbet som uppfyller Svanens kriterier kan upptäcka att de inte uppfyller deras interna Product Stewardship. Då får de börja om sitt sökande. Det är många aspekter att väga in och det är

inte alltid att de samverkar, menar hon. Det kan vara så att företaget ställer hårdare krav internt än till exempel Svanen gör.

Något som ytterligare komplicerar förhållandet mellan de olika regelverken är att företagets Product Stewardship och kriterierna för miljömärkningarna skärps samtidigt som det just nu sker en totalförändring av kemikalielagstiftningen. Det kan till exempel handla om ämnen som tidigare inte har ansetts vara särskilt farliga, men som nu konstateras vara det.

Det är ju mål som rör sig hela tiden. Vi kan klara något ena dagen, sen så är det något som får en ändrad klassificering och plötsligt sitter vi i en sämre sits igen och måste jobba framåt igen. Så det är aldrig så att man kan jobba spikrak, utan plötsligt backar vi utan att veta om det. Sen måste vi ju hålla koll på om det är ett ämne som kanske får en tuffare klassificering, då får vi gå ut och agera lite i förväg och försöka och möta de kraven (Chefen för råvaru- och produktsäkerhet, Nordsjö).

När det gäller kraven från kunderna kommer de sällan från privata kunder utan snarare från byggbolag eller målerier som till exempel efterfrågar Svanenmärkta produkter, säger miljöingenjören. Det finns också en intressekonflikt mellan de yngre och äldre kunderna. Chefen för råvaru- och produktsäkerhet tror att yngre privatkunder är mer benägna att köpa Svanenmärkta produkter, medan det finns många äldre som vill ha något som innehåller traditionella men mer miljöskadliga ämnen. De har vant sig vid en sorts produkt och är trygga med hur den fungerar.

Ytterligare en intressekonflikt står mellan att ha så miljövänliga produkter som möjligt samtidigt som produkterna måste innehålla mindre miljövänliga råvaror för att fungera.

Det är väldigt svårt att klara av påväxt och sånt på färger och samtidigt ha en god miljöprofil. Det är en väldigt svår balansgång och ibland får man kanske tumma lite grann på kvaliteten också. Tyvärr är det så att de ämnen som fungerar, om det är färg eller om du har det i hudkrämer, vad du än har som ska påverka mikroorganismer och hålla dem i schack har negativa effekter. Det är liksom en balansgång som finns där. Det är inte bara vi utan du har det i alla möjliga produkter (Chefen för råvaru- och produktsäkerhet, Nordsjö).

Detta är även ett problem i produktionsprocesserna, i vilka det inte funnits bekymmer med mikroorganismer och tillväxt i systemen tidigare. Nu leder produktionen av miljövänligare produkter till att starkare och miljöfarligare medel måste användas i fabriken istället.

Det är tydligt att Nordsjö arbetar hårt med att förbättra produkterna. Detta sker i förebyggande syfte avseende de olika regelverken som styr miljöarbetet, men också för att kunderna kräver det. Även om strävan att förbättra produkterna leder till intressekonflikter för Nordsjö försöker företaget ändå leda miljöarbetet framåt. Nordsjö är således mer förändringsbenäget än

miljöstrategi två och tre i Dodge ROAST-skala. Nordsjö låter inte hinder som intressekonflikter stå i vägen för bättre produkter när de ser behoven av förändring, utan genomför förändringarna i enlighet med den fjärde miljöstrategin.

## **5.6 För- och nackdelar med att ingå i en koncern**

Det faktum att Nordsjö ingår i en stor koncern har en stor inverkan på företagets miljöarbete, både positiva och negativa effekter.

Som stort globalt företag är man ganska styrd, det får man inte glömma bort. Även om man kanske lokalt skulle ha idéer och skulle vilja göra vissa saker, så är det inte alltid så att det går att genomföra eller att det ligger inom ramen för vad man har tänkt globalt. Så det kan ju faktiskt vara någonting som stoppar en. Å andra sidan kanske det är så att man har råd att göra en långsiktigare satsning som globalt företag, som man kanske inte har på ett mindre företag, så man kanske med tiden ändå ligger före (Marknadsansvarig, Nordsjö).

Koncernledningens ambitioner på miljöområdet leder till att den sätter press på Nordsjö för att Akzo Nobel ska kunna ligga på topp i Dow Jones Sustainability Indexes. Detta får positiva effekter när det gäller Nordsjös miljöarbete.

Ett exempel på att koncernledningen har haft en avgörande betydelse för Nordsjös miljöarbete är att koncernen kräver att företaget ska ha ett miljöledningssystem, eller snarare ett miljöarbete som minst motsvarar kraven i ISO 14001. Det är inte ovanligt att en koncernledning utarbetar mallar för hur ett miljöledningssystem ska utformas och att dessa sedan används på de företag som ingår i koncernen (Ammenberg 2004:215). Detta ledde följaktligen till att Nordsjö miljöcertifierades 1996, två år efter att företaget uppgått i Akzo Nobel-koncernen. Då var det ett av de tio första företagen som blev certifierade i Sverige, berättar miljöingenjören.

Det har hänt väldigt mycket på Nordsjö de senaste åren, med till exempel målarbete. Det är för att fokus har ökat hos ledningen, tror miljöcontrollern.

Han menar att trycket på företagen i koncernen har ökat mycket bara det senaste året. Främst på säkerhetsområdet och arbetsmiljöområdet, tycker han. Investeringar i en ny anläggning är också på gång, berättar han, men det gör man inte av miljöskäl. De investeringarna har helt andra orsaker. En gammal anläggning är otymplig att arbeta med, menar han. Det har kommit många nya idéer om att kunna producera färg på ett mer effektivt sätt. Men en ny anläggning kommer förstås även underlätta miljöarbetet, tillägger han. Det leder till mindre volymer tvättvatten, mindre mängd biocider och en sluten hantering.

Koncernledningen verkar ha sett möjligheterna med ett proaktivt miljöarbete under en längre

tid. Redan då Akzo Nobel tog över Nordsjö i mitten på 1990-talet krävde koncernledningen ett miljöledningsarbete på företaget. Nu förefaller det som även ledningen på anläggningen i Malmö börjar inse möjligheterna med miljöarbete. Även om Nordsjö är miljöcertifierade – och inom kort kommer åtnjuta större investeringar tack vare en koncernledning som vill ligga i toppen av hållbarhetsindexen – strävar företaget inte i tillräckligt stor utsträckning efter att leda utvecklingen i branschen att det lyckas ta sig upp till den femte miljöstrategin på ROAST-skalan. Detta blir synligt när man kommer till frågan om resursfördelning. Ingen av de tre miljöansvariga anser att de får tillräckligt med resurser för att arbeta med miljöfrågor, eftersom kostnaden ses som en belastning för företaget. Ledningen ser inte någon lönsamhet i arbetsmiljöarbetet, menar miljöcontrollern. Det är snarare att företaget måste ha det, och till så låg kostnad som möjligt givetvis, men ändå hitta en nivå där det är acceptabelt.

Enligt de miljöansvariga på Nordsjö är ledningens inställning en viktig anledning till att företaget snarare följer än leder utvecklingen. Chefen för råvaru- och produktsäkerhet anser dock att Nordsjö drog igång utvecklingen i branschen, då företaget till exempel var först med Svanenmärkt färg.

Det förefaller vara så att utvecklingen avseende den innovativa sidan av miljöarbetet inte längre är lika tydligt prioriterad. Avsaknaden av innovation och den typen av extremt proaktiva drag som hör hemma i den femte miljöstrategin på ROAST-skalan gör att Nordsjö stannar i den fjärde miljöstrategin. Samtidigt leder trycket från koncernledningen till att Nordsjö inte halkar ner i den tredje miljöstrategin.

## 6 Festool

### 6.1 Kort presentation av företaget och de miljöansvariga

Festool har sitt huvudkontor i Wendlingen i Tyskland och i grannorten Neidlingen sker all produktion. Företaget som står bakom varumärket Festool är Tooltechnic Systems. Det är ett familjeägt företag i tredje generationen (Henriksson 2010). Festool utvecklar högkvalitativa el- och tryckluftsvärktyg för ”professionella och krävande användare”, som de uttrycker det på sin hemsida. Man tillägger också att kvalitet och nytänkande har varit högsta prioritet ända sedan familjeföretaget grundades 1925. Målgruppen är snickare, målare och fordonstekniker men även industriproduktion (Festool 2010).

Festool har inget lager i Sverige, utan på det svenska säljkontoret har man bara reservdelar för reparationer. Produkterna levereras direkt till butikerna från fabriken i Tyskland. De har heller inga större lager i Tyskland utan produktionen styrs efter beställningar. All tillverkning sker i Tyskland. Råvarorna kommer dock från andra delar av världen. Det är främst gummi, plast och aluminium som används till verktygstillverkningen (Henriksson 2010).

I företagspresentationen på Festools hemsida står det att man tar ansvar för miljön. Enligt informationen om företagets miljöarbete utnyttjar företaget återvinningsbara material i tillverkningen, de samarbetar med WWF och företaget är miljöcertifierat enligt ISO 14001 sedan 2007 (Festool 2010). Miljöcertifieringen gäller även alla säljkontor (Henriksson 2010).

På hemsidan skriver de också att de inte omfattas av kemikalieförordningen Reach. Orsaken är att Festool är en så kallad nedströmsanvändare som inte tillverkar några material eller ämnen själva, och inte heller importerar dem till EU. De har informerat alla sina leverantörer om Reach och bett dem uppfylla alla skyldigheter enligt den regleringen (Festool 2010).

På säljkontoret i Malmö återfinns 18 anställda som hanterar den lokala marknadsföringen och försäljningen, samt utvecklar relationerna med företagets återförsäljare. De har också en serviceavdelning som reparerar verktyg (Henriksson 2010).

Kenneth Henriksson är marknads- och försäljningschef på säljkontoret. Han har det operativa ansvaret för Festool i Sverige och Danmark. Under honom finns personer som ansvarar för utbildningar hos exempelvis återförsäljarna och ett team säljansvariga. De har en vd, men den titeln korresponderar inte fullt med arbetsuppgifterna eftersom han – enligt Kenneth Henriksson – inte har något operativt ansvar. Han menar att allt miljöansvar ligger i moderbolaget, alltså i Tyskland, och att moderbolaget också är den juridiska parten till deras återförsäljare i respektive land. Eftersom Henriksson har det operativa ansvaret på säljkontoret och det inte finns någon miljöfunktion bland de övriga anställda är han den som företräder Festool i Tyskland när det gäller informationen om företagets miljöarbete i den här studien. Henrikssons titel marknads- och

försäljningschef förkortats hädanefter som ”marknadschefen”.

## 6.2 Proaktivt miljöarbete – i Tyskland

Det tredje företaget i den här studien skiljer sig tämligen markant från de båda andra när det gäller dess miljöstrategi. Festool i Tyskland är tydligt proaktiva vad gäller utvecklingen av miljöarbetet. Samtidigt är miljötänkandet inte lika synligt på Festools säljkontor i Sverige.

Ett exempel på det proaktiva miljöarbetet i Tyskland är förvärmda betongelement som används överallt där Festool bygger nya fabriker. Tempererade betongelement innebär att man återcirkulerar värmen från tillverkningen tillbaka in i fabriken. Värmen återanvänds därmed så att man får en låg energiåtgång vid uppvärmning av lokalerna (Henriksson 2010).

Vi utnyttjar till och med regnvattnet i vår recycling. Vi har också ett väldigt fint tillverkningsystem, vilket lett till att vi har blivit årets fabrik tre år i rad där vi tillverkar. Det blir man ju inte bara av en händelse, och då slåss man ju på alla tänkbara marknader (Marknadschefen, Festool).

Marknadschefen anser att Festool tar ett stort ansvar för miljön genom att bland annat återanvända 95 % av allt skrot från tillverkningen tillbaka in i tillverkningsprocessen igen. Verktygen har också en väldigt lång livslängd. Han berättar att endast en och en halv procent av de sålda verktygen reklamerar varje år, vilket är mycket lägre än konkurrenterna som ligger runt sju-åtta procent.

Utmärkelser för ”årets fabrik” tre år i rad, förvärmda betongelement och återanvändning av skrotet i tillverkningen ger en bild av ett långtgående kvalitetstänkande och proaktivt miljöarbete i form av minskad energi- och materialanvändning. Företaget gör en hel del konkret miljöarbete som inte kommer av yttre miljötryck, i form av exempelvis myndigheter. Detta är något som saknas både hos Thomée och Nordsjö och som ger Festool den högsta placeringen på ROAST-skalan (Dodge 1997). Den femte miljöstrategin handlar bland annat om att företaget överträffar de yttre förväntningarna, vilket de gör med till exempel förvärmda betongelement och återanvändning av skrot. Det är exempel på företagets egna initiativ till miljöarbete. Även om det är lönsamt för företaget har minskad material- och energianvändning också en stor betydelse i minskad miljöpåverkan.

## 6.3 Implementeringsproblem

Även om Festool i Tyskland har ett tydligt proaktivt miljöarbete verkar företaget inte ha lyckats med att implementera detta synsätt på säljkontoret i Malmö. Marknadschefen där förfaller begränsat insatt i miljöarbetet och fokuserar istället främst på arbetsmiljön. På frågan om vad han anser är de viktigaste miljöfrågorna på Festool talar han om vikten av att ta hand om det damm som genereras i

maskinerna. Han menar att produkten kan göra ett mycket bättre jobb om man kan suga bort det den själv precis har generat. Det är viktigt, säger han, att hantverkarna förstår att de måste koppla på en dammsugare för att produkten ska kunna göra sitt jobb och för sin egen arbetsmiljö.

Marknadschefen utför inga arbetsuppgifter som kan relateras till yttre miljöarbete. Det kan anses märkligt att inget av miljöarbetet i Tyskland har spillt över på säljkontoret i Malmö. Marknadschefen nämner miljöarbetet i Tyskland, som det miljö känsliga användandet av resurserna och de hållbara byggnadsmetoderna. Han talar också om de förvärmade betongelementen och återanvändning av skrot. Men detta nämner han inte i samband med frågor om vilka miljöfrågor som är de viktigaste på Festool, utan snarare som en del av den inledande företagspresentationen.

På säljkontoret handlar miljöstrategin endast om anpassning efter yttre tryck i form av främst myndighetskrav. Något proaktivt miljöarbete finns inte. Till säljkontorets försvar kan sägas att deras uppgift främst består i att sälja och marknadsföra Festools produkter, vilket skapar få möjligheter att utveckla ett proaktivt miljöarbete. Samtidigt fungerar säljkontoret som Festools ansikte utåt i Sverige och då borde moderbolaget se till att kunskaperna om miljöarbetet och företagets miljöfilosofi implementeras fullt ut även där. Miljöstrategin avseende Festool i Malmö hamnar därför snarare på den andra nivån i ROAST-skalan (Dodge 1997). Företaget anpassar sig visserligen enligt den tredje miljöstrategin, men de ser inte behovet av förändring, vilket är en viktig komponent i den strategin. Säljkontoret hamnar i den andra miljöstrategin för att det enda miljöarbete som finns på säljkontoret, enligt marknadschefen, är återanvändning av kartonger och annat emballage samt att de har källsortering i fraktionerna elektronik, papper, metall, lysrör/lampor och batterier. Han berättar också om samarbetet med El-Kretsen när det gäller elverktygshanteringen. Det innebär att Festool avsätter pengar för att verktygen ska kunna lämnas på en återvinningsstation. Detta är följaktligen snarare exempel på anpassning efter myndighetskrav än proaktivt miljöarbete.

#### **6.4 Definition av miljöarbete**

Marknadschefen verkar definiera miljöarbete främst som arbetsmiljöarbete som han har ett stort engagemang för. På frågan vad företaget gör för att minska sin miljöpåverkan talar han helst om kvalitet och arbetsmiljö då han berättar att de har energisnåla produkter med lång livslängd och användarskydd. Han tror att miljöarbetet är väldigt centralt för kunderna och tar upp exempel på arbetsmiljöskador som vita fingrar och vibrationsskador.

Nu har vi varit hos en dansk vindkraftstillverkare i två omgångar för att de själva ska kunna utvärdera arbetsmiljöskador. Och det är ingen annan som gör det av våra konkurrenter, vad vi känner till (Marknadschefen, Festool).

När det kommer till yttre miljö ser han miljöarbete främst i form av tekniska innovationer, alltså minskad energiåtgång och längre livslängd för verktygen. Därför är det företagets innovationsförmåga som han lägger fokus på när han talar om Festools miljöarbete. Han verkar tillhöra den falang som ser lösningen på de framtida miljöproblemen i bättre och effektivare teknik. Det kan uttryckas som teknisk optimism, alltså att man litar på att tekniska lösningar råder bot på miljöproblematiken och ser resurser som obegränsade (Ammenberg 2004:42). Han förefaller inte ha något större intresse för företagets yttre miljöarbete, så frågor som miljökrav på leverantörer och utsläppskontroll har han inte satt sig in i. På frågan om vad hans anser skulle kunna vara ett hinder för Festool att utveckla miljöarbetet svarar han att han tror att de leder utvecklingen i sin bransch, att miljöarbetet knappast kan utvecklas mer.

### **6.5 Innovationsdrivet miljöarbete**

Enligt marknadschefen är företagsledningens intresse för Festools miljöpåverkan oerhört högt, och det intresset går direkt från ägarfamilj till koncernledning. Det går som en röd tråd genom verksamheten och det som driver Festool i miljöarbetet är de faktorer som de arbetar med varje dag. Han kallar dem ”framgångsfaktorerna”. Det leder till att Festool försöker vara annorlunda än alla andra leverantörer och fokuserar, enligt honom, oerhört starkt på arbetsmiljö och den omkringliggande miljön.

Han talar om oerhört långt framskridna aktiviteter i Tyskland och att ett av de viktiga värdena inom koncernen är innovation. Festool lanserade den första elektroniska motorn på en skruvdragare, berättar han. Det innebär att en sådan maskin bara laddar hälften så mycket ström i förhållande till en standardmaskin hos konkurrenterna.

Vi är alltid de som är innovativa, med nya lösningar och som tänker i andra banor (Marknadschefen, Festool).

En annan viktig del som marknadschefen vill lyfta fram är Festools speciella förpackningssystem, Sustainern. Det är ett system för ordning, förpackning och transport i ett. Det innebär att företaget inte behöver förpacka sina verktyg, utan redan har färdiga plastlådor som fungerar som en del av eller ett tillbehör till verktygen. Det innebär att användaren inte behöver bära med sig något. Det är bra arbetsmiljö, tycker marknadschefen – och tillägger att det påverkar hela totalmiljön.

Festool arbetar mycket med ”system”. Ett annat exempel på det är att alla verktyg har samma sladd och samma slang för utsug (av till exempel slipdamm). Verktygen är alltså inte utformade med en fastsittande sladd, som de flesta konkurrenters verktyg har, utan man kopplar

själv på sladden till det verktyg som ska användas. Det sparar resurser.

Det är tydligt att teknisk innovation är en viktig komponent i Festools miljöstrategi och det är bland annat innovationstänkandet som ger Festool den högsta placeringen i ROAST-skalan (Dodge 1997). Innovationstänkandet innebär att de strävar efter att utveckla allt mer energisnåla produkter med väldigt lång livslängd och deras innovativa förpackningssystem som minimerar användningen av förpackningsmaterial. Den innovativa delen av miljöarbetet verkar dock främst ha kvalitet och arbetsmiljö som mål. De positiva konsekvenserna för miljön är en följd av det arbetet. Tack vare omfattande proaktivt miljöarbete går det ändå inte att placera Festool någon annanstans än i den femte miljöstrategin i ROAST-skalan – men det är inte säkert att miljötanken är orsaken till de olika åtgärderna. Företaget marknadsför det åtminstone inte som miljöarbete på sin hemsida.

## **6.6 Influenser av CSR – men utan struktur**

Det miljöarbete som kommer av innovationsförmågan hos Festool marknadsförs inte som miljöarbete. Däremot marknadsförs samarbetet med WWF (Världsnaturfonden) som miljöarbete på hemsidan samt att Festool framhåller att företaget utnyttjar återvinningsbara material och att det är miljöcertifierat (Festool 2010).

Samarbetet med WWF förefaller ha få beröringspunkter med Festools konkreta miljöarbete, men marknadschefen på Festool i Malmö anser att det är en av de viktigaste delarna i företagets miljöarbete och ett prov på nytänkande i branschen. Det innebär att Festool fokuserar på att det är bättre att kunden köper just företagets produkter, då en viss summa går direkt till miljöarbetet i det lokala landet, som marknadschefen uttrycker det.

I det sammanhanget är miljöarbetet väldigt tätt kopplat till marknadsföringen(...). Lanserar man ett samarbete med WWF, ja då ligger man ju långt framme. Ingen annan verktygstillverkare har haft ett samarbete med WWF, någonsin! (Marknadschefen, Festool).

Detta skulle kunna vara ett exempel på CSR, Corporate Social Responsibility. Det innebär att företag på eget initiativ aktivt engagerar sig i samhällsutvecklingen. Företagsnätverket CSR Sweden (2010) menar att ett aktivt CSR-arbete stärker företagets relationer med anställda, kunder och ägare samt att det också stärker tillväxten och lönsamheten. Ammenberg (2004:148) däremot menar att CSR ofta fungerar som ett paraply-begrepp, som vanligen även innefattar miljöfrågor. Företag som är duktiga på CSR ska ha en bra medborgaranda, vilket även omfattar ett miljömässigt ansvarstagande, menar han.

Det är möjligt att Festools tanke är att WWF-samarbetet ska se ut som ett CSR-arbete, men det framgår exempelvis inte om pengar går till just de områden från vilka Festool importerar

råvaror. Samarbetet är heller inte permanent utan sker periodvis, enligt marknadschefen. Det kan dock vara så att han inte är tillräckligt insatt i detaljerna kring WWF-samarbetet, men att det från centralt håll verkligen finns en bakomliggande CSR-tanke. I så fall är det också ett exempel på miljöarbete som överträffar de yttre förväntningarna på företaget då detta, enligt marknadschefen, är något helt nytt bland verktygstillverkare.

Sammanfattningsvis förfaller det vara så att Festool influerats av de senaste årens debatt kring företagsansvar, men att företaget inte fullt ut anammat det. Frånvaron av ett medvetet arbetssätt – som i så fall torde avspegla sig i företagets retorik – tyder åtminstone på det.

## 7 Diskussion

### 7.1 Likheter och olikheter

Festool och Nordsjö är båda tillverkningsföretag, men eftersom Festool är en så kallad nedströmsanvändare som inte tillverkar några material eller ämnen själva berörs de inte av lika mycket krav från myndigheter och EU-direktiv som Nordsjö. Nordsjö är däremot väldigt påverkade av myndighetskrav, främst kemikalieinspektionen och även kriterier för miljömärkningar. Företaget har dessutom en egen Product Stewardship med ännu mer långtgående krav än myndigheterna. Detta gör att de personer på Nordsjö som är involverade i företagets miljöarbete ser myndighetskraven som den största drivkraften.

De miljöansvariga på Thomée talar också mycket om myndighetskrav, främst EU-regleringar i form av REACH-förordningen och RoHS-direktivet, men de har till skillnad mot Nordsjö inte organiserat sitt miljöarbete och har ingen funktion på företaget som endast ansvarar för miljöarbetet. På Festools säljkontor i Malmö finns inte heller någon miljöfunktion, men där är de endast 18 anställda så marknadschefen som har det operativa ansvaret för säljkontoret är den som företräder Festool i Tyskland när det gäller informationen om företagets miljöarbete.

Thomée skiljer sig mycket från de andra två företagen eftersom det är ett grossistföretag med cirka 350 leverantörer. Det gör att kraven på leverantörerna utgör en betydande del av miljöarbetet.

För Nordsjö innebär det interna regelverket, Product Stewardship, främst att de använder färre skadliga ämnen i tillverkningen. Men även Festool uppfyller en del kriterier som kan ingå i en Product Stewardship, främst vad gäller deras strävan att tillverka produkter med lång livslängd och att de återanvänder skrotet från tillverkningen. Men de verkar inte ha någon Product Stewardship, eller så är det inte något som marknadschefen känner till eller tycker är värt att nämna.

### 7.2 Sammanfattning

Utifrån analysen av de tre företagens miljöarbete går det att skönja tre olika strategimönster. För Thomées del kännetecknas miljöstrategin av brist på struktur och organisation. Företaget har en del miljöarbete, men de miljöansvariga saknar en helhetsbild. Det är dock få delar av Thomées miljöarbete som kan betraktas som direkt proaktiva. Den största delen av miljöarbetet kommer av myndighetsanpassning och av att företaget följer de allmänt rådande ”reglerna” bland järn- och byggvarugrossister för att hålla jämna steg med konkurrenterna. Det som utmärker Thomée är företagets självkritik, att man tydligt inser behovet av förändring och inom vilka områden deras miljöarbete är bristfälligt. Detta gäller till exempel transporter, där det saknas rapporter avseende distributionen av varor samt en försumbar kontroll av leverantörerna. Thomée ser också de många

fördelarna med en miljöcertifiering och det förefaller som företaget överväger att genomdriva en sådan.

Sammantaget ger detta Thomée en tydlig placering i den tredje miljöstrategin i Dodge ROAST-skala, då den strategin just kännetecknas av anpassning och av att se behoven av förändring och dess möjligheter. Den är också mer proaktiv än miljöstrategi två där företaget observerar och endast rättar sig efter påtvingade förändringar

Nordsjö kännetecknas av regelverksstyrning och koncertryck. Eftersom det är ett företag som hanterar mycket kemikalier har de en mängd olika lagkrav att rätta sig efter. Koncernledningens ambitioner på miljöområdet ökar mängden krav ytterligare och gör att Nordsjö inte bara anpassar sig efter yttre tryck utan också agerar förebyggande och genom miljöledningen strävar efter ständig förbättring på en mängd områden. Detta gäller till exempel miljövänligare produkter och att sätta miljömålen högre än lagkraven. Samtidigt får de miljöansvariga dubbla budskap. De uppfattar det som att koncernledningen anser att miljöinvesteringar får kosta mer än andra investeringar, men på ekonomiavdelningen finns kravet att det måste löna sig och det kommer från en ledning som verkar sakna de ambitioner som koncernledningen har avseende miljöarbetet.

Det arbete som de miljöansvariga utför och trycket från koncernledningen placerar Nordsjö i den fjärde miljöstrategin som inte bara ser behoven av förändring utan också agerar. Företag i den fjärde miljöstrategin arbetar också förebyggande och det passar väl in på Nordsjös miljöstrategi. Bristen på innovation gör dock att Nordsjö inte klarar att ta sig upp till den femte miljöstrategin.

Det gör däremot Festool som kännetecknas av ett innovationsdrivet miljöarbete. Festool gör en hel del konkret miljöarbete som inte kommer av yttre miljötryck, i form av exempelvis myndighetskrav och lagkrav. Flera åtgärder leder dessutom till minskad material- och energianvändning, vilket bidrar till att reducera företagets miljöpåverkan tämligen markant. Det gäller till exempel användandet av tempererade betongelement och återanvändandet av skrotet från tillverkningen. Innovation är en stark drivkraft för Festool som arbetar mycket med att utveckla energisnåla produkter med väldigt lång livslängd och deras innovativa förpackningssystem som minimerar användningen av förpackningsmaterial. Den innovativa delen av miljöarbetet verkar dock främst ha kvalitet och arbetsmiljö som mål. De positiva konsekvenserna för miljön är en följd av det arbetet. Det är heller inte helt tydligt om samarbetet med WWF har en bakomliggande CSR-tanke, men det är åtminstone ett prov på nytänkande i branschen.

Tack vare det omfattande proaktiva miljöarbetet går det inte att placera Festool någon annanstans än i den femte miljöstrategin i ROAST-skalan. Strategin är högst upp på skalan och innebär att företaget överträffar de yttre förväntningarna på företagets miljöarbete och uppvisar extremt proaktiva drag.

Inget företag passade in på den första och andra miljöstrategin i ROAST-skalan, även om

man hade kunnat önska mer av särskilt Thomée och Nordsjös miljöarbete, samt mer kunskap om miljöarbetet hos Festools miljöansvarige i Malmö. Företagen visar inga hämmande eller blockerande drag avseende miljöarbete, något som kännetecknar den första miljöstrategin. De tre företagen har heller inte nöjt sig med att endast observera och rätta sig efter påtvingade förändringar som karaktäriserar miljöstrategi två.

De tre företagens miljöstrategier är uttryck av Mintzbergs (1985; 1988) framväxande strategier. Det är först när man ser tillbaka på processen som man kan se den realiserade strategin, vilken är en kombination av avsiktlig och framväxande strategi. Under processens gång kommer nya aktörer, idéer, situationer och omvärldsanalyser att påverka strategiutvecklingen. Detta är vad som har skett under framväxandet av företagens miljöstrategier. Den realiserade strategin kring företagens miljöarbete har sedan rekonstruerats i de föregående kapitlen, utifrån intervjuerna med de miljöansvariga på respektive företag.

Exempel på ”omgivning” som har format dessa tre företags miljöstrategier är myndigheter, kunder, konkurrenter samt koncernledning, men också samhällsdebatten avseende vad som förväntas av företag idag när det gäller miljöarbete. Man får heller inte glömma att miljöstrategin även formas av de miljöansvarigas egna inställningar och attityder till miljöarbete, hur de definierar miljöarbete och vilka konkreta arbetsuppgifter de utför som kan relateras till företagets miljöarbete.

## 8 Sammanfattande reflektion

Miljöarbete skiljer sig markant på olika företag och de miljöansvarigas definitioner av miljöarbete kan till och med skilja sig åt inom ett och samma företag. En del är färgade av tidigare arbetsplatser, andra av erfarenheter från arbetet på företaget och vissa anser inte att yttre miljöarbete behöver prioriteras. När det gäller det konkreta miljöarbetet på företagen finns det dock en hel del likheter, till exempel att samtliga styrs mer eller mindre av myndighetskrav, att de har källsortering i ett flertal fraktioner och att de betalar en avgift för återvinningen av de produkter de säljer. Olikheterna är bland annat att alla inte är miljöcertifierade och att några saknar miljöfunktioner på företaget. Det finns också naturliga skillnader som härrör från att två av företagen producerar väldigt skilda produkter och att ett företag inte producerar alls, utan är ett grossistföretag.

Företagens skilda förutsättningar och förhållande till sitt miljöarbete gör att deras strategier för miljöarbetet har växt fram och formats olika. Företagens miljöarbete går därmed att dela in i olika miljöstrategier med hjälp av Dodge ROAST-skala. Tre av de fem miljöstrategierna i ROAST-skalan gick att applicera på företagen i den här studien.

Resultatet av studien visar att det i första hand är myndighetskrav som driver företagen, särskilt Thomée och Nordsjö. Nordsjö upplever också ett starkt tryck från koncernledningen. Festools miljöarbete verkar däremot snarare drivas av de egna ”framgångsfaktorerna”, främst innovation. Några hinder för att utveckla miljöarbetet finns, enligt marknadschefen, inte på Festool. Han menar dessutom att företaget leder utvecklingen i sin bransch.

Thomée ser egentligen inga större hinder att utveckla miljöarbetet, men företaget har istället prioriterat bolagsförvärv och kvalitetscertifiering. På Nordsjö är det ledningen på anläggningen som hämmar miljöarbetet, enligt de miljöansvariga. Men detta håller på att förändras till följd av trycket från koncernledningen.

En viktig slutsats som kan dras av undersökningens resultat är att kommunikation är nödvändigt för att miljöarbetet ska fungera i hela organisationen. Detta är tydligt i alla tre företagen. Det ostrukturerade miljöarbetet på Thomée försvårar kommunikationen såväl internt som externt. Det försvårar både möjligheten för de anställda på företaget att ta del av det miljöarbete som finns och det gör att miljöarbetet inte kan marknadsföras.

På Nordsjö har man ett välorganiserat miljöarbete, men man saknar miljöfunktioner på – ur miljösynpunkt – viktiga avdelningar som marknadsavdelningen. Detta – tillsammans med att koncernens ambitioner inte är grundade i företagsledningen – försvårar också kommunikationen av miljöarbetet internt och externt.

På Festool är det tydligt att kommunikationen av miljöarbetet inte fungerar optimalt mellan moderbolaget i Tyskland och säljkontoret i Malmö.

Kommunikationen kring miljöarbetet är således något som företag måste prioritera om miljöarbetet ska kunna bli väl implementerat i företaget och få ett bra genomslag utåt mot kunderna.

Avslutningsvis måste läsaren ta i beaktande att den här studien fokuserar på de miljöansvarigas perspektiv på respektive företags miljöarbete. Studiens resultat bygger således på deras personliga uppfattningar om det miljöarbete som bedrivs på företaget samt deras personliga inställning och attityder till miljöarbete i allmänhet. Andra anställda på företaget kan ha en helt annan uppfattning om miljöarbetet och i synnerhet företagsledningen. Exempel på ytterligare forskning inom detta område skulle därför kunna vara att undersöka företagsledningens uppfattning och inställning till miljöarbetet, inte minst eftersom ledningens inställning ofta har stor inverkan på miljöarbetets utseende.

## Källförteckning

- Almgren, Richard, Brorson, Torbjörn (2003). *Miljörevision. Handbok för miljörevisorer och andra som är intresserade av miljöledning och miljörevision*. Täby: Green Business AB
- Ammenberg, Jonas (2004). *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur
- Arbetsmiljöverket (2010). Systematiskt arbetsmiljöarbete. (Hämtad 2010-05-14)  
<http://www.av.se/sam/>
- Arnfolk, Peter, Brorson, Torbjörn, Thidell, Åke (2008). *Miljöarbete inom teknikföretag – utvecklingstendenser samt jämförelser med annan tillverkande industri*. Internationella Institutet för Industriell Miljöekonomi (IIIEE), Lunds Universitet
- Bruzelius, Lars H., Skärvad, Per-Hugo (2007). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- CSR Sweden (2010). Om CSR Sweden. (Hämtad 2010-05-14)  
<http://www.csrsweden.se/se/omcsrsweden/>
- Dodge, John (1997). Reassessing Culture and Strategy: Environmental Improvement, Structure, Leadership and Control; in Welford, Richard (ed.) (1997) *Corporate Environmental Management* (sid.104-126). London: Earthscan Publications Ltd
- Dow Jones Sustainability Indexes (2010). Corporate sustainability. (Hämtad 2010-05-27)  
[http://www.sustainability-index.com/07\\_html/sustainability/corpsustainability.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html)
- El-Kretsen (2010). Om El-Kretsen. (Hämtad 2010-05-14)  
[http://www.elkretsen.se/templates/pages/StandardPage\\_\\_\\_\\_69.aspx](http://www.elkretsen.se/templates/pages/StandardPage____69.aspx)
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena (2007). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Festool (2010). Om oss. (Hämtad 2010-04-22)  
<http://www.festool.se/>
- Interpares (2010). Interpares. (Hämtad 2010-04-19)  
<http://www.interpares.se/>
- Kemikalieinspektionen (2010a). Det här är Reach. (Hämtad 2010-05-14)  
[http://www.kemi.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_4676.aspx](http://www.kemi.se/templates/Page____4676.aspx)
- Kemikalieinspektionen (2010b). Elektriska och elektroniska produkter (RoHS-direktivet). (Hämtad 2010-05-14) [http://www.kemi.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_3794.aspx](http://www.kemi.se/templates/Page____3794.aspx)
- Ling, Erik, Mårtensson, Kjell, Westerberg, Karin. *Mot ett hållbart energisystem: Fyra förändringsmodeller*. Malmö: Malmö Högskola
- Mintzberg, Henry (1988). Five P:s for Strategy; in Quinn, James Brian, Mintzberg, Henry, James, Robert, M., (ed.) (1988) *The Strategy process: Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Mintzberg, Henry, Waters, James A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. Vol.6. No.3 (Jul.-Sept. 1985) p.257-272

Nordsjö (2010a). Miljöinfo. (Hämtad 2010-03-24)

<http://www.nordsjo.se/environ.asp>

Nordsjö (2010b). Fakta om Nordsjö. (Hämtad 2010-03-24)

<http://www.nordsjo.se/pdf/000310fakta.pdf>

Svanen (2010). Om oss. (Hämtad 2010-05-14)

<http://www.svanen.nu/>

Sysav (2010). Förpackningar och tidningar. (Hämtad 2010-05-26)

<http://www.sysav.se/Templates/Page.aspx?id=230>

Thomé (2010). Företaget. (Hämtad 2010-03-25)

<http://www.thomee.se/>

Wikipedia (2010). Product stewardship. (Hämtad 2010-05-06)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Product\\_stewardship](http://en.wikipedia.org/wiki/Product_stewardship)

### **Muntliga källor**

Carlsson, Roger (2010). Inköpschef, Thomée Gruppen AB. Intervju 2010-04-12

Erlandsson, Håkan (2010). Miljöcontroller, Akzo Nobel Decorative Coatings – Nordsjö. Intervju 2010-04-09

Gustafsson, Anna-Karin (2010). Miljöingenjör, Akzo Nobel Decorative Coatings – Nordsjö. Intervju 2010-04-09

Henriksson, Kenneth (2010). Marknads- och försäljningschef, Tooltechnic Systems Sverige AB – Festool. Intervju 2010-04-07

Karlsson, Annika (2010). Marknadsansvarig Sverige, Akzo Nobel Decorative Coatings – Nordsjö. Intervju 2010-04-08

Melander, Margareta (2010). Råvaru- och produktsäkerhetschef, Akzo Nobel Decorative Coatings – Nordsjö. Intervju 2010-04-09

Mellsved, Maria (2010). Miljösamordnare, Interpares AB. E-mail 2010-05-03

Petersen, Tommy (2010). Driftschef, Thomée Gruppen AB. Intervju 2010-04-12

Bilaga 1.

## Intervjuguide

### **Miljöarbetets ställning**

- Vad gör du som xxxxx? Har du andra ansvarsområden?
- Vad har du som xxxxx för position i företaget?
- Vad innebär miljöarbete för er?
- Hur syns miljöarbetet i dina arbetsuppgifter?
- Är miljöarbetet ett prioriterat inslag bland era arbetsuppgifter? -eller upplever ni att det är svårt att hinna med? När ni arbetar med miljöarbetet vad gör ni konkret?
- Har ni någon klar ansvars- och befogenhetsfördelning för miljöfrågor inom företaget?

### **Miljöpåverkan och aktivt miljöarbete**

- Vilken typ av miljöpåverkan har ert företag?
- Vilka konkreta åtgärder har ni vidtagit för att minska företagets miljöpåverkan?
- Vad är målsättningen med företagets miljöarbete? Varför bedriver ni ett miljöarbete?
- Hur implementeras idéer och praktiska förändringar hos personalen? Är det svårt att få med sig personalen?
- Har ni genomfört någon miljöutbildning för personalen?

### **Miljöarbetet i marknadsföringen**

- Hur marknadsför ni företagets miljöarbete?
- Hur stor plats tar miljön i företagets marknadsföring? Får ni ett intryck av att det är viktigt för era kunder?
- Vad för något miljöarbete är det som ni marknadsför? Hur? Varför?
- Om företaget vore mer aktivt på miljöområdet och hade en mer uttalad miljöprofil, skulle detta göra det lättare för dig att sälja företagets produkter?

### **Kommunicera miljöarbetet externt och internt**

- Får ni specifika miljökrav från kunderna? Aktieägarna? Andra finansiärer?
- Vilka miljökrav ställer ni på era underleverantörer?
- Vad driver företaget, utöver lagkrav, att ha ett miljöarbete?
- Upplever ni att det finns några hinder i vägen för företagets miljöarbete?
- Hur fungerar kommunikationen mellan era olika avdelningar när det gäller produkternas egenskaper och miljöprofil?

### **Ledningens inställning till miljöarbete**

- Hur upplever ni företagsledningens intresse för företagets miljöpåverkan, vad är det för inställning till miljöarbete som förmedlas från ledningen?
- Är det ledningen som tar alla initiativ till miljöarbete eller kommer ni med egna initiativ?
- Får du tillräckligt med resurser för ditt arbete?
- Finns det planer på att utveckla miljöarbetet?

### **Egna reflektioner kring miljöarbetet**

- Vilka är de viktigaste miljöfrågorna på företaget enligt DIN uppfattning? Får dessa frågor tillräcklig uppmärksamhet?
- Vad tycker DU om miljöarbetet på företaget? Är det tillräckligt? Har du egna tankar om hur det skulle kunna utvidgas?
- Styr du över vilket miljöarbete du gör eller är det ledningen som beslutar på vilka områden miljöarbete ska göras och hur det ska göras?
- Hade du velat styra över det mer själv? Hade det blivit mer gjort då?