

# HÅLLBARA INKÖP

– I MINDRE VERKSAMHETER

2017.15.14

Examensarbete – Högskoleingenjör  
Industriell ekonomi

Gita Vinlander  
Desirée Moberg

År: 2015



HÖGSKOLAN I BORÅS

**Svensk titel:** Hållbara Inköp

**Engelsk titel:** Sustainable procurement

**Utgivningsår:** 2017

**Författare:** Desirée Moberg och Gita Vinlander

**Handledare:** Sara Lorén

**Examinator:** Agnes Andersson Wänström

## **Abstract**

The study researches how small Swedish businesses are currently working with sustainable development and the obstacles and opportunities experienced regarding environmental work. Furthermore, it determines whether the work with sustainable development within procuring processes can be standardized in a simple and effective way.

The data collected through a questionnaire and interview survey shows that the majority of surveyed businesses work with environmental issues in a rather unfocused way, but show an interest of development within the area.

An improvement proposal containing four operating points, is designed as a tool to get started with standardized environmental work. The proposal encourages businesses to mutually design a framework for environmental work that sets common goals and develops guidelines to be followed.

**Keywords:** Sustainable Development, Sustainable-purchasing, Environmental work

## **Sammanfattning**

Studien undersöker hur mindre svenska verksamheter i dagsläget arbetar med hållbar utveckling samt vilka hinder och möjligheter dessa verksamheter ser med miljöarbete. Vidare undersöks huruvida arbetet med hållbar utveckling kan standardiseras på ett enkelt och effektivt sätt inom inköpsdelen.

Datat har samlats in via en enkät- och intervjuundersökning och visar att majoriteten av undersökta verksamheter arbetar med miljöfrågor på ett tämligen ofokuserat sätt men visar ett intresse för utveckling inom området.

Ett förbättringsförslag i form av fyra arbetspunkter utformas som hjälpmedel för att komma igång med standardiserat miljöarbete. Förslaget innebär att verksamheter tillsammans ritar upp en ram för miljöarbete dvs sätter upp gemensamma mål och utformar riktlinjer som skall följas.

**Nyckelord:** Hållbar utveckling, Hållbara inköp, Miljöarbete

# Innehållsförteckning

Förord.....	- 1 -
<b>1. Inledning.....</b>	<b>- 2 -</b>
1.1 Syfte och Forskningsfråga .....	- 2 -
<b>2. Metod.....</b>	<b>- 4 -</b>
2.1 Kvantitativ data.....	- 4 -
2.2 Enkätundersökning .....	- 4 -
2.2.1 Utformning .....	- 4 -
2.2.2 Tillvägagångssätt.....	- 5 -
2.2.3 Problem .....	- 5 -
2.3 Kvalitativ data .....	- 5 -
2.4 Intervju .....	- 6 -
2.4.1 Utformning .....	- 6 -
2.4.2 Tillvägagångssätt.....	- 6 -
2.4.3 Problem .....	- 6 -
<b>3. Teori och vetenskaplig referensram .....</b>	<b>- 8 -</b>
3.1 Hållbar utveckling.....	- 8 -
3.1.1 Problematik .....	- 8 -
3.2 Inköp .....	- 9 -
3.3 Hållbara inköp .....	- 10 -
3.3.1 Miljömärkning .....	- 10 -
3.4 Miljöprofilering.....	- 11 -
3.4.1 Miljöledningssystem (MLS).....	- 11 -
3.4.2 Miljödiplomering.....	- 12 -
3.4.3 Miljöpolicy.....	- 12 -
3.4.4 Socialt ansvarstagande .....	- 13 -
3.5 Implementering av Miljöarbete.....	- 13 -
<b>4. Nulägesbeskrivning – Mitt Mariestad .....</b>	<b>- 16 -</b>
4.1 Nulägesbeskrivning.....	- 16 -
4.2 Hållbar utveckling.....	- 17 -
4.3 Inköp .....	- 20 -
4.4 Hållbara inköp .....	- 21 -
4.5 Miljöprofilering.....	- 23 -
4.6 Implementering av Miljöarbete.....	- 24 -
<b>5. Analys och Resultat .....</b>	<b>- 26 -</b>
5.1 Hållbar utveckling.....	- 26 -
5.2 Inköp .....	- 26 -
5.3 Hållbara inköp .....	- 27 -
5.4 Miljöprofilering.....	- 27 -
5.5 Implementering av miljöarbete .....	- 28 -
5.6 Intervjuer.....	- 28 -
5.6.1 Intervjufråga 1 .....	- 28 -

5.6.2	Intervjufråga 2 .....	- 29 -
5.6.3	Intervjufråga 3 .....	- 30 -
5.6.4	Intervjufråga 4 .....	- 31 -
<b>5.7</b>	<b>Sammanfattning</b> .....	<b>- 31 -</b>
<b>6.</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>- 33 -</b>
<b>7.</b>	<b>Förbättringsarbete</b> .....	<b>- 35 -</b>
7.1	Förbättringsförslag.....	- 36 -
7.1.1	Utse en central miljökommitté .....	- 36 -
7.1.2	Mål och förbättringar .....	- 36 -
7.1.3	Utbildning .....	- 36 -
7.1.4	Hållbara inköp .....	- 37 -
<b>8.</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>- 38 -</b>
	<b>Referenslista</b> .....	<b>- 39 -</b>
	<b>Appendix</b> .....	<b>- 41 -</b>

<b>Bilaga 1</b>	Enkät
<b>Bilaga 2</b>	Intervjufrågor
<b>Bilaga 3</b>	Butiker/Verksamheter

## **Förord**

Rapporten är en fältundersökning gällande arbete med hållbar utveckling och hållbara inköp i mindre verksamheter. Studien syftar till att undersöka hur mindre verksamheter arbetar med miljöfrågor i dagsläget och huruvida detta arbete kan förbättras och systematiseras på ett enkelt sätt som resulterar i grönare inköp. Datainsamlingen har genomförts hos ett trettiotal verksamheter i Mariestad och gett en inblick i de möjligheter och hinder som uppkommer i svenska företags miljöarbete.

Vi skulle vilja tacka Mitt Mariestad och alla medverkande som varit till stor hjälp för genomförandet av detta examensarbete, samt vår handledare Sara Lorén som med stort tålamod har väglett oss i detta arbete.

# 1. Inledning

Miljörelaterade diskussioner tar allt större plats i media och medvetenheten om klimatpåverkan och jordens sinande resurser blir större bland såväl företag som enskilda individer. Det blir allt viktigare att förstå hur samhällsutveckling och strävan efter tillväxt påverkar omgivningen, vilka möjligheter det finns att bromsa och förebygga denna miljöbelastning för att kunna uppnå en hållbar utveckling.

Drivet bakom miljöarbete har under de senaste decennierna till stor del flyttats från regional nivå i form av myndigheters föreskrifter och riktlinjer till ett mer lokalt arbete inom näringslivet. Konsumenternas ökande miljömedvetenhet sätter stor press på leverantörerna att erbjuda produkter som är tillverkade på såväl ekologiskt som etiskt ansvarsfulla sätt. Detta i sin tur pressar företag att behålla sina marknadsandelar genom att erbjuda bättre och mer hållbart framställda produkter och tjänster jämfört med konkurrenterna (Hollos, Blome & Foerstl 2012). Företag och organisationer ställs nu inför utmaningen att identifiera de olika miljöaspekter som verksamheten påverkar, samt finna ett effektivt sätt att arbeta med de aktuella miljöfrågorna.

Trots det breda utbudet av miljöledningssystem, certifieringar och diplomeringar, är mindre verksamheters miljöarbete ofta begränsat av bristande resurser som kan investeras i systematisering, energieffektivisering, teknologi med minskad miljöbelastning mm (Naturvårdsverket 2000, Preuss 2011). Då små (<50 anställda) och mellanstora (50–249 anställda) företag tillsammans utgör ca 99,9 % av landets alla företag (Tillväxtverket 2012), är de bristande resurserna för miljöarbete ett omfattande problem.

Medan fokuset i miljörelaterade satsningar ofta hamnar på verksamheternas avfalls- och utsläppshantering d.v.s. hur man handskas med konsekvenserna när skadan redan är gjord, är det i längden både enklare och billigare att genomföra förebyggande miljöåtgärder (Preuss 2001). Preuss (2001) menar att ett företags miljöbelastning kan reduceras betydligt redan i inköpsfasen. Enligt Meehan & Bryde (2011) är leverantörspåverkan ofta det första steget i arbetet för en mer hållbar verksamhet. I inköpsdelen finns stora möjligheter att direkt påverka miljöbelastningen, då man kan välja vilka material och produkter som passerar företaget ur såväl miljö- som kvalitetssynpunkt (Preuss, 2001).

Det behövs konkreta verktyg som hjälper inköpsansvariga hos mindre företag att orientera sig i det breda begreppet ”miljöarbete” och förser verksamheten med grundläggande kunskap och handlingsstrategier rörande hållbart utvecklingsarbete. För att kunna välja eller utforma ett sådant verktyg behöver man först få reda på hur inköpare på svenska småföretag arbetar med miljöfrågor i dagsläget. Vidare det behöver undersökas hur detta arbete kan standardiseras och förbättras för att underhålla och utveckla företags långsiktiga miljöprestanda.

## 1.1 Syfte och Forskningsfråga

Syftet med undersökningen är att se hur man på ett enkelt och effektivt sätt kan hjälpa svenska småföretag att strukturera, standardisera och effektivisera miljöarbete inom inköpsdelen för att främja långsiktig hållbar utveckling och miljöarbete.

För detta behövs först en inblick i hur de mindre företagen i dagsläget arbetar med hållbarhet i sitt inköpsarbete och vilka hinder det finns för vidare satsningar inom området. Utifrån detta diskuteras vad som behövs för att företag ska kunna komma igång med och systematisera sina miljöåtgärder. Frågeställningar för undersökningen lyder följande:



*Hur arbetar inköpare på svenska småföretag med miljöfrågor i dagsläget?*

*Hur kan detta arbete standardiseras och förbättras för att underhålla och utveckla företags miljöprestanda på längre sikt?*

## 2. Metod

För att skapa en insikt i verksamheternas kunskapsnivå och dagliga arbete med miljöfrågor valde vi att använda oss utav två metodval, kvantitativ –och kvalitativ data. För att få en bred och tydlig undersökning valde vi att använda oss utav både en enkätundersökning samt en intervjuer.

### 2.1 Kvantitativ data

För att samla information och skapa en djupare förståelse för populationen, har en fältstudie genomförts på Mariestads kommun. Undersökningen har omfattat 49 företag bestående av butiker, affärer, banker och tidningar (fortsättningsvis benämnda som företag och verksamheter) som samtliga är medlemmar i intresseföreningen Mitt Mariestad. Metoden som har tillämpats i studien för insamling av kvantitativa data har varit enkätundersökning. Denna har varit av fix natur, d.v.s. en undersökning där frågor och svarsalternativ definierats innan datainsamlingen har påbörjats och har inte justerats under insamlingens gång (Höst 2006).

Enkätundersökningen har omfattat samtliga 49 medlemsföretag i Mitt Mariestad där enkäterna har lämnats ut fysiskt i pappersform eller skickats till verksamheter via e-post. Enkäten innehållande 25 påståenden (Bilaga 1) är riktad till respektive inköps- och/eller verksamhetsansvarig och besvarats genom markering av det av fem alternativ som stämmer bäst in på verksamhetens situation. En sammanställning av svaren förväntas bilda en helhetsuppfattning om verksamhetens befintliga miljöengagemang, attityder till arbete med hållbar utveckling samt uppfattning om kunders intresse av hållbart tillverkade produkter. Målet har varit att samla in enkätsvar från minst 30 verksamheter för att stickprovet ska vara tillräckligt stort för att vara representativt för populationen (Lantz 2009).

Påståenden i enkäten utformades kring det huvudsakliga ämnet för undersökningen- miljö, och lyftes fram ur ett antal olika perspektiv för att få en mer nyanserad bild av verksamheternas arbete och attityd kring ämnet. Påståenden i enkäten omfattade sex olika områden som berör en verksamhet i dess miljöinsatser: verksamhetens miljöarbete, inköp, medarbetare, kunder, leverantörer samt attityder. Dessa utformades för att vara tillräckligt breda för att vara relevanta för samtliga företag inom målgruppen, men även tillräckligt snäva för att visa eventuella skillnader i snarlika påståenden och på så vis identifiera intressanta trender i de tillfrågade inköparnas attityder och upplevelser.

Svarens tillförlitlighet har varit svår att mäta, dock kontrollerades att de erhållna enkätsvaren inte hade fyllts i t ex genom att kryssa för samma svarsalternativ för samtliga påståenden. Dock kan olika faktorer haft inverkan på data som samlats in. Dels påverkas undersökningssvaren av den tillfrågade personens subjektiva syn på dennes verksamhet samt dess situation och ambitioner. Det är möjligt att svaren skulle variera något om en annan person från företaget blev ombedd att svara på enkäten. Vidare spelar psykologiska faktorer in vid denna typ av undersökning, då data kan variera beroende på personens dagshumör eller påverkas av händelser som förstärker vissa verksamhetsrelaterade upplevelser. De tillfrågade inköparnas subjektiva syn och upplevelser har alltså haft sannolikt haft tämligen stor inverkan på svaren som givits.

### 2.2 Enkätundersökning

#### 2.2.1 Utformning

Enkätundersökningen som genomfördes skulle ligga till grund för en nulägesanalys och ge en

bredare syn i hur varsamheterna i dagsläget jobbar med miljöarbete, med fokus på inköpsdelen. Undersökningen kunde ha utformats på ett bättre sätt då det senare märktes att påståendena och svaren har tolkats olika av olika deltagare och svarsalternativen inte alltid "gått ihop" eller varit lättbegripliga. Enkäten kunde även ha utformats på ett mer varierande sätt gällande frågor och svarsalternativ. Något som också kan ha haft en inverkan på svaren är utformningen av frågorna, då dessa blev ganska riktade mot butiker som målgrupp, vilket kan ha gett något missvisande svar från verksamheter inom tjänstesektorn.

### 2.2.2 *Tillvägagångssätt*

Enkäterna besvarades i första hand genom personliga besök hos verksamheterna för att skapa en direkt kontakt med målgruppen, introducera till den pågående undersökningen samt kunna besvara eventuella frågor. Dessa besök gav en positiv respons men var mycket tidskrävande. Ett informationsblad om undersökningen samt en papperskopia av enkäten delades ut till majoriteten av verksamheter. De verksamheter som var mest geografiskt avlägsna eller svårast att hitta kontaktades via email och telefon. Vid enstaka tillfällen gjordes svarsinsamling på plats, men majoriteten av enkäterna samlades in elektroniskt, då verksamheterna valde att mejla in scannade eller fotograferade kopior av en ifylld enkät.

### 2.2.3 *Problem*

Det tydligaste problemet har varit att få kontakt med samtliga företag och få deras uppmärksamhet och engagemang för undersökningen. Även om enkäten tog cirka fem minuter att besvara, påstod många av de tillfrågade att de inte hann delta i studien. Detta resulterade i att mycket tid gick åt att ringa och mejla alla verksamheter upprepade gånger för att få in tillräckligt många svar.

## 2.3 **Kvalitativ data**

För att validera vissa enkätsvar och få en djupare insikt i några av undersökningens områden har även en flexibel undersökning genomförts. Kvalitativ data har samlats in genom enskilda intervjuer med representanter från utvalda verksamheter. Intervjuerna har varit halvstrukturerade, då frågor som ställts har varit konkreta men har kompletterats av eventuella följdfrågor. Intervjuerna har spelats in på ett ljudmedium samtidigt som kompletterande minnesanteckningar har förts, vilket enligt Höst (2006) ger tillförlitliga resultat.

Informationen har sedan sammanställts till skriven text och fungerat som ett underlag för intervjuanalysen. Intervjuobjekt har valts genom systematiskt urval. Verksamheterna från Mitt Mariestad medlemslista har kategoriserats beroende på typ av sortiment samt om verksamheten tillhör en större kedja. Verksamheterna delades in i följande kategorier: lokal modebutik (11 st.), elektronik/foto/järnhandel (9 st.), livsmedel/bageri/hälsokost mm (5 st.), kläd-/skokedja (4 st.), möbler/inredning (3 st.), accessoarbutik (3 st.), sytillbehör/textil (2 st.), tidning (2 st.), bank (2 st.), båt/bil (2 st.), apotek (2 st.), begravningsbyrå (1 st.), musik (1 st.), blomsterbutik (1 st.), bokhandel (1 st.). Därefter har en verksamhet från olika kategorier valts ut för en intervju.

Målet har varit att få de kategorier med flest verksamheter representerade, men samtidigt även intervjua några verksamheter från de mindre kategorierna för att få ett så varierande urval som möjligt. Även verksamhetsrepresentanternas intresse för undersökningen har spelat in, då vissa verksamheter som har varit intressanta för undersökningen har uteslutits på grund av att de inte ville medverka.

Fem intervjuer genomfördes med representanter från följande kategorier: lokal modebutik, kläd-/skokedja, elektronik/foto/järnhandel, livsmedel/bageri/hälsokost samt sytillbehör/textil. Syftet med intervjuerna har alltså varit att få en mer detaljerad bild av verksamheternas befintliga miljöarbete, samt vilka hinder och möjligheter finns för ytterligare satsningar inom området. Den kanske viktigaste frågan har ändå varit huruvida det finns något intresse för gemensam miljöinsats i området, då utformning av ett systematiserat arbetssätt har varit ett av syften med undersökningen. Till stor del har intervjufrågorna utformats för att sammanfatta de mer nyanserade frågorna i enkäten och på så vis kontrollera enkätsvarens tillförlitlighet. Intervjuerna gav även ett tillfälle att se huruvida enkätfrågorna hade tolkats korrekt, besvara eventuella frågor samt undersöka anledningen till att verksamhetsrepresentanterna svarade som de gjorde.

Då denna del av undersökningen bygger på kvalitativ datainsamling, är resultatens övergripande tillförlitlighet svår att mäta. Likt enkätundersökningen har de intervjuade personernas subjektiva upplevelser och syn på deras verksamhet, miljö och omvärlden troligtvis haft inverkan på de svar som getts under intervjutillfällena. Även här kan psykologiska faktorer spelat in, då studier visar att människor, när de frågas ut om hållbara inköp, ofta frestas att ge ett positivt intryck av deras egna och verksamhetens handlingar gällande ämnet. Detta pga. en önskan att bli socialt accepterade av andra gällande hållbarhet och hållbar utveckling (Walker et al. 2012). Fenomenet kan alltså bidra till att undersökningsresultat visar en mer positiv situation än i verkligheten.

## **2.4 Intervju**

### *2.4.1 Utformning*

Intervjuer utformades för att ta minimalt med tid, men samtidigt ge så bred förståelse som möjligt för verksamheternas miljöengagemang. Syftet med intervjufrågorna var att undersöka vilka konkreta hinder och möjligheter verksamhetsrepresentanterna själva ser för ett mer genomtänkt och systematiserat miljöarbete. Vidare var det även intressant att se huruvida verksamheterna var intresserade av att arbeta enligt en gemensam handlingsstrategi.

### *2.4.2 Tillvägagångssätt*

Efter enkätundersökningen hade genomförts, diskuterades vilka verksamheter skulle vara lämpliga och intressanta att intervjua samt hur många intervjuer det var möjligt att genomföra. Intervjuerna utformades enligt en halv-strukturerad modell, där intervjuunderlaget innehöll fyra tämligen öppna frågor och gav utrymme för såväl kompletterande frågor som diskussion med den intervjuade. Ett antal utvalda verksamheter kontaktades varefter fem intervjuer bokades. Tre av dessa gjordes via fysiska besök och resterande två via telefonintervju.

### *2.4.3 Problem*

Problem som tydligt framkom när verksamheter kontaktades för intervjubokning var såväl tidsbrist som rädsla att ens verksamhet inte skulle kunna bidra med några intressanta svar. Då majoriteten av verksamheter inte arbetar efter någon miljöpolicy eller andra konkreta handlingsstrategier, ansåg de sig inte vara tillräckligt insatta i ämnet för att vara bekväma i en intervjusituation. Därför kan nackdelen med de insamlade intervjusvaren vara att endast de företag som har ett intresse för miljöarbete ställde upp, medan företag med väldigt små engagemang och insatser inom området avböjde från att bli intervjuade. Detta skulle kunna innebära att man förlorar mångfalden i intervjusvaren och att de erhållna svaren tenderar att visa ett större engagemang och intresse för miljöarbete än den genomsnittliga verksamheten i målgruppen.

Vidare kan de tidigare nämnda psykologiska aspekterna spela in, då företagsrepresentanter önskar ge en så positiv bild av verksamhetens miljöåtgärder som möjligt och lyfter fram de aspekter i verksamhetens miljöarbete som motsvarar allmänhetens generella förväntningar. Detta kan i alltså resultera i att intervjuaren ger en något mer positiv bild av målgruppens miljöengagemang än vad som förekommer i verkligheten. Dock upplevdes de intervjuade verksamhetsrepresentanter som genuina i sina svar, då man även erkände viss okunskap eller brist på eftertanke i vissa handlingar.

### 3. Teori och vetenskaplig referensram

I detta avsnitt redogörs hållbar utveckling, inköp och hållbara inköp, begreppens innebörd samt deras vetenskapliga bakgrund. Ytterligare kommer verksamhet och produkt presenteras som rubriker för olika typer av systematiseringsverktyg som finns att använda sig av för utveckling av en grönare verksamhet.

#### 3.1 Hållbar utveckling

“Ohållbara produktions- och konsumtionsmönster utarmar jordens naturresurser. Klimatförändringar orsakar alltmer extrema väderförhållanden, som drabbar de fattigaste människorna värst” skriver Reinfeldt et al. (2012) i Dagens Nyheter 2012 innan FN-s miljökonferens i Rio. Att världens ekonomi, konsumtion och produktion utvecklas på ett sätt som inte är långsiktigt hållbart har diskuterats redan sedan 60-talet. Dock har det först på senare tid kommit forskning som har med hjälp av empiriska data kunnat påvisa hur människans aktiviteter påverkar ekosystemet på en global skala.

Hållbar utveckling, som i Bruntlandrapporten 1987 definieras som “utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov” (Bruntland 1987), omfattar tre dimensioner av hållbarhet; ekologisk, social och ekonomisk. Ekologisk hållbarhet omfattar, enligt KTH (2015), allt som är relaterat till Jordens ekosystem, dvs biologisk mångfald, klimatsystemens stabilitet, kvalitet av vatten, luft och land, ekosystemtjänster, människors hälsa mm. Ekologisk hållbarhet innebär att produktion av varor och tjänster inte får äventyra ekosystemets bärförmåga och uttagna resurser måste kunna återskapas av naturen. Den sociala dimensionen av hållbarhets begrepp omfattar välbefinnande, rättvisa, makt, rättigheter, tillit och individens fysiska och psykiska behov. Social hållbarhet syftar i grova drag till att skapa välfungerande samhällen där man ges möjlighet till att uppnå sin fulla potential (KTH 2015). Ekonomisk hållbarhet är det svårast definierade begreppet, då det finns olika uppfattningar om vad denna typ av hållbarhet innebär. En förklaring av begreppet likställer ekonomisk hållbarhet med ekonomisk tillväxt, som anses vara hållbart om den totala mängden kapital ökar. Enligt denna definition tillåts ekonomisk tillväxt ske på bekostnaden av andra tillgångar så som naturresurser och välfärd. Den andra definitionen beskriver ekonomisk hållbarhet som ekonomisk utveckling så länge den inte medför negativa konsekvenser för de ekologiska eller sociala hållbarhetsaspekterna (KTH 2015).

Enligt definitionen nås hållbar utveckling när dessa tre områden utvecklas i harmoni med varandra på ett vis som resulterar i välfärd och tillväxt samtidigt som planetens resurser inte används i snabbare takt än de kan återskapas (World Conservation Strategy 1980, KTH 2015).

##### 3.1.1 Problematik

Hållbarhet som begrepp har en positiv klang och är något som de flesta är eniga om att vi ska agera för, vilket har bidragit till att termen har blivit välanvänd i miljörelaterade diskussioner. Dock är begreppet i sig vagt och har blivit något av en kliché, då det används i ett brett spektrum av sammanhang som har någon anknytning till företag och deras relation till omgivningen (Fergus & Rowney 2005). Begreppets innebörd förändras även över tid och varierar vitt människor emellan (Palmer et al. 1997, Nerdal 2012), vilket gör det svårt att tolka, definiera och destillera vad hållbar utveckling egentligen är och skapa konkreta strategier för hur det skall uppnås.

Begreppets komplexitet beror till stor del på att de tre grundpelarna måste integreras med varandra och vara starka och flexibla såväl enskilt som tillsammans för att hållbar utveckling skall kunna uppnås (Bartelmus 1994). Medan många företag endast fokuserar på att minska sin verksamhets miljöpåverkan, måste lika mycket fokus läggas även på de sociala och ekonomiska aspekterna. Samtidigt kan en satsning som har gett positiv inverkan på en aspekt ha negativ inverkan på en annan. Exempelvis, kan ekonomisk tillväxt hos ett företag bidra till mer utsläpp av växthusgaser, men ändå resultera i positiv social inverkan i ett område, då utvecklingen innebär att det skapas nya möjligheter till arbete (Meehan & Bryde 2011). Hållbar utveckling är alltså ett av samtidens stora dilemman, då man vill ha kvar och utveckla den tillväxt som finns idag, men nu måste avväga den mot de hot tillväxten innebär för planetens framtid (Nerdal 2012). I "Our common future" resonerar man kring människans och ekonomins starka beroendeförhållande till naturen "Ecology and economy are becoming more intertwined- locally, regionally, nationally and globally" och menar på att välförstånd måste byggas upp genom en holistisk syn på omgivningen och med medel som inte exploaterar jordens resurser (WCED 1987).

### 3.2 Inköp

Inköp definieras enligt Preuss (2001) som "the essential activities associated with the acquisition of materials, services, and equipment used in the operation of an organization", där inköp anses som den punkt som har beslutsfattande i hur en organisation ska drivas. Genom att influera och strukturera utbudet på marknaden har inköp en stor roll och påverkan hur företag ska arbeta. Inköp har även länge varit en försummad ledningsfunktion men har under de senaste decennierna visat sig spela en viktig roll då det inte är ovanligt att inköpskostnader utgör 60 % eller mer utav ett företags totala kostnader. I samband med ökningen av inköpsens betydelse ställs även höga krav på hur funktionen i inköpsprocessen ser ut, där kvalitet och utveckling ligger i fokus (Preuss 2001).

Inköpsfunktionens roll har lika stor betydelse i ett företags totala värdekedja som alla övriga moment. Skulle informations- och kvalitetsfel inträffa och föras vidare till nästa steg i värdekedjan, kan detta leda till ineffektivitet i företaget i form av missade produktionsscheman och kapacitetsplanering, höga lager och sämre kundservice. Dessa typer av ineffektivitetsutfall kallas bullwhip-effekten och uppstår när fel i informationsflödet skickas bakåt i företags värdekedja (Lee, Padmanabhan & Whang 1997).

Från studien Cano e al. (2005) påvisar det att säljare och köpare i större utsträckning söker sig till moderna kommunikationsverktyg som är datorbaserade såsom internet och e-post istället för den traditionella ansikte-mot-ansikte eller pappersbaserade när det kommer till inköpsprocessen. En av de stora anledningarna är att optimera processen är för det idag höga trycket av kommunikation som strömmar till företagare. Viktigt är likväl att inte låta datorbaserade kommunikationsverktyg ta över helt och glömma eller utesluta direktkontakt helt och hållet med kund. Det kan ha en negativ inverkan på företagets affärer i form av bristande kundtillfredsställelse ifall konsumenter eftersöker personlig kontakt men inte ges möjlighet till detta. Studien visar att det är kunden som söker en typ av "rikare kommunikation" såsom ansikte-mot-ansikte eller direktkontakt medan säljaren ofta lutar mot att använda sig av magrare informationsflöde i skriven form. Detta är en avvägning för företag då fokus många gånger ligger på att optimera inköpsprocessen samtidigt som kundnöjdhet ska uppfyllas.

Enligt Valéria et al. (2016) presenteras de studier och modeller som gjorts för områden med olika typer av konsumenter där fokus har legat på hur relationen mellan lojalitet, kvalitet,

nöjdhet och tillit är. Attribut och kvalitet visade sig vara viktig då detta avgör hur gynnsam ståndpunkten är för produkten. Vidare i studien framgår det att konsumenterna har en positiv attityd till ekologiska varor, de anses vara vänligare mot naturen, framtagna utan tillsatser, nyttigare och har en bättre smak. Där även tillgänglighet är högst signifikant till att konsumera ekologiska livsmedel, lika viktigt är sambandet mellan attityd och beteende samt den uppfattade ansträngningen för inköpet.

### 3.3 Hållbara inköp

Hållbara inköp definieras enligt Walker et al. (2012) som “the pursuit of sustainable development objectives through the purchasing and supply process”. Hållbara inköp omfattar alltså de grundprinciper som hållbar utveckling bygger på, d.v.s. inköp skall främja ett stabilt och rättvist samhälle med god politisk och ekonomisk styrning samt konsumtion inom miljömässigt hållbara gränser (Walker & Brammer 2009). Enligt Preuss (2001) är inköpsfasen en så kallad “gate keeper” som till stor del kontrollerar vad för material och tjänster passerar verksamheten och därmed har en stor inverkan över dess miljöbelastning. Inköpsfunktionen spelar en viktig roll i hela försörjningskedjas hållbarhetsarbete, då inköp har en stor påverkan även på de externa organisationerna och processerna i försörjningskedjan (Meehan & Bryde 2011). Genomtänkta inköp och ett gediget miljötank i inköpsfasen något som sprids bakåt genom hela försörjningskedjan, då en tillverkares kvalitets- och miljökrav på sina underleverantörer måste även uppfyllas av underleverantörernas leverantörer osv för att försäkra att materialet som säljs till kunden är av önskad kvalitet och kunna behålla kontraktet. Miljömedvetna och välplanerade inköp kan således påverka miljöaspekterna även längre fram i försörjningskedjan genom att resultera i mindre avfall och rester under bl.a. tillverkningsprocessen och hos slutkunden. Karlström (2006) menar dock att enstaka inköp inte har någon större betydelse, men ett ökat intresse för miljövänliga produkter hos kunderna skapar en tydlig signal om efterfrågan inom miljövänliga alternativ som tillverkare har möjlighet att svara på och på så vis leder till ökat utbud. Till en början kan priset för miljövänliga alternativ vara högre, dock sjunker det när produktsegmentet ökar och fler aktörer konkurrerar om kunderna.

Medan det egentliga syftet med miljöåtgärder är att bidra till hållbar utveckling och långsiktigt hållbar produktion och konsumtion, har miljöprofilering blivit något av ett måste för ett företags konkurrenskraftig het och allt fler företag påstår sig integrera hållbarhetsaspekten i sin företagsstrategi (Lehner 2015). I en undersökning av Meehan & Bryde (2011), framkom att de tre största drivkrafter bakom företags miljöåtgärder är att få ett bättre rykte utåt, moralisk och etisk motivation samt en önskan att leda den bästa verksamheten. Det är alltså mestadels externa faktorer som motiverar företag till att ta större ansvar för omgivningen och således fokuserar man gärna på att lösa problem som har ett högt PR-värde jämfört med andra, minst lika viktiga problem som är svårare att marknadsföra (Meehan & Bryde 2010). Dock är det först när det finns starka interna drivkrafter inom företaget, som ett hållbarhetstänk kan implementeras på ett sätt som genomsyrar hela organisationen och är förankrad i företagskulturen (Meehan & Bryde 2010). Det finns en mängd olika verktyg att ta hjälp av för att komma igång med hållbarhetstänk på inköpsdelen samt miljöarbete i övrigt och bedriva det på ett så effektivt sätt som möjligt.

#### 3.3.1 Miljömärkning

Det finns nödvändig lagstiftning och andra instrument som har utformats för att leda företag och deras produktion i en mer miljömässigt skonsam riktning. Dessa kompletteras av marknadsdrivna lösningar, då kunden har möjlighet att ställa krav som är högre än den befintliga tvingande lagstiftningen.



Karlström (2006), skriver att det behövs verktyg för att kunna bedriva miljöprofilerade inköp och upphandlingar. Positiva miljömärkningar är ett exempel på sådana verktyg som guidar inköparen och kunden till ett mer miljövänligt val. Tanken bakom miljömärkningar (t ex Svanen och Naturskyddsföreningens Bra Miljöval) är att sätta upp tämligen höga miljökrav som endast ett fåtal leverantörer kan leva upp till. Allt eftersom, då kunskapen ökar och tekniken utvecklas, kan fler företag erhålla licenser, vilket medför att kraven på miljömärkningar höjs ytterligare för att driva en miljöskonsam produktionsutveckling framåt. Därmed betyder det inte att en miljömärkt produkt är miljövänlig eller inte påverkar naturen, utan visar endast att produkten i fråga är framställd inom vissa licenskriterier som ställer krav på en ut miljösynpunkt skonsam tillverkning. Alla typer av miljömärkningar ställer olika krav på produkterna, tjänsterna och tillverkarna som licenseras och är tillämpliga inom olika produkt-, tjänste- och geografiska områden (Karlström 2006).

Dock visar en studie av Thøgersen (2015), att uppmärksammandet av miljömärkning korrelerar med individens eget intresse för miljö och attityd kring miljömärkningar. Miljöcertifikat påverkar alltså redan miljömedvetna konsumenters val av produkt, medan konsumenter utan gediget intresse för produkternas miljöpåverkan inte noterar dem olika märkningarna. Miljömedvetenheten bland konsumenterna är idag utan tvekan större än någonsin tidigare, dock omsätts de goda intentionerna sällan i handling och de miljömärkta produkternas marknadsandelar är blygsamma i de flesta produktkategorier (Lehner 2015).

### **3.4 Miljöprofilering**

Utveckling av företags hållbarhetsatsningar förenklas genom tillämpning av konkreta hjälpmedel som visar hur arbetet kan skötas på ett systematiskt och effektivt sätt. Företag och organisationer som vill utvecklas inom området har möjlighet att tillämpa en mängd olika externa miljöledningssystem, certifierings- och diplomeringsprogram istället för att "uppfinna hjulet" gång på gång. När det kommer till företag och organisationer, kan dessa också miljömärkas genom att följa vissa rutiner och systematisera arbetsinsatsen som fokuserar på miljöarbete. Detta kan, enligt Karlström (2006) göras på tre olika sätt:

1. Implementera ett miljöledningssystem och certifiera verksamheten enligt ISO 14000 eller EMAS
2. Genomföra miljödiplomering
3. Att självmant systematisera sitt miljöarbete

Medan studier visar att typen av vald miljöstandard inte är avgörande för förbättringar i miljöprestanda (IVL 2003), är samtidigt tydligt att olika typer av miljöstandardiseringar är lämpade för olika typer av verksamheter beroende på resurser, ambitioner och storlek. Den röda tråden i all standardisering är att genomföra ett miljöprogram och följa upp det på ett konsekvent sätt (Karlström 2006). Oftast skapas en strukturerad plan för hur miljöarbetet ska gå till, man sätter upp mål och tydliga beskrivningar hur de ska uppnås.

#### *3.4.1 Miljöledningssystem (MLS)*

Attityder kring miljöarbete och hur det ska ske varierar vitt mellan olika företag. På senare år har det dock blivit allt vanligare för företag och organisationer att implementera MLS, certifiera sin verksamhet och produkter/tjänster samt på andra sätt systematisera sitt miljöarbete och informera omvärlden om sina satsningar inom området.

ISO 14000-serien av internationella miljöledningsstandarder utvecklades under 90-talet och har sedan dess blivit ett internationellt accepterat verktyg för miljöarbete i näringslivet. Dessa omfattar ett flertal miljöstandarder inriktade på bl.a. organisationers miljöarbete i stort

samt analyser av produkters miljöpåverkan. ISO 14001 är ett brett standardiseringsprogram utformat som en mall innehållande nödvändiga komponenter för ett effektivt miljöarbete. Detta innebär att ISO 14001 kan användas av i princip alla typer av organisationer och företag. Samtidigt ställs inga konkreta krav på miljöprestanda, då målen sätts av företaget självt beroende på dess ambition och resurser, istället läggs fokuset på ett ständigt förbättringsarbete vad gäller miljöaspekterna hos företaget i fråga. Således kan ett företag som saknar ISO-certifiering ha nått betydligt längre i miljöarbete än en verksamhet som implementerat detta miljöledningssystem, men satt låga mål och endast genomför små förbättringar för att kunna behålla sitt certifikat (Karlström 2006). Samtidigt är kostnaden för att genomföra och underhålla en ISO 14001-certifiering en tids- och resurskrävande process. Ett mindre företag får betala 40 000–70 000 kronor i certifieringsavgift samt en årlig uppföljningskostnad på 15 000–25 000 kronor (Karlström 2006). Trots ett omfattande arbete och höga kostnader som ISO-certifiering innebär, visar vetenskapliga studier att de initiala kostnaderna återbetalar sig inom 1–2 år efter certifiering i form av bl.a. högre effektivisering och i längden minskade kostnader (Brorson & Almgren 2009).

Eco-management and Auditing Scheme (EMAS) är en miljöförordning som trädde i kraft 1995. Detta möjliggjorde företag aktiva inom tillverkningsindustrin, samt avfalls- och energisektorn att ansluta sig till ett, för EU gemensamt, miljökvalitetssäkringssystem. Senare utvidgades systemet för att omfatta fler sektorer, bl.a. jord- och skogsbruk, handel, transport, fastighetsförvaltning, tjänstesektorn och offentlig verksamhet. Under 2000-talet har EMAS till stor del konkurrerats ut av den snarlika, men mer internationella ISO 14000-serien, som den ofta hänvisar till i sin standardiseringsmall (Karlström 2006). För att kunna ansluta sig till EMAS, skall verksamheten ha uppfyllt vissa krav, bl.a. utformat en miljöpolicy och miljöutredning, satt konkreta miljömål, genomfört interna miljörevisioner och utformat en plan för fortsatta förbättringar inom området (Karlström 2006).

#### 3.4.2 *Miljödiplomering*

Idag finns det ett antal olika miljödiplomeringar att ansluta sig till. Diplomeringar är i större utsträckning populära bland små och mellanstora företag, då de ofta utgör ett mindre tids- och resurskrävande alternativ än miljöledningssystem. Dessa kräver mindre omfattande dokumentation, har ett mer praktiskt inriktat språk och ofta har inbyggt belöningsystem på väg mot det slutliga intyget (Naturvårdsverket 2000).

Föreningen Svensk Miljöbas bildades efter flera års samarbete mellan Stockholms stad, Göteborgs stad samt ett flertal svenska kommuner och föreningar intresserade av hållbar utveckling och reducerad miljöbelastning. Föreningen arbetar med att miljödiplomera svenska organisationer och företag enligt en standard som till stor del bygger på ISO 14001 och EMAS, men kräver betydligt mindre dokumentstyrning, avvikelshantering och rutiner. Fokus ligger snarare på att verksamheter ska genomföra konkreta miljöförbättringar och får hjälp till självständigt miljöarbete genom handledning och utbildningar. En extern certifieringsenhet ställer krav och kontrollerar utfallet, därmed får diplomeringen större kredibilitet än när verksamheter får själva bedöma sin framgång. Inom denna diplomeringsmodell finns ett antal checklistor anpassade för olika typer av verksamheter, således är detta system mer tillämpligt för mindre företag (Svensk Miljöbas 2015).

#### 3.4.3 *Miljöpolicy*

Ett mer flexibelt och kostnadseffektivt sätt att bedriva miljöarbete kan vara att utforma ett eget miljösystem. Detta kan göras genom att använda sig av handböcker inom ämnet, och/eller mallar från befintliga miljölednings- eller certifieringssystem (Karlström 2006). Dessa mallar kan då anpassas till den verksamhet som företaget bedriver, vilket gör att

irrelevanta punkter kan raderas eller modifieras, och nya punkter kan läggas till. Detta sätt ger möjlighet att anpassa miljöstrategin efter företagets storlek och kapacitet samt fokusera arbetet där det behövs som mest. På sådant vis undviker man omfattande dokumenteringsarbete, revisioner och certifieringskostnader, men kan strukturera och effektivisera miljöarbetet inför eventuell framtida anslutning till ett MLS.

Ofta är utformning av en miljöpolicy ett bra sätt att formulera verksamhetens miljörelaterade mål och ambitioner, och ses enligt Karlström (2006) som startsignal till ett företags miljöarbete. Miljöpolicy är en betydelsefull komponent i ett företags miljöarbete och används för att kommunicera ut verksamhetens viktigaste miljöfrågor, miljörelaterade ambitioner och åtaganden till företagets kunder och andra intressenter. Det som företaget förmedlar i sin policy får givetvis inte bli tomma ord, utan måste arbetas med aktivt för att leva upp till policyns innehåll. Miljöpolicy ska även återspegla företagets kultur och värdegrund och därmed vara lätt för företagets anställda och ledning att identifiera sig med (Brorson & Almgren 2009). En rapport från Tillväxtverket visar att andelen företag som arbetar med miljömål och har en miljöpolicy ökar med företagsstorleken och att andelen mindre företag som bara arbetar med miljömål minskar (Tillväxtverket 2012).

#### **3.4.4 Socialt ansvarstagande**

Som nämndes tidigare, är det ofta de ekologiska aspekterna som hamnar i fokus i hållbarhetsrelaterade arbeten och diskussioner. Dock har det på senare tid riktats mer uppmärksamhet på de sociala aspekterna i företags ansvarstagande. Corporate Social Responsibility (CSR), vilket på svenska översätts till företags samhällsansvar eller socialt ansvarstagande, är ett begrepp som tar allt större plats när det pratas om företags och organisationers etiska värderingar och satsningar gällande mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, samhällspåverkan mm. Begreppet definieras enligt Europeiska Kommissionen som "the responsibility of enterprises for their impacts on society" och i stora drag handlar om företags och organisationers långsiktiga ansvar för hur deras verksamhet påverkar samhället. CSR omfattar tre olika områden, ekonomiskt-, miljömässigt- och socialt ansvarstagande. Ekonomiskt ansvarstagande handlar främst om företags affärsetik, d.v.s. vilka krav företaget ställer på sina underleverantörer samt anställdas arbetsförhållanden. Miljömässigt ansvarstagande innebär att företag förväntas ta beslut som är långsiktigt hållbara ur ekologisk synpunkt, där hela försörjningskedjans miljömedvetenhet ska främjas för så lite miljöpåverkan som möjligt. Socialt ansvarstagande syftar till att erbjuda en trivsamt och jämställd arbetsmiljö samt dräglig lön och arbetsvillkor för de anställda (Europeiska Kommissionen 2011). Det har även utformats ett certifieringssystem ISO 26 000 med riktlinjer för ett socialt ansvarstagande och en guide för hur verksamheter kan integrera socialt ansvarstagande-beteende i sina organisationers strategier och attityder (Liljenfeldt & Keskitalo 2011).

### **3.5 Implementering av Miljöarbete**

För att hållbar utveckling och miljöarbete ska framgångsrikt integreras i en verksamhet, är det viktigt att nya arbetssätt och strategier implementeras på ett korrekt och genomtänkt sätt. Enligt Socialstyrelsens rapport Om implementering (2012), kan en implementeringsprocess delas upp i fyra faser:

1. Behovsinventering
2. Installation
3. Användning
4. Vidmakthållande

Man menar då att implementeringsarbete skall börja med en grundlig undersökning av förändringsbehov inom verksamheten, och att utifrån det välja det bästa sättet för att tillgodose de identifierade behoven. Uttalade och tydligt beskrivna förändringsbehov blir alltså mål med implementering av nya arbetssätt och hjälper att fokusera arbetet för att uppnå dem. Installationsfasen handlar om att säkra resurser som är nödvändiga för implementering av de nya metoderna, samt förankra förändringsarbetet hos personalen. Här identifieras även vad som krävs av individen och organisationen i implementeringsarbetet samt vilka potentiella hinder kan uppstå längs vägen och hur de ska hanteras. Under användningsfasen, när de nya arbetssätten har börjat tillämpas, finns risk att personal som känner sig obekväma med förändringen eller har missförstått arbetssätt faller in i gamla vanor eller anpassar den nya metoden efter eget tycke. Sådana avvikelser från arbetssätten motverkar implementering av nya metoder och kan leda till ett misslyckande av en korrekt implementering. För att undvika sådana risker rekommenderar Socialstyrelsen att i den ordinarie verksamheten tillämpa integrerad och löpande utbildning och handledning inom den nya metoden. När mer än 50% av användarna inom verksamheten tillämpar den nya metoden, anses den vara implementerad. För att vidmakthålla de nya arbetssätten krävs att man följer arbetet, samt skiljer på problem som uppstår på grund av implementeringsprocessen, det nya arbetssättet eller ledning och organisation.

I Socialstyrelsens rapport (2012) identifieras även ett antal kriterier som underlättar implementeringsarbetet:

- Relevans- användbarheten av en ny metod är viktig för att accepteras av de presumtiva användarna
- Relativa fördelar- användarna måste se fördelar (t ex effektivitet, lönsamhet) med ett nytt arbetssätt för att överge det gamla
- Överensstämmelse- den nya metoden är applicerbar och stämmer överens med de reella förhållandena i verksamheten (t ex attityder, företagskultur, värderingar)
- Lättanvänd- en metod som är enkel att använda är lättare att implementera än komplicerade arbetssätt
- Testbarhet- nya arbetssätt som är möjliga att testa innan de träder i kraft ger användaren en praktisk möjlighet att lära känna metoden samt få konsultativt stöd
- Synliga resultat- metoder som visar snabba och positiva resultat av ett förändringsarbete höjer användarens motivation.
- Anpassningsbarhet- om den nya metoden anpassas efter lokala omständigheter ökar chanserna för en lyckad implementering.

Forskningen som behandlar implementering av nya arbetssätt, poängterar ofta vikten av ett engagerat, effektivt och aktivt ledarskap. Ledningens intresse och engagemang i förändringsarbetet ger satsningen legitimitet samt ger ledarna möjlighet att föregå med ett gott exempel i implementeringsprocessen. För att förändringsarbete skall lyckas, måste ledningen för implementeringsarbetet tydliggöra medarbetarnas roller och ansvar samt hantera motstånd (Brännmark 2010). Socialstyrelsen (2012) lägger stor vikt på ledarnas lyhörighet och förståelse för medarbetarnas situation samt skicklighet att motivera förändringen för att övertyga tveksamma motståndare. Kontinuerligt processtöd under förändringsarbetets gång i form av uppföljning, mätning och återkoppling, är ytterligare komponenter som forskning identifierar som viktiga för en långsiktigt hållbar implementering. Det måste finnas en länk mellan intentionerna med implementeringsarbetet och det operationella utvecklingsarbetet för att mål ska kunna översättas till handling. Samtidigt varnar man för expertstyrning och uppmanar medarbetarnas möjlighet till ”learning by doing” (Brännmark 2010). Ledningens främsta uppgift för att uppnå en lyckad implementering och långsiktig hållbarhet av

arbetsättet är alltså att engagera och motivera medarbetare i förändringsprocessen. Stor vikt ligger på att kommunicera, skapa delaktighet och ge medarbetarna en möjlighet att kunna påverka förändringsarbetet. På så vis blir medarbetare engagerade, då de känner ett ägarskap över projektet och aktivt arbetar för att driva förändringsprocessen framåt genom sitt personliga engagemang och intresse. (Brännmark 2012; Durlak, DuPre 2008)

## 4. Nulägesbeskrivning – Mitt Mariestad

Fältstudien har genomförts i Mariestads kommun i Västra Götalandsregionen. Kommunen befinner sig vid Vänerens strand och har 24 026 invånare (2: a kvartal år 2015) (Statistiska Centralbyrån 2015). Mariestads kommun tillsammans med Lidköping och Götene kommun ingår sedan 2010 i ett Biosfärsområde Vänerskärgrården med Kinnekulle. Biosfärsprogrammet Man and Biosphere är ett Unesco-program med syftet att "på vetenskaplig grund förbättra relationen mellan människan och hennes livsmiljö i ett globalt perspektiv" (Unesco, 2015).

Mariestads kommun samverkar med intresseföreningen Handelsplats Mariestad för att utveckla handeln i kommunen samt fungera som stöd för näringslivets och samhällets utveckling. En av medlemmarna i Handelsplats Mariestad är föreningen Mitt Mariestad, en ideell sammanslutning av handels-, service-tjänsteföretag vars syfte är att främja och utveckla handeln i kommunen (Mariestads Kommun 2015).

De ovannämnda föreningarna är intresserade av att öka handlarnas intresse för miljöarbete och långsiktiga hållbarhetsåtgärder, dock saknas kunskap om hur verksamheterna i kommunen engagerar sig i miljöfrågor men framför allt vilka hinder som finns för ett genomtänkt miljöarbete i dagsläget. Det finns även en ambition om att utveckla en för företagen gemensam strategi för miljöarbete. Av ca 200 företag i kommunen är 49 medlemmar i Mitt Mariestad. Endast två av medlemsföretagen räknas som medelstora företag och har mellan 50 och 299 anställda, resterande 47 verksamheter är småföretag med mindre än 50 anställda. Majoriteten av medlemsföretagen är butiker med detaljhandel, med några enstaka undantag för företag inom tjänstesektorn. Inga restauranger är dock medlemmar i dagsläget. De 49 medlemsverksamheter i Mitt Mariestad utgör populationen för undersökningen.

### 4.1 Nulägesbeskrivning

Nulägesbeskrivningen visar en kvantitativ del som innefattar enkätundersökningen samt en kvalitativ del med intervjuer. Sex korta avsnitt utgör resultatet för den kvantitativa delen med sammanhörande tabeller. Den kvalitativa delen består av fyra avsnitt som utgörs av de olika intervjufrågorna samt deras sammanställda svar.

För att skapa en bild av hur verksamheterna i kommunen arbetar med miljöfrågor inom verksamheten och inköp samlades information in via en enkätundersökning.

Enkäten, bestående av 25 påståenden (bilaga 1) och fem svarsalternativ, blev distribuerade via personlig kontakt i pappersform och via e-post till samtliga 49 medlemsverksamheter. 30 av verksamheterna svarade på undersökningen, dessa verksamheters samlade svarsresultat är det som har analyserats i undersökningen.

Den insamlade data sammanställdes och verksamheterna grupperades enligt följande 13 kategorier: lokal modebutik, elektronik/foto/järnhandel, livsmedel/bageri/hälsokost mm, kläd-/sko kedja, möbler/inredning, accessoarbutik, sytillbehör/textil, tidning, bank, apotek, begravningsbyrå, blomsterbutik, bokhandel. Gällande svarsalternativen kunde fem olika typer av svar ges, "instämmer helt", "instämmer delvis", "neutralt", "tar delvis avstånd ifrån" och sista "tar helt avstånd ifrån"

Vid sammanställning omvandlades svarsalternativen till siffror (1-5) för att möjliggöra kvantitativ analys och grafisk presentation. Svaren för de olika påståenden medianvärden av samtliga verksamheters svar inom kategorin. Totalt kommer 8 tabeller att redovisas i tillhörande avsnitt.

## 4.2 Hållbar utveckling

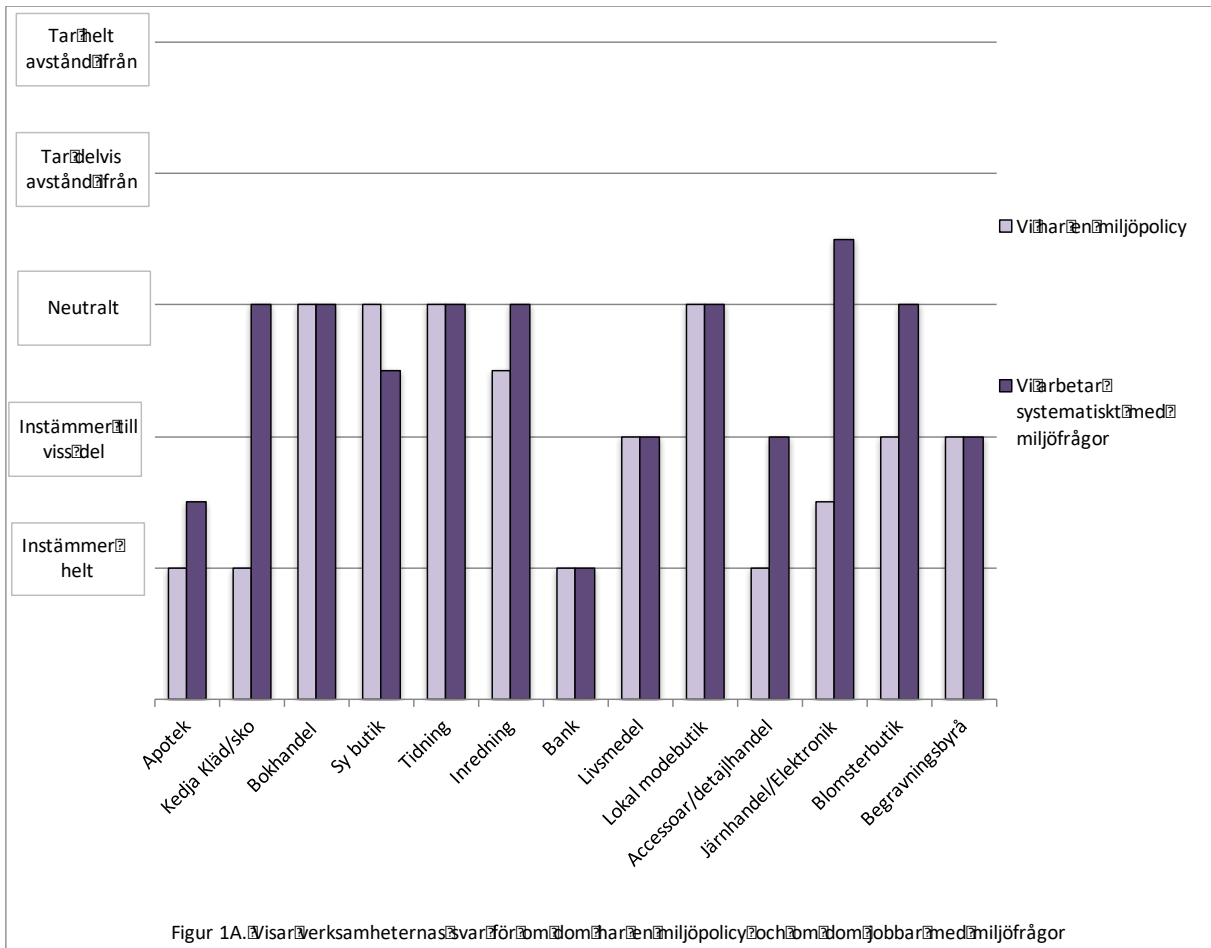
Påståendena ”Vi har en miljöpolicy” och ”Vi arbetar systematiskt med miljöfrågor” togs med i enkäten för att se huruvida verksamheterna har systematiserat sitt arbete med hållbar utveckling genom utformandet av en miljöpolicy samt en handlingsstrategi för miljöarbete.

Endast fyra verksamhetskategorier (*figur.1a*) uppger att de har en miljöpolicy och fyra ställer sig neutralt till samma påstående och resterande har uppvisat spridda svar. Detta ger en tydlig bild av att majoriteten av verksamheter inte förhåller sig till någon typ av dokumenterad miljöpolicy, men ändå arbetar efter vissa miljörelaterade grundprinciper.

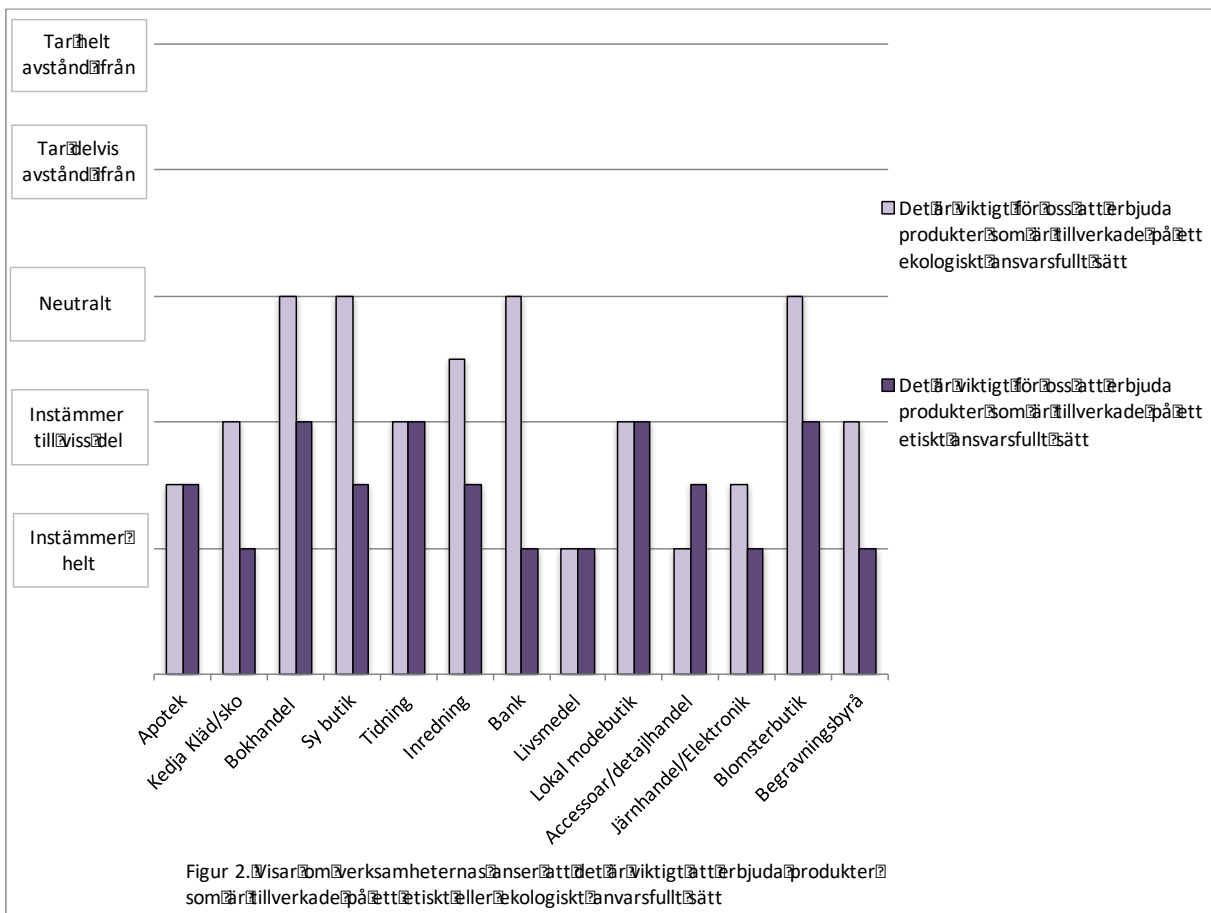
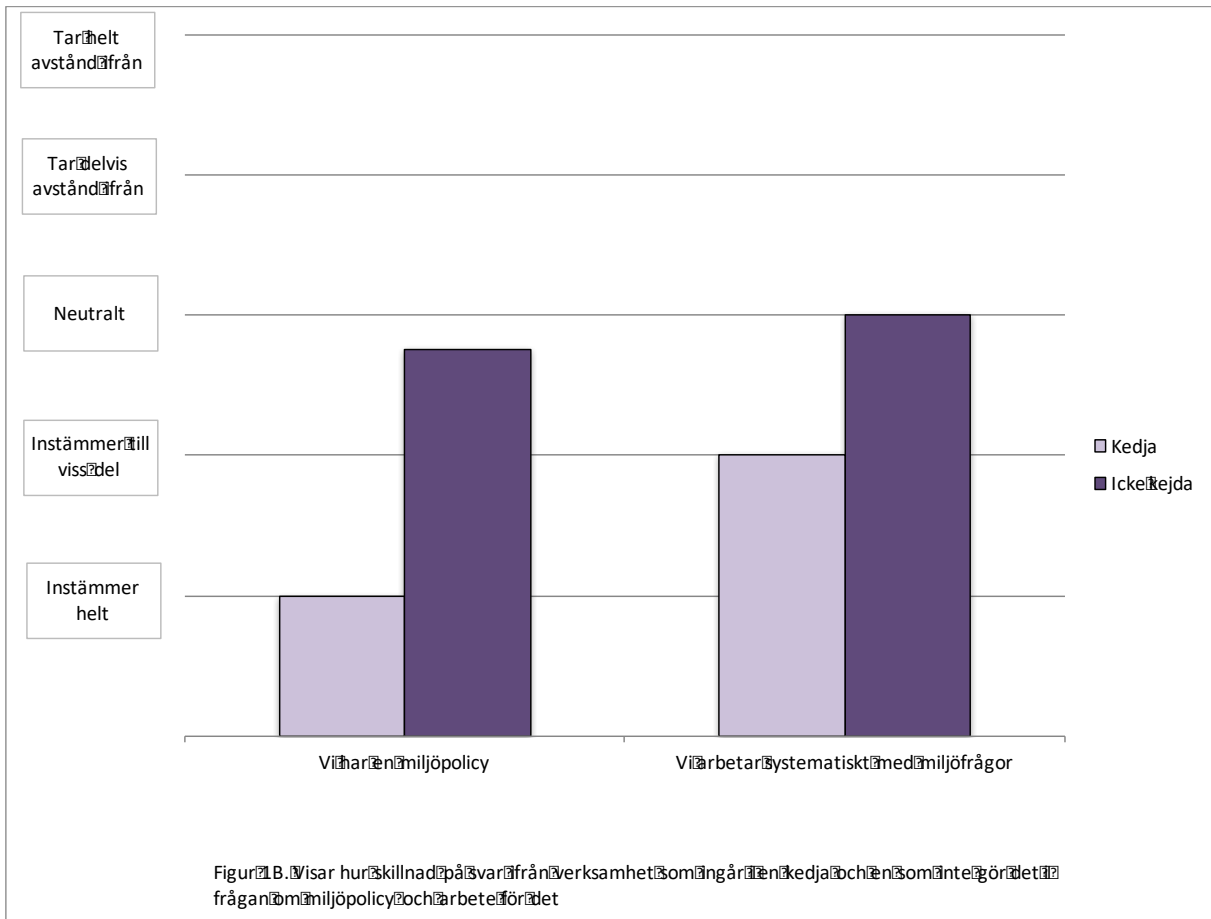
När det kommer till verksamheternas systematiserade arbete med miljöfrågor, svarar fem ”neutralt”, en ”instämmer helt” och en lutar mot ”tar delvis avstånd ifrån”. Resterande svar är utspridda och utgör även här oklarhet från verksamheternas sida av systematiskt arbete med miljöfrågor. Samma påståenden redovisas även i (*figur.1b*), där uppdelningen av de medverkande verksamheterna har delats in i ”kedja” och ”icke kedja” beroende på om verksamheten tillhör en företagskedja eller är en enskild verksamhet. Tabellen visar tydligt att verksamheter som tillhör en kedja har en miljöpolicy att förhålla sig till, medan de enskilda verksamheterna inte har det.

En intressant fråga togs med om det finns någon skiljaktighet i hur företagen ser på de olika hållbarhetsaspekterna, det vill säga ekologiskt och etiskt ansvarstagande eller om dessa upplevs som lika viktiga.

Svaren till påståendena ”Det är viktigt för oss att erbjuda produkter som är tillverkade på ett ekologiskt ansvarsfullt sätt” och ” Det är viktigt för oss att erbjuda produkter som är tillverkade på ett etiskt ansvarsfullt sätt” visar skillnad i hur de olika aspekterna i undersökningen har tolkats (*figur.2*). Nästintill samtliga verksamheter uppger att det är lika viktigt eller viktigare att erbjuda produkter som är tillverkade på ett etiskt sätt än ekologiskt.



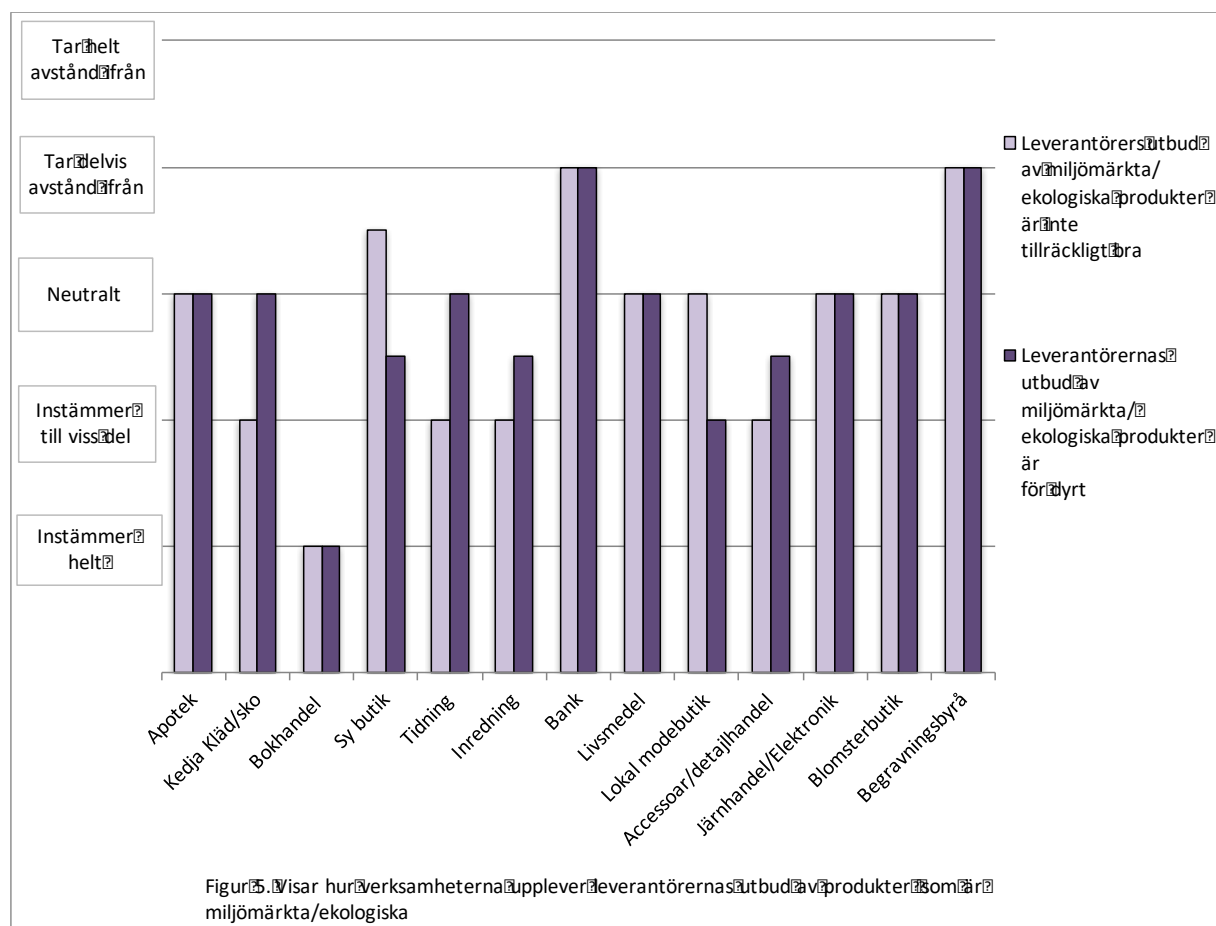




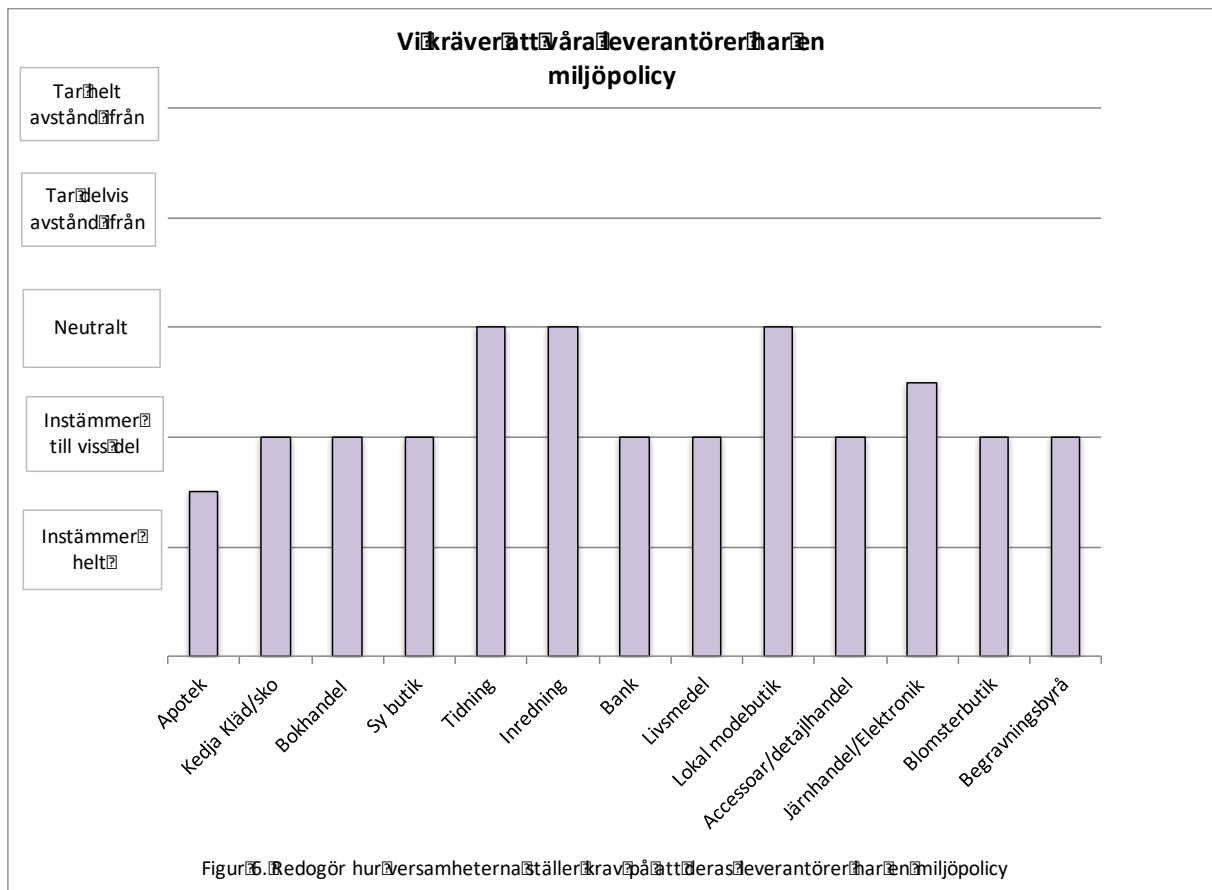
### 4.3 Inköp

Verksamheternas sortiment av miljöcertifierade produkter beror givetvis till stor del på leverantörernas utbud. I enkätundersökningen har verksamheterna kunnat redogöra för deras uppfattning om huruvida deras leverantörer kan erbjuda ur såväl pris- som kvalitetssynpunkt konkurrenskraftiga miljöcertifierade produkter.

Påståenden ”Leverantörers utbud av miljömärkta/ekologiska produkter är inte tillräckligt bra” och ”Leverantörers utbud av miljömärkta/ekologiska produkter är för dyrt” (figur.5) har gett tämligen blandade svar från de olika verksamhetsgrupperingarna. Detta är dock föga förvånande, då verksamheterna handlar från leverantörer inom olika produktkategorier där miljöcertifierade produkter efterfrågas mer än i andra.



Enkätfrågan om verksamheterna ställer krav på att deras leverantörer ska ha en miljöpolicy som klargörs i (figur.6) svarar sex verksamheter ”instämmer delvis”, två ”instämmer helt” och de tre resterande verksamheterna svarar ”neutralt”. Detta påvisar att de tillfrågade verksamheterna har någon typ av krav på miljöpolicy hos sina leverantörer. En tydlig bild av att verksamheterna själva efterfrågar ett miljöansvar från leverantörer medan de flesta enligt (figur.1a) inte uppger att dem helt och hållet har en miljöpolicy.



#### 4.4 Hållbara inköp

I sammanställningen av enkätundersökningen disponerades verksamheterna in i olika kategorier där "Lokal modebutik" är den största med åtta stycken verksamheter inkluderade. Intressant är att bedöma hur stor skillnad mellan de olika verksamheternas svar då dom utgjorde en stor del i undersökningen. Påståenden har valts ut för att illustrera butikernas uppfattning om efterfrågan av miljöcertifierade produkter. Med vissa undantag har svaren inom denna stora kategori visat sig vara relativt enhetliga.

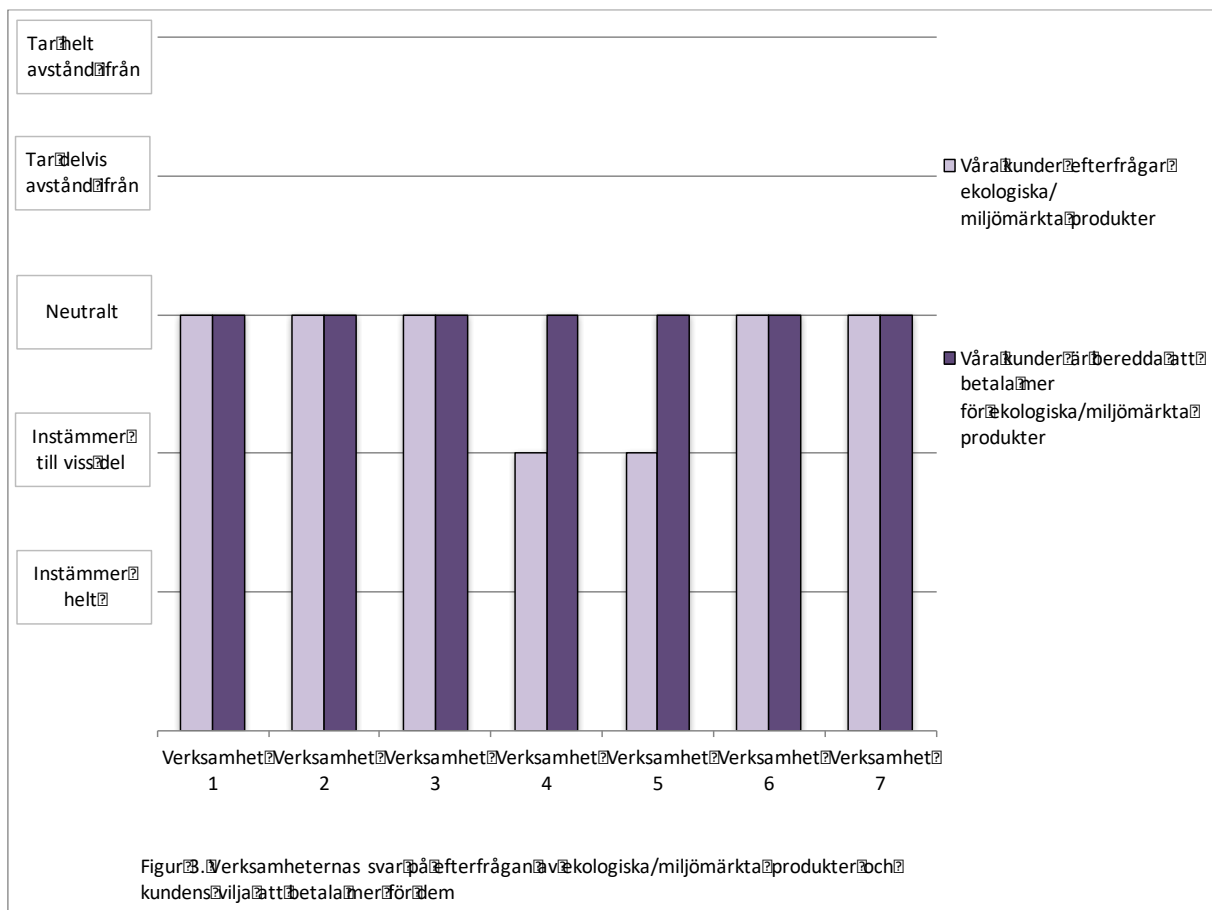
I frågan om kunders efterfråga på miljömärkta/ekologiska produkter (*figur.3*) ställer sig fem verksamheter "neutralt", då de inte upplever att deras kunder har aktivt sökt miljömärkta produkter. Två av verksamheter har svarat "instämmer delvis" då frågan har förekommit, men det är inget som sker frekvent.

I samma (*figur.3*) redogörs även svaren för påståendet "Våra kunder är beredda att betala mer för ekologiska/miljömärkta produkter". Det intressanta är huruvida verksamheterna upplevt om prisskillnaden mellan miljömärkta och icke-certifierade produkter är något som har negativ inverkan av produkt efterfrågan.

Det övervägande svaret "neutralt" speglar en ovisshet på det tidigare påståendet om kundefterfrågan, d.v.s. verksamheterna har dålig inblick i kundernas önskemål gällande miljömärkta produkter.

Samtidigt är det oklart om produkter med minskad miljöpåverkan faktiskt ligger högre i pris än motsvarande produkter utan certifiering eller om denna slutsats dras av en slentrian av verksamheterna utan aktiva prisjämförelser. Vidare är det svårt för en verksamhet att ge ett

rättvist svar på frågan, om produktsortimentet inte innehåller motsvarande produkter av båda kategorier och därmed möjliggör en jämförelse.

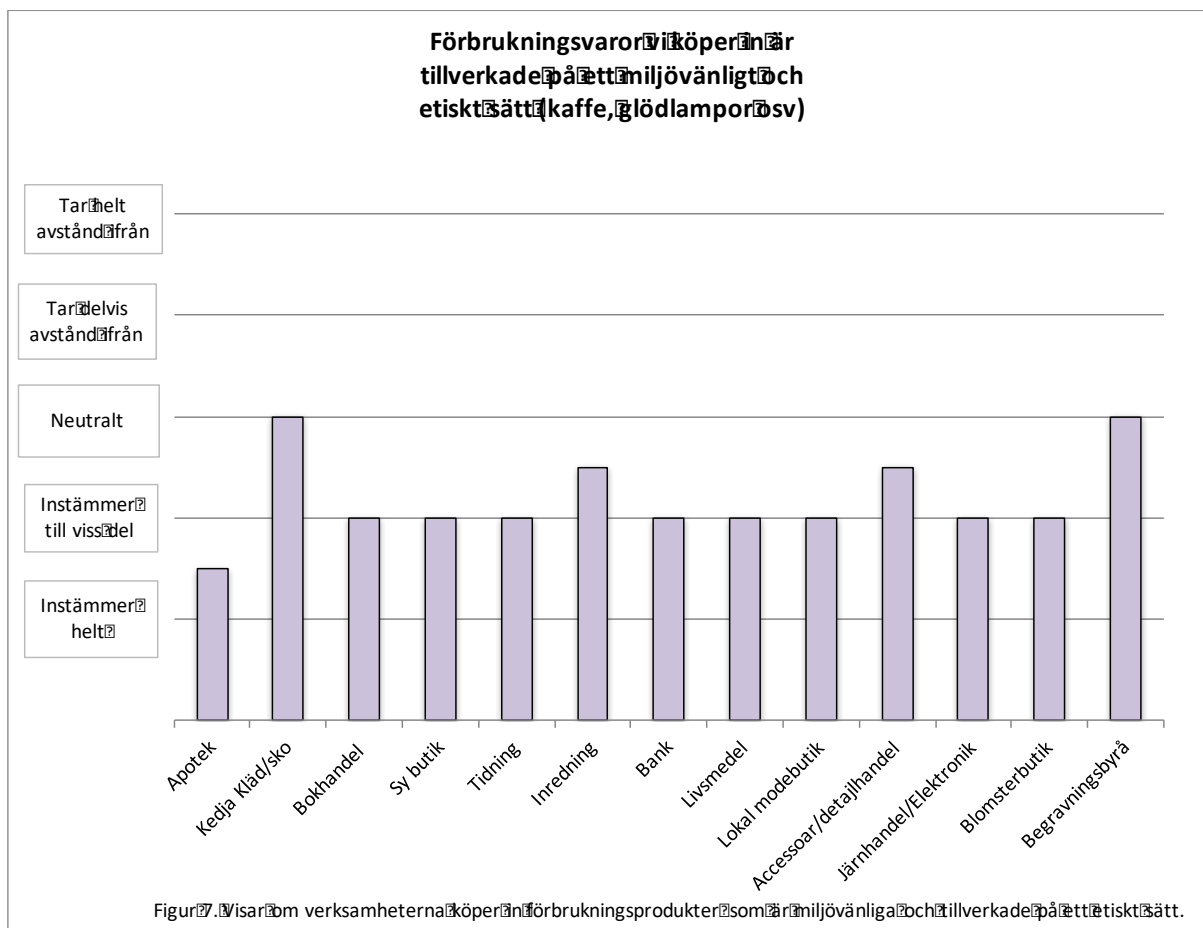


Inköp omfattar all materialförsörjning som strömmar in till företaget, det vill säga såväl försäljningssortiment och tjänster som material som förbrukas i verksamheten t ex kaffe, rengöringsmedel, belysning och kontorsmaterial.

I påståendet om verksamheten väljer att inhandla ekologiskt och etiskt ansvarsfullt tillverkade förbrukningsvaror, är svaren generellt sett instämmande i olika grader (figur.7).

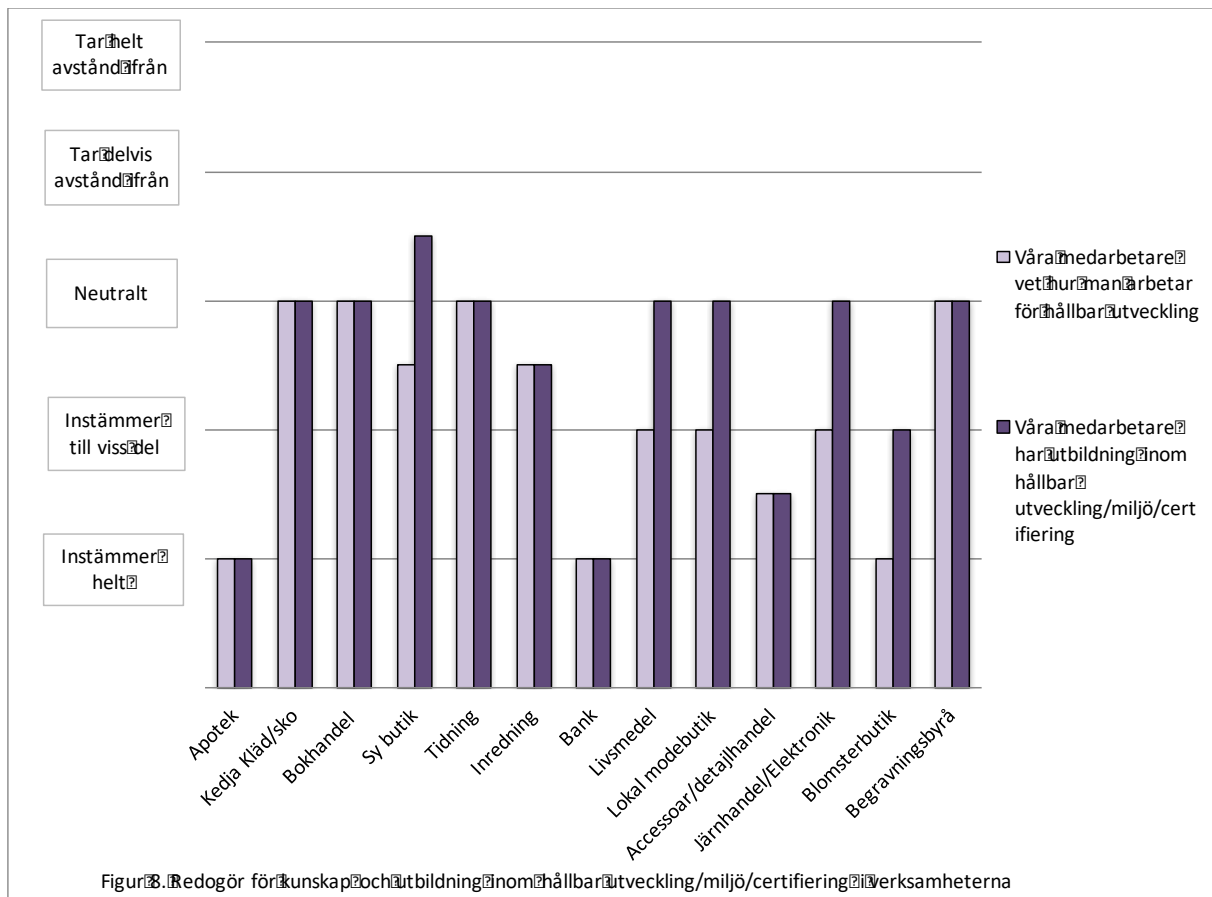
Då denna kategori av inköp är endast en bråkdel av allt material som köps in blir den tämligen “osynlig” i jämförelse med inköpen som hamnar i butikshyllorna. Detta kan alltså bidra till att omfattningen av dessa produkter blir svår att uppskatta när det handlar om vitt spridda produktkategorier. Det är då oklart om svaren gäller endast enstaka produkter och produktkategorier eller majoriteten av varor som verksamheten förbrukar.

Oavsett visar svaren en positiv trend beträffande miljötank vid inköp och tyder på att verksamheterna aktivt väljer att inhandla hållbart producerade produkter till den egna verksamheten.



## 4.5 Miljöprofilering

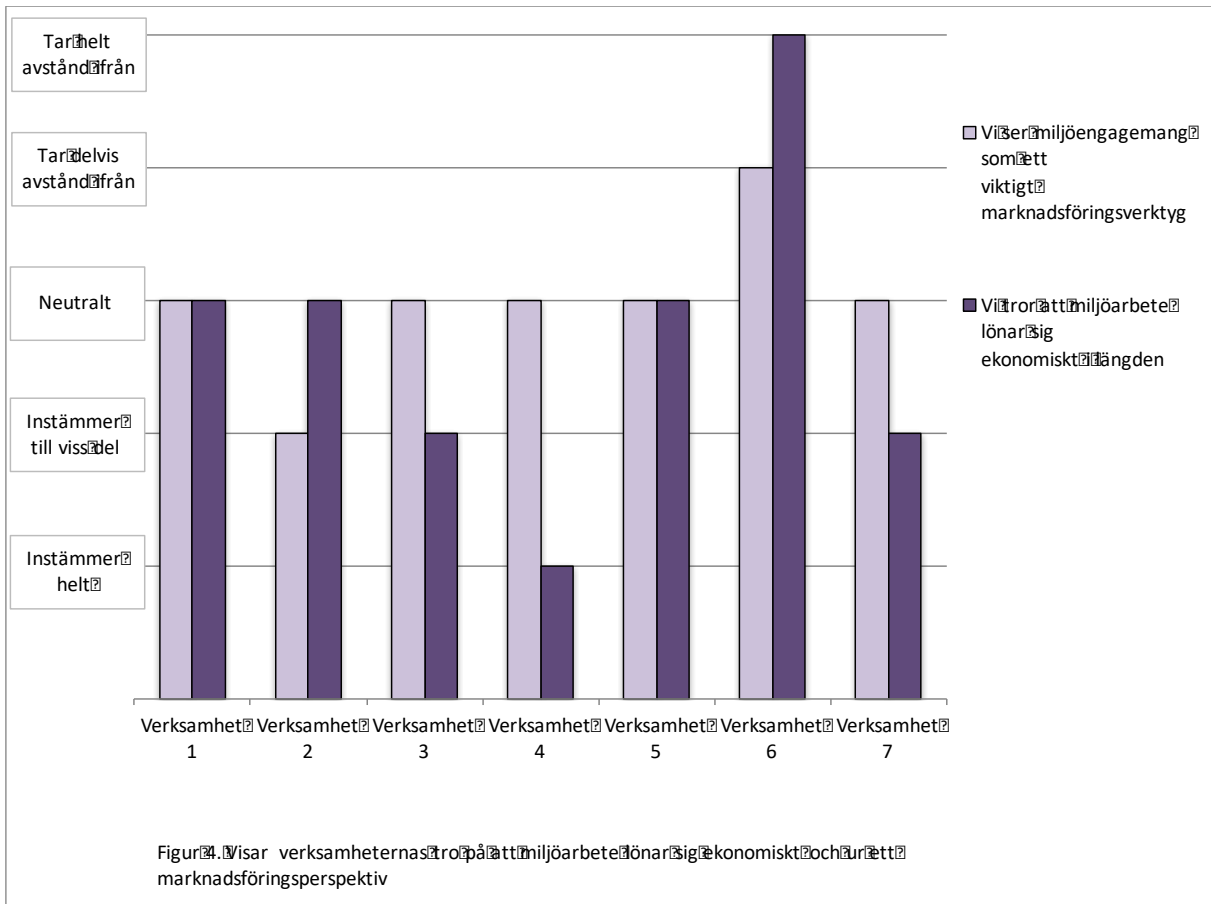
Vidare undersöks medarbetarnas kunskap och utbildning inom miljöarbete. I det första påståendet “Våra medarbetare vet hur man arbetar för en hållbar utveckling” är det endast tre verksamheter som har svarat “instämmer helt” medan resterande har svarat “instämmer delvis” eller “neutralt”. Resultatet visar att de tillfrågade verksamhetsrepresentanterna anser att deras medarbetare har varierande grader av grundkunskap gällande arbete med hållbar utveckling. Givna svar för det andra påståendet “Våra medarbetare har utbildning inom hållbar utveckling/miljö/certifiering” redogör att fler verksamheter jämfört med det första påståendet ger ett mer neutralt resultat. Enbart två verksamheter anger att deras medarbetare har en utbildning inom området. Genom att dra en parallell till påstående nummer ett är att den kunskapen som finns hos medarbetare för arbete med hållbar utveckling i en verksamhet inte kommer direkt från en utbildning. Här spelar intresse och verksamhetens engagemang stor roll. (figur.8)



#### 4.6 Implementering av Miljöarbete

Undersökningen ämnar även få reda på hur butikerna anser att miljösatningar skulle kunna vara ekonomiskt lönsamt (*figur.4*) på längre sikt. Resultatet visar att majoriteten, sex av åtta verksamheter, ställer sig ”neutralt” till påståendet ”Vi ser miljöengagemang som ett viktigt marknadsföringsverktyg”. Anledning till detta kan potentiellt vara verksamheternas storlek och knappa resurser, som inte har lämnat mycket utrymme för miljörelaterad marknadsföring, och därmed inte resulterat i några erfarenheter beträffande ämnet. Vidare kan de neutrala svaren betyda att verksamhetsrepresentanter anser att miljöengagemang inte kan ha någon negativ inverkan på kundtillströmning, men samtidigt inte heller tror att det skulle resultera i någon märkbart positiv reaktion hos kunderna.

I andra påståendet i diagrammet ”Vi tror att miljöarbete lönar sig ekonomiskt i längden” har en intressant spridning av svaren noterats, då en verksamhet ”instämmer helt” med påståendet samtidigt som en annan verksamhet anger den diametrala motsatsen och tar helt avstånd från tron om att miljöarbete har positiv ekonomisk effekt. Övriga svar har även här samlats kring den ”neutrala” gränsen, och kan tolkas som föregående svar, det vill säga erfarenhetsbrist eller en ambivalent uppfattning om ämnet.



## 5. Analys och Resultat

I denna del presenteras och tolkas resultat från de två metodvalen samt den teoretiska och vetenskapliga referensramen.

Genom att analysering av utfall ifrån studien ges svar på forskningsfrågan om hur arbetet på småföretag arbetar med miljöfrågor i dagsläget sam hur detta arbete kan standardiserade och förbättras för att på lång sikt utveckla prestanda.

### 5.1 Hållbar utveckling

Empirin tydliggör stor brist på konsekvent arbete med hållbar utveckling i de flesta verksamheterna samt en stor skillnad på verksamheterna som tillhörde en kedja respektive mindre lokal butik i frågan om en miljöpolicy var upprättad och följdes. Detta kan dras paralleller till att en större butik eller kedja har tillgång till mer information om miljö och krav från högre styrning då verksamheter är av en större skala medans de mindre lokala butikerna inte har lika mycket kraft att lägga på denna typen av arbete i sin verksamhet.

Som (Fergus & Rowney 2005) beskrev så har uttrycket hållbar utveckling en positiv ton i form av respekt för framtid utveckling för verksamheter, konsumenter som samhället i sin helhet. Det som i många fall vara problematiskt är att i den enskilda verksamheten kunna definiera hållbar utveckling samt finna ett förfarande där detta bearbetas. Utifrån undersökning påvisades detta onekligen då en stor differens visades mellan verksamheter som utgjordes av en större skala respektive en mindre avsidet.

Bruntlandsrapporten 1987 beskriver begreppet "utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov". En målande bild av hur verksamheterna ska tänka efter, använda förbättringar och framförallt leda sitt arbete emot rätt riktning.

Enligt (Meehan & Bryde 2011) så ska koncentrationen inte bara vara att minska sin miljöpåverkan som verksamhet utan de sociala och ekonomiska aspekterna måste även vägas in. Detta beskrev (Nerdal 2012) som ett av samtidens stora dilemman där utveckling och tillväxt ofta vill bibehållas i en verksamhet men att vi idag arbetar med ett konstant hot mot naturens resurser. Vid undersökningen hos de aktiva verksamheterna i Mitt Mariestad så skildrades det betydelsen i det utbud som konsumenterna kunde ta del av, b.la. produkter som va tillverkade på ett ekologiskt eller etiskt ansvarsfullt sätt. Resultatet påvisade en positiv inställning av att produkterna som fanns tillgängliga var producerade på ett gynnsamt sätt för våran natur.

### 5.2 Inköp

Inköp står idag för närmare 60% utav en verksamhets kostnader och det ställs höga krav på hur funktionen i inköpsprocessen ser ut, där kvalitet och utveckling ligger i fokus (Preuss 2001).

I studien Valéria et al. (2016) påvisades det en positiv attityd av ekologiska varor från konsumenterna b.la. för de angås vänligare mot naturen och man såg ett tydligt mönster mellan tillgänglighet och ansträngningen för inköpet.

Vid verksamheternas yttrande från studien gavs det inga klara svar om hur dem upplevde kvalitets-eller prisskillnad i leverantörernas utbud av miljömärkta/ekologiska produkter.



Vilket tydligt visar på att fokus inte legat på inköpsprocessen och kontrollen på marknadens utbud i denna fråga. Att ta i akt om utbudet från leverantörerna är möjligen inte tillräckligt åtkomligt för den mindre verksamheten i Sverige.

Likväl som konsumenterna ställer krav på verksamheterna så framgick det även i studien att verksamheterna ställer krav på dess leverantörer har en miljöpolicy och ett miljöansvar.

### **5.3 Hållbara inköp**

Inköp omfattar all materialförsörjning som strömmar in till företaget, det vill säga såväl försäljningssortiment och tjänster som material som förbrukas i verksamheten.

Walker & Brammer 2009 definierar hållbara inköp, så omfattar de grundprinciper som hållbar utveckling bygger på, d.v.s. inköp skall främja ett stabilt och rättvist samhälle med god politisk och ekonomisk styrning samt konsumtion inom miljömässigt hållbara gränser.

Verksamheterna ställde sig övervägande neutralt i undersökningsfrågan om dom upplevde kunders efterfråga på miljömärkta/ekologiska produkter. Likaså blev resultatet beträffande om verksamheterna upplevde att konsumenterna är redo för att betala mer för en produkt som är ekologisk/miljömärkt. Inblicken hos köparna är vagt gällande kundernas önskemål om miljömärkta produkter. Erbjudandet av ekologiska produkter dras det vanligtvis en motsvarighet till högre pris i inköp då fokus hos dessa verksamheter som ligger belägna i en mindre stad måste uppnå en viss försäljning för att gå runt, är detta inte det primära alternativet.

### **5.4 Miljöprofilering**

Miljöprofilering finns för de företag och organisationer som vill utvecklas inom miljöarbete och implementera externa system Karlström (2006). För att uppnå dessa ställs det krav på systematiseringar och rutiner i miljöarbetet.

Undersökningen (IVL 2003) uppvisar att (MLS) Miljöledningssystem har en positiv inverkan på verksamheternas prestationer för miljöarbete. Den påvisar även att valet av MLS inte har någon betydelse utan utbildning inom miljökunskap och ambitioner hos företaget är en stor avgörande faktor för framgång. Undersökningen tog även upp att de verksamheter som har ett större antal anställda med implementerade uppföljningar eller en eldsjäl som driver arbetet framåt har ofta större chans att lyckas med miljöarbetet.

De verksamheter som har mindre tillgång av resurser för miljöarbete kan dessa göra en s.k miljödiplomering. Enligt (Naturvårdsverket 2000) är detta mindre krävande än att implementera MLS. Dessa är mindre tidskrävande och har inte lika höga krav på dokumentation samt lockar ofta en belöning för diplomeringen. Fokus ligger på verksamheten och hur denna kan förbättra sitt miljöarbete genom handledning och utbildningar.

Ytterligare ett sätt att redovisa mål och ambitioner med miljöarbete är att utforma en miljöpolicy, detta är enligt Karlström 2006 ett startskott för verksamheter och deras satsning av miljöarbete. Detta anses vara ett betydelsefullt element för verksamheter att kommunicera ut de viktiga miljöfrågor som dem arbetar med och ska återspegla företagets värdegrund och kultur (Broson & Almgren 2009).

De sista delen ur miljödiplomering som vidrördes är Corporate Social Responsibility (CSR) vilket utgör de sociala ansvarstagandet eller företagets samhällsansvar, etiska värderingar, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor mm. Detta är ett arbetsverktyg som allt fler verksamheter implementerar och har diskussioner om, dels för att vara medveten om de långsiktiga ansvar med även vilken påverkan verksamheten har på samhället.

Vår undersökning som redogörs i empirin framgår det att enbart ett fåtal verksamheter medger att de har medarbetare som vet hur man arbetar för en hållbar utveckling inom sin verksamhet. Resterande lämnade väldigt neutrala svar och detta påvisar att verksamheterna i Mariestad inte har den kunskap som behövs för ett miljöarbete i dagsläget.

Lika dämpade svar gavs när vi ställde frågan om utbildning inom miljö/hållbar utveckling. Tydliga slutsatser kan utifrån detta dras att den kunskap som förekommer hos verksamheterna inte kommer ifrån utbildningar utan ett självlärande och intresse i saken.

Som påtagligt presenterats från teori så är självklart engagemang och ständigt arbete med miljösatningar viktigt. Men lika viktigt för verksamheternas utveckling är att delge sina medarbetare den förutsättning som krävs för att klara av ett sådant långsiktigt arbete, alltså utrymme för utbildning och handledning.

## **5.5 Implementering av miljöarbete**

Implementering av miljöarbete utgår ifrån att undersöka de förändringsbehov som krävs inom verksamheten samt tydligt beskriva dessa för att kunna implementera nya arbetssätt inom verksamheten (Socialstyrelsen, 2012).

Utifrån Teori om implementering så finns det fyra faser att gå från behov till upprätthållande av miljöarbete i en organisation. Det som påtrycks vara viktigt för att optimalt tillämpa denna typ av utveckling i verksamheter är löpande utbildning och en ny metod anses vara implementerad när mer än 50% av användarna tillämpar metoden.

Verksamheterna svarade övervägande enhetligt i att dom inte tycker att miljöengagemang är speciellt betydelsefullt för marknadsföringen, trolig sak till utfallet är deras knappa resurser och storlek samt brist på tid för utveckling av miljöfrågor i verksamheterna. Vidare kan det även analyseras i att verksamheterna inte tror på varken negativ eller positiv tillflöde av kunder vid mer miljöengagemang.

Verksamheternas tro för en ekonomisk vinning i miljöengagemang påvisade spridda resultat från undersökningen, även här kan analys dras till en stor okunskap samt oerfarenhet i ämnet.

## **5.6 Intervjuer**

För att få en bättre inblick i de undersökta verksamheterna och deras miljöarbete, intervjuades inköpsansvariga hos fem av företagen. De fick svara på fyra frågor, där de gavs möjlighet att fritt berätta om verksamheten och dess miljöarbete, samt vilka hinder och möjligheter finns för ytterligare satsningar inom området. Intervjuanalysen var även tänkt som ett underlag för utformning av ett förslag på allmänt verktyg som kan tillämpas för att effektivisera och systematisera miljöarbete hos stadens företag.

### *5.6.1 Intervjufråga 1*

Hur arbetar verksamheten med miljöfrågor i dagsläget?

Återförsäljare ses idag som en viktig enhet för främjande av hållbar konsumtion och förväntas ta allt större ansvar gällande profilen av de produkter som passerar verksamheten ut till kund. Dock visar empiri att återförsäljare generellt sett inte identifierar sig med detta ansvar i tillräckligt hög utsträckning (Lehner 2015).

När de intervjuade bes beskriva verksamhetens befintliga miljöarbete på inköpsdelen, är det få som uppger att de aktivt arbetar med miljöfrågor. De verksamheter som tillhör en butikskedja uppger dock att kedjan har en miljöpolicy som de arbetar med. Vad för typ av miljöarbete policyn innebär och huruvida den följs, är dock inget som kontrolleras av de tillfrågade verksamheterna. Generellt sett brukar inget av de intervjuade företagen aktivt kontrollera sina leverantörer och begära information om hur produkterna som tillhandahålls är tillverkade. Verksamheter tillhörande kedjor hänvisar till centrala inköp och avtal med leverantörer, som de anslutande verksamheterna inte har någon makt över. Man litar även på att kedjan själv kontrollerar sina leverantörsbolag. Dock menar Lehner (2015) att det är viktigt att fördela ansvaret över hållbarhetsrelaterade satsningar mellan huvudkontoret och de enskilda verksamheterna. Dels för att kunna bemöta samhällets förväntningar, dels för att kunna anpassa sortimentet efter målgruppens efterfrågan lokalt.

När det kommer till fristående verksamheter, upplever inköparna att deras leverantörer inte erbjuder tillfredsställande information gällande tillverkning och miljöpåverkan, men erkänner även att de själva är dåliga på att fråga. En av inköparna berättar under intervjun att hon brukar reagera på skandaler beträffande dålig djurhållning i textilindustrin, genom att kontakta och ifrågasätta leverantörerna. När sådana nyheter har uppmärksammats i media, avstår inköparen från att beställa produkterna i fråga där djuren har skadats, även om verksamheten blir erbjuden ett lägre inköpspris av leverantören. "Men hur ska man kunna stå för det sen?", tillägger inköparen. Emellertid granskas inte leverantörerna och deras produkter i förebyggande syfte utan endast efter uppmärksammade skandaler.

Ingen av verksamheterna i enkätundersökningen motsätter sig påståendet att arbete med hållbar utveckling och miljö är viktigt, dock är de egna insatserna inom området begränsade. När det kommer till inköp av förbrukningsmaterial till den egna verksamheten, uppger flera av de intervjuade att de väljer att handla ekologiskt och miljöcertifierat, om det finns. Det framgår att det är inköparnas och ägarnas personliga värderingar som är anledningen till dessa köpvanor, inte något som styrs av en policy eller dylikt. Samtidigt erkänner flera av de intervjuade att de inte tänkt ur hållbarhetssynpunkt när de har inhandlat t ex kaffe, rengöringsmedel och pappersmaterial som dagligen används i verksamheten. Då många av verksamheterna är små företag med få eller inga anställda, påpekar de att de inte gör av med så mycket material i sitt dagliga arbete. Dock erkänner några att de helt enkelt inte har tänkt efter och undersökt vad de själv som verksamhetsägare kan bidra med.

Samtidigt, när butikerna får svara på om de aktivt väljer att köpa in ekologiskt, certifierat och etiskt framställt försäljningssortiment, hävdar de att miljömärkta produkter är något kunden själv måste skapa efterfrågan för. Något som innebär en kontradiktion, då några av butikernas inköpare inte identifierar sig med detta ansvar när verksamheten själv hamnar i konsumentpositionen.

#### 5.6.2 *Intervjufråga 2*

Vilka hinder finns det för att bedriva en mer miljöanpassad verksamhet?

De enskilda intervjuer som genomförts med butikerna tyder på att det är främst högre priser och en upplevd maktlöshet som är de största hindren för större miljöinsatser. De flesta butikerna uppger en rädsla för ökade merkostnader som inköp av miljömärkta produkter kan

innebära, vilket resulterar i dyrare produkter. ”Utpriset till kund är det viktiga för oss, att vi kan sälja varor. Vi kan inte ta 100 kr mer för en brödrost bara för att den är miljövänlig, då får vi ju inte sålt några brödrostar. Det är den krassa verkligheten”, säger en av de tillfrågade butikensrepresentanterna. Majoriteten av butikerna i innerstaden är små, vilket innebär dels en större känslighet för förändringar, begränsade resurser för miljöarbete samt stort beroende av kundtillströmning. Rädslan är att förlora sin konkurrenskraft gentemot andra butiker inom och utanför staden samt de låga priserna näthandel kan erbjuda. Det verkar finnas en inneboende konflikt mellan att erbjuda ett hållbart sortiment och behålla sina marknadsandelar. ”Sen måste man ju inte göra detta på vilka villkor som helst, alltså man måste inte ta in vad som helst bara för att kunderna vill ha det. Men samtidigt måste man hålla ett visst utbud och pris, annars vänds ännu mer av handeln härifrån” säger en butiksägare som uttrycker en oro för att kunderna allt oftare jämför butikernas utbud med sortiment och priser i onlinebutiker. En annan företagare påpekar att det är viktigt att det finns kunder som vill betala mer för hållbart tillverkade produkter. ”Vi är lyhörda för kundens önskemål, och skulle det komma in kunder som efterfrågade vissa märken skulle vi kunna ta in dem. Men tyvärr är det pengarna som styr.” Detta visar att företagen lägger stor del av miljöansvaret på kunderna, då de förväntas att ta initiativet genom att aktivt fråga efter miljömärkta och etiskt framställda produkter och skapa en efterfrågan som butikerna i sin tur kan svara på.

Det är dock oklart om rädslan för höjda priser grundar sig i faktisk prisjämförelse mellan miljömärkta och vanliga produkter av motsvarande kvalitet. Den genomgående uppfattningen om ekologiska varor är att de är svårare och dyrare att framställa och därmed måste säljas för ett högre pris. Ett av företagen uppger att det finns en prisskillnad mellan ekologiska och vanliga produkter, men att det är kvalitén som är det viktiga. Samtidigt säger en av de intervjuade företagen att man inte har märkt någon prisskillnad på miljömärkta och icke miljömärkta produkter. Karlström (2006) menar att ökande efterfrågan på hållbara produkter kan på lång sikt såväl öka utbudet som konkurrensen, och således även pressa priserna för dessa produkter. Även kundernas inställning till produkter som konsumeras kan påverkas av en ökande trend vad gäller miljöprofilerat sortiment, där konkurrenskraftiga priser och miljömedveten tillverkning kan vara tilltalande för en större andel av kunderna.

### 5.6.3 Intervjufråga 3

Vad för typ av stöd behövs för att kunna utvecklas mer inom miljöarbete?

Som nämnt tidigare i rapporten, finns det en mängd olika sätt för företag att standardisera och effektivisera sitt miljöarbete. Enligt IVL Svenska Miljöinstitutet AB (2003) undersökning ”Förbättras miljöprestandan genom miljöledningssystem?”, framkommer det att verksamheter uppvisar positiva resultat vad gäller förbättrad miljöprestanda oavsett valt miljöledningssystem. Det viktigaste för en verksamhets framgång inom miljöarbete verkar alltså vara att det finns en konkret ambition att arbeta med miljöfrågor, någon form av strategi på hur det skall ske samt faktumet att man sätter igång med arbetet. Dock varierar hastighet och omfattning av förbättringarna från företag till företag och de faktorer som till största del påverkar miljöarbetets effektivitet samt graden av ständiga förbättringar är resurser, yttre faktorer, ambitionsnivå samt hur arbetet är fokuserat (IVL 2003).

Trots att majoriteten av företagens personal har någon form av utbildning inom miljö och hållbar utveckling, och anser sig ha god kunskap inom området, är det just utbildning som är det vanligast förekommande förslaget på önskat stöd. Vissa av de intervjuade verksamheterna anser att de får tillfredsställande utbildning inom sin verksamhetskedja, dock är det oftast produktutbildning av leverantören där miljöaspekten troligtvis begränsas till det som rör produkten i fråga. Majoriteten av de tillfrågade inköparna ser gärna att det erbjuds utbildning och information i form av kurser, frukostmöten och inspirationsträffar gemensamt för stadens

företagare. "Det behöver ju inte vara så himla stort och omfattande. Inom sådana här områden vet man ju väldigt mycket, men det behövs nog en spark i häcken, något som driver på arbetet, som ger nya infallsvinklar och ny inspiration", säger en av företagarna under intervjun. Flera berättar att de har ganska god kunskap om miljö, men saknar länken mellan kunskap och handling. Enligt IVL (2003) har utökning av miljökompetens och utbildning inom arbete med miljöledningssystem hos anställda varit ett av de flest efterfrågade hjälpmedel bland företag när det gäller att utvecklas inom miljöarbete. I samband med detta har företagen även uttryckt önskemål om diskussionsforum där miljöansvariga från olika företag ges möjlighet till utbyte av tips, erfarenheter och idéer gällande miljöarbete. Bristande utbildning inom miljöarbete samt avsaknad av hjälpmedel som underlättar omsättning av kunskap till praktiska åtgärder verkar således vara ett vanligt problem hos såväl små som större verksamheter.

I övrigt har några företag berättat att de anser att miljöarbete är viktigt, men att det finns mycket annat inom verksamheten som behöver arbetas med, och att de därmed prioriterar att lägga tid och resurser på de verksamhetsområden där behovet upplevs som mer akut.

#### 5.6.4 Intervjufråga 4

Hur ser företaget på en för staden gemensam handlingsstrategi?

Hur ska en sådan strategi helst se ut?

När det kommer till gemensamma insatser gällande stadens och dess verksamheters miljöengagemang, är de flesta tillfrågade företag positiva men till viss del även skeptiska. "Jag har svårt att se hur det skulle funka, alla butikerna är ju så himla olika", säger en av företagarna under intervjun. Några uttrycker även en oro för att utomstående aktörer ska "gå in och styra över miljöarbete för butikerna". Misstro till en avskild enhet som styr miljöarbete återfinns även i forskning där man varnar för att låta miljöarbete skötas av en begränsad grupp experter (Brännmark 2010). Samtidigt som aktivt och engagerande ledarskap anges som några av de viktigaste komponenter för en lyckad och hållbar implementering, påpekas även vikten av bred delaktighet hos verksamhetens anställda. Ett aktivt och engagerat deltagande hos intresserade medarbetare medför att implementering av hållbarhetsstrategier blir förankrat i hela verksamheten och löper mindre risk för att bli ett ineffektivt och byråkratiskt krav (IVL 2003).

Generellt sett verkar de tillfrågade inköparna vara öppna för ett gemensamt arbetssätt, men anser att det är något som ska utformas av föreningen Mitt Mariestad, där företagen är medlemmar och har makt att själva påverka utformningen. Dock är de flesta överens om att det skulle behövas någon typ av gemensam satsning för att driva arbetet med hållbar utveckling framåt, men även för att folk ska få upp ögonen för vikten av miljö och natur. En av företagarna föreslår att kommunen eller föreningen skulle kunna sluta ett avtal med en leverantör av förbrukningsvaror, som möjliggör för medlemsverksamheterna att inhandla ekologiskt förbrukningsmaterial för ett förmånligt pris.

## 5.7 Sammanfattning

Resultatet från undersökningen visar att relativt lite görs inom miljöarbete hos de tillfrågade verksamheterna. Majoriteten anger att de har kunskap om hur man arbetar med miljöfrågor, även om de saknar utbildning inom området. Detta vittnar om att miljöarbete är något som mer eller mindre tillhör allmänbildning, där de allra flesta har en hum om vad som är bra och dåligt för miljön och hur man arbetar för en hållbar utveckling. Trots det uppger verksamheterna tämligen svala resultat vad gäller miljörelaterade insatser, även om kunskapen om hållbar utveckling finns inom organisationen. Detta beror troligtvis på tidsbrist

eller en oförmåga att omsätta kunskap till handling, då det verkar saknas kännedom och erfarenhet om hur man tillämpar principer om hållbar utveckling till konkreta handlingar inom verksamheten. Vidare vittnar undersökningen om en ambivalens angående lönsamhet vad gäller miljörelaterade satsningar. Detta visar att attityden kring miljöarbete grundar sig i en uppfattning att miljöarbete innebär dyra investeringar med ingen eller lite avkastning, en tes som inte stöds av samtida forskning.

När det kommer till miljöpolicy, uppger endast företag tillhörande större verksamhetskedjor att de har en miljöpolicy att förhålla sig till. Dessa företag tillämpar även systematiskt miljöarbete i större utsträckning än fristående verksamheter. Företagen i fråga följer troligtvis de policies och riktlinjer som har uppsatts centralt hos verksamhetskedjan och därför visar mer positiva resultat än fristående verksamheter där ansvaret för utformning av såväl miljöpolicy som arbetsrutiner ligger på själva företagaren.

Studien har dock visat en nyfikenhet hos företagare för vidare utveckling inom miljöarbete hos de tillfrågade verksamheterna, då miljö, hållbar utveckling och etiskt ansvarstagande är något som samtliga företag anser vara viktigt.

## 6. Diskussion

Mycket av studiens resultat tyder på att de tillfrågade verksamheterna generellt saknar standardiserade rutiner som kan leda miljöarbete, samt ett engagemang och en attityd som värdesätter miljöarbete lika mycket som allt annat arbete inom företaget. När en verksamhet arbetar med miljöfrågor sporadiskt i mån av tid och inspiration, blir miljöarbete svårt att förankra i verksamheten på ett sätt som gör att tankarna på hållbar utveckling ligger nära till hands och finns närvarande i alla dagliga beslut och handlingar. Detta medför att ambitionen om effektivt miljöarbete blir svår att omsätta i praktiken, då det saknas såväl kunskap som verktyg till detta. Även attityden till arbete med miljö och hållbar utveckling manifesterar sig i verksamheternas insatser och spelar stor roll i hur detta arbete sköts och utvecklas över tid.

Majoriteten av verksamheterna angav höjda priser och bristande resurser som de största hindren för miljöinsatser. Ett flertal företag erkände en vilja att utöka sortimentet med ekologiskt och etiskt tillverkade produkter om kunderna började efterfråga sådana och därmed visade att de var beredda att eventuellt betala mer för dessa. Därmed lades makten och ansvaret för en del av företagets miljöarbete över på deras kunder. Samtidigt identifierade sig inköparna sällan själva med detta ansvar när de sattes i kundens roll, då man ej aktivt intresserade sig för leverantörernas tillverkningsmetoder, policys och miljöpåverkan vid inköp av försäljningsprodukter eller förbrukningsmaterial till den egna verksamheten.

Miljö och hållbar utveckling är något som alla anser är viktigt men få vill ta ansvar och betala priset för. Den största övergripande anledningen till detta verkar vara avsaknaden av en genuint miljömedveten kultur bland stadens invånare och företagare, då resonemangen kring miljö inte är en naturlig del av det vardagliga beslutstagandet. Vidare kan även icke tillfredsställande leverantörsutbud spela in, vilket till stor del styrks av de insamlade enkätsvaren. Majoriteten av företagen är inte nöjda med den ekologiska delen av de produkter som leverantörerna erbjuder. Dock verkar inte priserna vara det största hindret för inköp av ekologiskt tillverkade produkter, även om många anser att dessa produkter är lite för dyra. Samtidigt har ett flertal företag själva erkänt att man inte är tillräckligt duktig på att efterfråga produkter som är tillverkade på ett miljömässigt och etiskt ansvarsfullt sätt. Detta i sin tur medför att leverantörer inte uppfattar en efterfrågan på denna produktkategori, och således inte arbetar för att kunna erbjuda ett mer tillfredsställande utbud. Denna kommunikationsbrist resulterar troligtvis i en ond cirkel, där utvecklingen av miljömärkta produkter avstannar, eller åtminstone saktas ner, pga. upplevd bristande efterfråga och således aldrig når ut till butikshyllorna. Detta kan påverka hela försörjningskedjan gällande produkter (och tjänster) som utformats med hänsyn till hållbar utveckling och ha en negativ inverkan på såväl priser som kundernas attityd till dessa produkter. Som nämnts tidigare, bör introduktion av etiskt och ekologiskt hållbara produkter ses som en långsiktig process där marknaden, utbudet och priserna påverkas av en generell trend i efterfrågan, samtidigt som kunderna utbildas för en mer miljömedveten konsumtion.

Generellt verkar inte verksamheterna ha några inköpsrutiner som verkar för hållbara inköp. Sannolikt kan en verksamhet bedriva och utveckla sina inköp ur miljö- och hållbarhetsperspektiv endast när miljöarbetet på företaget bedrivs på ett strukturerat sätt. Det krävs alltså att företagets principer och attityder kring miljö och handel finns dokumenterade för att hållbara inköp skall kunna bedrivas på ett konsekvent sätt. Vidare behövs rutiner för inköp och upphandling som genomsyras av ett gediget miljötanke och hjälper att handla på ett ekologiskt och etiskt ansvarsfullt sätt.

Den övergripande uppfattningen av målgruppen som det samlade undersökningsresultatet har gett, är att miljöfrågor är viktigt och majoriteten har en ambition att verka för hållbar utveckling. Dock läggs ansvaret för detta över till utomstående parter, dvs kunder, leverantörer eller större företag och organisationer. Detta sker delvis på grund av en övertygelse om att ett litet företags insatser är obetydliga i ett större sammanhang och därför meningslösa att investera i. Vidare påverkas attityden även av rädsla för stora kostnader och omfattande arbetsinsats i samband med miljöinsatser.

Bristande kunskap och inspiration om hur man kan arbeta med miljöfrågor på ett effektivt sätt beror troligtvis på avsaknaden av dokumenterade rutiner att förhålla sig till när det kommer till dagligt miljöarbete. Således riskerar insatserna bli ofokuserade, oregelbundna, tämligen ineffektiva och därför leder inte till önskade resultat. Det behövs alltså verktyg som leder miljöarbete via konkreta åtgärder, regelbundna uppföljningar och förväntade resultat.

Att certifiera verksamheten eller ansluta sig till en miljöorganisation kan upplevas som en svår uppgift. Många certifieringsorgan sätter tämligen ambitiösa mål som anslutande verksamheter skall uppnå, och detta i kombination med företagets övriga uppgifter kan vara överväldigande. Stora verksamheter har mer resurser för utförande av systematiserat miljöarbete och kan ansluta sig till t ex en ISO-standard medan för mindre verksamheter, vars situation har undersökts i denna studie, måste man se till de tillgängliga resurserna och undersöka hur dessa kan användas för att få bästa möjliga utfall ur miljösynpunkt. Strategin till hur man går tillväga med miljöarbete måste alltså utformas utefter den aktuella situationen, där man tar tillvara på de befintliga resurserna och nyttjar dem på ett sätt som ger maximal effekt. Viktigt att tänka på är att även små framsteg och en ambition att utvecklas inom miljöarbete ger resultat som innebär en positiv miljöpåverkan såväl lokalt som globalt.



## 7. Förbättringsarbete

Samtliga av företagen som undersökts arbetar på något sätt med miljöfrågor i sin verksamhet. Dock är insatserna väldigt olika från företag till företag och det verkar saknas en övergripande plan för vilka satsningar som skall genomföras och vilka resultat dessa förväntas ge. De tillfrågade företagen har visat en nyfikenhet för ett mer strukturerat miljöarbete i form av en miljöstandard som sköts via den gemensamma intresseföreningen Mitt Mariestad.

Då verksamheterna som undersökts i studien har väldigt olika resurser för hållbarhetsinsatser, gäller det att finna ett systematiseringssätt för miljöarbete som ligger inom ramen för vad samtliga verksamheter klarar av att genomföra. Således utesluts de dyrare ISO-, EMAS-certifieringar samt diverse diplomeringar, då dessa överlag kräver såväl tämligen stora finansiella investeringar som tid och personal för gediget förbättringsarbete för att prestera de förändringar dessa system kräver. Ytterligare nackdel med sådana externa system är att deras formuleringar riskerar bli för allmänna och breda, vilket kan upplevas som svåra att identifiera sig med och applicera på sin verksamhet.

En granskning av resultaten från enkätundersökningen och intervjuerna har gett en bild av att det behövs ett enkelt miljöledningssystem som är flexibelt för de olika verksamheternas situation samt inte känns för dyrt och överväldigande. Standardens huvudsakliga funktion skall vara att formulera medlemsverksamheternas mål, syften och ambitioner gällande miljöarbete och fungera som en principguide för hur de anslutande företagen förväntas att bedriva sina inköp ur hållbarhetssynpunkt. Vidare skall denna standard uppmana samtliga företag till ständiga förbättringar inom miljöarbete och förhindra att denna stagnerar samt utmana företag till nya strategier och åtgärder för fortsatt prestationsförbättring. Standarden skall således fungera som ett hjälpmedel för att komma igång med miljöarbetet på ett systematiskt och välplanerat sätt, samt skapa långsiktig potential för utformning av en mer avancerad handlingsstrategi i form av t ex lokalt miljöcertifieringssystem.

Som tidigare benämnt enligt (Palmer et al. 1997, Nerdal 2012), så har begreppet hållbarhet varierat bland människor och över tid samt att det är svårt att göra en tolkning om vilka strategier som ska tas fram och förverkligas för att det ska uppnås. Liknande mönster ser vi hos verksamheterna i Mitt Mariestad, osäkerhet om hållbara inköp men även utveckling av förbättringsarbete känns främmande och här behövs en handlingsplan och tydlig struktur.

Skapandet av en miljöpolicy ska vara som en startsignal för verksamheternas miljöarbete, Karlström (2006). Verksamheterna ska genom denna kommunicera ut mål, ambitioner och ta fram riktlinjer. Det mest kritiska momentet hos verksamheterna är implementering, viktigt är att känna delaktighet i arbetet samt att målen är rimliga i förhållande till verkligheten. I Socialstyrelsens rapport om implementering (2012), framgår det vikten av att organisationen vet vad som krävs av dem för implementeringsarbetet samt att lyfta de eventuella hinder som kan uppstå. Vilket även medför att förankra förbättringsarbetet hos personalen och därmed resurssäkra för implementering av de nya metoderna.

Förbättringsförslaget nedan bygger på det tredje av de tidigare nämnda miljöprofileringsätten, dvs självstyrd systematisering. Planen är att representanter från deltagande verksamheter tillsammans ritar upp ett ramverk för miljöarbete och agerar för att denna följs och förblir aktuell. Detta för att deltagande parter skall känna engagemang, delaktighet och ägarskap över processen från början och då även ett ansvar för att styra sina verksamheters arbete i linje med den gemensamma miljöstandarden (Johansson 2004; Durlak, DuPre 2008). Sådan bottom-up process för organisationsförändring minskar risken att

miljöledningsverktyget som implementeras känns främmande och att deltagare saknar information om- och förtroende för arbetet vilket kan resultera att standarden aldrig implementeras i verksamheterna.

## **7.1 Förbättringsförslag**

Förslaget har utformats som fyra handlingspunkter som skall genomföras för att komma igång med miljöarbete och utveckla denna via ständiga förbättringar.

### *7.1.1 Utse en central miljökommitté*

För att strategi för miljöarbete ska kunna utformas på ett lämpligt sätt, bör en arbetsgrupp formars. Enligt tidigare nämnd forskning, är det viktigt att miljöarbetet drivs av eldsjälarna för att få en lyckad implementering av miljöarbete och långsiktiga resultat. Därför utgörs arbetsgruppen med fördel av miljöintresserade och kunniga medlemmar i föreningen Mitt Mariestad. Dessa personer har troligtvis en god kunskap om stadens företag och de största utmaningar samt fördelar som finns lokalt vad gäller miljöåtgärder. Det blir rimligtvis även lättare för medlemsföretagen att ta till sig miljökommitténs arbete och rekommendationer än från ett utomstående organ.

Miljökommitténs främsta uppgift blir att lägga upp en lokal strategi för miljöarbete samt utforma en för medlemsföretagen gemensam miljöpolicy. Kommittén ska med fördel agera ”bollplank” när verksamheter behöver vägledning sitt miljöarbete och vid behov även ansvara för att kontrollera att gemensamt uppsatta riktlinjerna följs av föreningsmedlemmarna.

### *7.1.2 Mål och förbättringar*

Konkreta och tydliga mål, samt ständiga förbättringar är viktiga komponenter för att miljöarbete ska kunna utföras på ett strukturerat, mätbart och långsiktigt sätt. Mål för de lokala verksamheternas miljöarbete utformas antingen centralt av miljökommittén eller av de enskilda företagen. Det viktigaste är att målen är realistiska, mätbara och att verksamheterna ständigt arbetar med att förbättra sina insatser inom hållbar utveckling. Således har de enskilda företagen möjlighet att sätta upp mål som är anpassade efter deras möjligheter och begränsningar samt skapa nya mål i takt med att de befintliga uppnås. På så sätt förbättras verksamhetens miljöprestanda kontinuerligt inom ramen för det som är praktiskt genomförbart hos företaget.

Vidare bör varje medlemsverksamhet utse en miljöansvarig som har i uppgift att driva miljöarbetet hos företaget.

### *7.1.3 Utbildning*

Då utbildning är en viktig komponent för ett lyckat resultat inom miljöarbete, bör det erbjudas kurser inom miljökunskap och hållbar utveckling i Mariestad. Med tanke på enkätundersökningens indikation om bristande miljöutbildning hos en del verksamheter, samt medlemmarnas egna önskemål om utbildningstillfällen, är det viktigt att samtliga företag får möjlighet att förbättra sin kunskap inom ämnet. Detta både för att förse medlemmar med grundläggande, aktuell och framför allt faktabaserad kunskap om hållbar utveckling, men även för att skapa inspiration till fortsatt arbete med miljöfrågor.

Kurser inom miljöarbete kan arrangeras lokalt eller fås externt, men man bör ha i åtanke att personer verksamma inom medlemsföretagen skall kunna delta i dessa utan alltför stor ansträngning.

Vidare, kan miljörelaterade utbildningsinsatser även innefatta föreläsningar, inspirationsträffar, tävlingar mm. Viktigt är att förse medlemmarna med ett naturligt forum där miljörelaterade diskussioner samt idéutbyte kan förbättra och innovera arbetet med hållbar utveckling.

#### *7.1.4 Hållbara inköp*

Då inköpsfunktionen har en stor påverkan över hela försörjningskedjan och dess hållbarhetsarbete, är det viktigt att inköpen görs på ett genomtänkt sätt för att minimera inköp av produkter med hög miljöbelastning. För att företagets inköpsrutiner ska bli mer miljöfokuserade, bör miljökommittén utforma en punktlista som stöd vid leverantörsupphandling i syfte att genomföra inköp med långsiktigt hållbarhetstänk.

Listan bör innehålla ekologiska, etiska och sociala aspekter som skall beaktas vid bl.a. produktion och transport av de varor och tjänster som köps in samt återvinning och avfallshantering. En sådan checklista skulle vara ett hjälpmedel för inköpsansvarig att göra väl genomtänkta inköp samt granska leverantörer och deras produkter/tjänster ur hållbarhetssynpunkt.

## 8. Slutsats

Studien har visat att de genomsnittliga miljöinsatserna hos de tillfrågade företagen är tämligen små och inte styrda av några konkreta och dokumenterade rutiner. Samtidigt finns en generell nyfikenhet för utveckling av miljöarbete och förvärvning av ny kunskap och infallsvinklar inom området. I dagsläget bedriver få av företagen miljöarbete på ett systematiserat sätt, något som är nödvändigt för effektiva och genomtänkta miljöinsatser.

Såväl forskning som studiens resultat visar att det är mer komplicerat för mindre företag att engagera sig i miljöarbete, främst pga. bristande resurser. Tid, personal och kapital har en betydande roll vid beslut av att till ett större miljöcertifierings- eller diplomeringsorgan, något som majoriteten av de tillfrågade företagen saknar.

Undersökningens resultat visar att verksamheter i Mariestad har behov av en miljöstrategi som dokumenterar, standardiserar och utvärderar verksamheternas miljöarbete och i förlängningen resulterar i hållbara inköp. Då majoriteten av företagen upplever att de saknar resurser för att självständigt bedriva sådant arbete, presenteras ett förslag om en för stadens företag gemensam strategi.

Förbättringsförslaget innebär att medlemsföretagen i intresseföreningen Mitt Mariestad utformar en gemensam miljöstrategi anpassad till verksamheternas befintliga resurser och ambitioner. Denna strategi skall bistå med riktlinjer som de enskilda verksamheterna skall följa och förankra i sitt dagliga arbete och mål som skall uppnås. Förslaget innehåller fyra följande punkter: utse en miljökommitté, sätta upp mål, arrangera utbildning och skapa rutiner för hållbara inköp. Fokus i arbetet skall ligga på ständiga förbättringar och utmaningar inom miljöarbete.

## Referenslista

- Bartelmus P, 1994. Environment, Growth and Development – the Concepts and Strategies of Sustainability. Routledge: London.
- Blome, C., Hollos, D. & Paulraj, A. 2014, "Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance", *International Journal of Production Research*, vol. 52, no. 1, pp. 32–49.
- Bratt, C. & Blekinge Tekniska Högskola. Institutionen för strategisk hållbar utveckling 2014, Integrating a strategic sustainability perspective into eco-labeling, procurement and supply chain management, Department of Strategic Sustainable Development, Blekinge Institute of Technology, Karlskrona.
- Brorson, T., Almgren, R. & SIS - Swedish Standards Institute 2013, ISO 14001 - för små och medelstora företag, 5., [rev.] utg. edn, SIS förlag, Stockholm.
- Bruntland, G. H., 1987, Our Common Future, The World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, Oxford.
- Brännmark, M., Ergonomi (Stängd 20130701), KTH & Skolan för teknik och hälsa (STH) 2010, Implementering av Lean i medelstora företag: En lärande utvärdering om hållbarutveckling.
- Cano, Cynthia Rodriguez, James S. Boles, and Cynthia J. Bean. 'Communication Media Preferences in Business-to-Business Transactions: An Examination of the Purchase Process', *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 25/no. 3, (2005), pp. 283-294.
- Dahlström, L. och Sundbom, P-A. 2008, Miljökrav i offentlig upphandling, Konkurrensverket, Stockholm.
- Durlak, J. A. & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: a review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *Am J Community Psychol* 41, 327–350.
- Ellen, P.S., Webb, D.J. & Mohr, L.A. 2006, "Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no. 2, pp. 147-157.
- Europeiska kommissionen. 2011, A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility, Rapport, Europeiska kommissionen, Bryssel, Belgien.
- Fergus, A.H.T. & Rowney, J.I.A. 2005, "Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity?" *Journal of Business Ethics*, vol. 60, no. 1, pp. 17-27.
- Höst, M., Regnell, B. & Runeson, P., Datavetenskap, Lunds tekniska högskola, L., Lunds universitet, Institutioner vid LTH, Computer Science, Departments at LTH, Lund University & Faculty of Engineering, LTH at Lund University 2006, Att genomföra examensarbete, Studentlitteratur, Lund.
- International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN) in collaboration with the United Nations Environment Program me (UNEP) and the World Wildlife Fund (WWF). 1980, World Conservation Strategy. Gland, Switzerland: IUCN.
- Johansson, C. R. 2004, Applied participation and empowerment at work: methods, tools and case studies. I Johansson, C. R., Frevel, A., Geissler-Gruber, B., & Strina, G. (Red.). Applied participation and empowerment at work: methods, tools and case studies. Lund: Studentlitteratur.
- Karlström, U. 2006, Gröna inköp: handbok i miljöprofilering av företag och organisationer, 1. uppl. edn, Norstedts juridik, Stockholm.
- KTH. 2015, Hållbar utveckling. <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/vad-ar-hallbar-utveckling-1.350579> [2015-11-21]

- Lee, H.L., Padmanabhan, V. & Whang, S. 1997, "Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect", *Management Science*, vol. 43, no. 4, pp. 546-558.
- Lehner, M. (2015), "Translating sustainability: the role of the retail store", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 Iss 4/5 pp. 386 - 402
- Liljenfeldt, J., Keskitalo, C., Kulturgeografiska institutionen, Centrum för regionalvetenskap (CERUM), Samhällsvetenskapliga fakulteten & Umeå universitet 2011, Kriterier och indikatorer på hållbar utveckling: exempel från teori och praktik.
- Mariestads kommun. 2015, Mariestad ingår i Sveriges nyaste Biosfärområde. <http://www.mariestad.se/Mariestad/Startsida-Mariestad/Toppmeny/Naringsliv--Jobb/Foretagarforeningar.html> [2015-08-12]
- Meehan, J. & Bryde, D. 2011, "Sustainable procurement practice", *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, no. 2, pp. 94-106.
- Miljöbas. 2015, Miljöstegen, <http://www.miljostegen.se/stockholmsstadsmiljodiplomsvenskamiljobas.htm> [2015-08-12]
- Naturvårdsverket. 2000, *Miljöledningssystem- ett viktigt verktyg i näringslivets miljöarbete*. Stockholm: Naturvårdsverkets förlag (5048)
- Nerdal, K., Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet & Samhällsvetenskapliga fakulteten. 2012, *Hållbar utveckling och resiliens: En begrepps fördjupning*.
- Preuss, L. 2001, "In Dirty Chains? Purchasing and Greener Manufacturing", *Journal of Business Ethics*, vol. 34, no. 3/4, pp. 345-359.
- Procupé, C. B, Axelsson, U. 2003, *Förbättras miljöprestandan genom miljöledningssystem?*, Rapport, IVL Svenska Miljöinstitutet AB, Stockholm, Sverige.
- Reinfeldt, F., Carlsson, G., Ek, L. 2012, Vår ohållbara konsumtion utarmar jordens resurser, DN.se
- Socialstyrelsen, Om implementering. (2012). Stockholm: Socialstyrelsen. Hämtad 2016-01-19; <http://www.du.se/PageFiles/62599/Implementering.pdf>
- Statistiska centralbyrån. 2015, Befolkningsstatistik, Kvartals- och halvårsstatistik, Kommun och riket. <http://www.scb.se> [2015-10-30]
- Svensk Miljöbas. 2015, <http://svenskamiljobas.se/index.html> [23/4-2015 ]
- Tillväxtverket. 2012, *Miljöarbete i små och medelstora företag*, Stockholm, Sverige.
- UNESCO. (2013), *Biosfärsområden*. <http://www.unesco.se/vetenskap/biosfaromraden/> [2015-06-09]
- Valéria da Veiga, Dias Marcelo da Silva, Schuster Edson, Talamini Jean, Philippe Révillion , (2016), "Scale of consumer loyalty for organic food", *British Food Journal*, Vol. 118 Iss 3 pp. 697 – 713
- Walker, H. & Brammer, S. 2009, "Sustainable procurement in the United Kingdom public sector", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, no. 2, pp. 128-137.
- Walker, H, Miemczyk, J, Johnsen, T, Spencer, R. 2012, "Sustainable procurement: Past, present and future", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 18, Issue 4, december 2012, Pages 201–206

# Appendix

## Bilaga 1

---

### Enkätundersökning (25 påståenden)

- Vi har en miljöpolicy
- Vi kräver att våra leverantörer har en miljöpolicy
- Det är viktigt för oss att erbjuda produkter som är tillverkade på ett ekologiskt ansvarsfullt sätt
- Det är viktigt för oss att erbjuda produkter som är tillverkade på ett etiskt ansvarsfullt sätt
- Vi tycker att vi framstår som en förebild vad gäller ekologiskt och socialt ansvarstagande
- Vi tänker på miljön gällande alla våra led/handlingar i butiken (från råvara till avfallshantering)
- Förbrukningsvaror vi köper in är tillverkade på ett miljövänligt och etiskt sätt (kaffe, glödlampor osv)
- Våra medarbetare vet hur man arbetar för hållbar utveckling
- Våra medarbetare har utbildning inom hållbar utveckling/miljö/certifiering
- Vi arbetar aktivt för att utvecklas och strävar efter ständiga förbättringar inom vårt miljöarbete
- Våra kunder efterfrågar ekologiska/ miljömärkta produkter
- Våra kunder är beredda att betala mer för ekologiska/miljömärkta produkter
- Det är viktigt att arbeta med hänsyn till miljö och hållbar utveckling
- Vi arbetar aktivt med att informera omvärlden om våra miljösatningar
- Vi ser miljöengagemang som ett viktigt marknadsföringsverktyg
- Vi tror att miljöarbete lönar sig ekonomiskt i längden
- Vi eftersöker nya sätt att engagera oss i miljöfrågor och miljörelaterade projekt
- Vi arbetar systematiskt med miljöfrågor
- Det är svårt att engagera personal i miljöarbete
- Miljöarbete är för tidskrävande
- Leverantörers utbud av miljömärkta/ ekologiska produkter är inte tillräckligt bra
- Leverantörernas utbud av miljömärkta/ ekologiska produkter är för dyrt
- Vi vill bli duktigare på att driva vår verksamhet på ett hållbart sätt
- Vi ser positivt på miljömärkningar/  
diplomerings/certifikat mm.
- Vi skulle gärna arbeta enligt en gemensam standard för miljöarbete i Mariestad

### **Intervjufrågor**

- Hur arbetar verksamheten med miljöfrågor i dagsläget?
- Vilka hinder finns det för att bedriva en mer miljöanpassad verksamhet?
- Vad för typ av stöd behövs för att kunna utvecklas mer inom miljöarbete?
- Hur ser företaget på en för staden gemensam handlingsstrategi? Hur ska en sådan strategi helst se ut?



## Butiker/Verksamheter

## Bilaga 3

<b>Apotek Hjärtat</b>	<b>Epsom Menswear</b>	<b>Lilla Ting</b>
Susanne Larsson	Gunilla Landenmark	Therese Karlsson
Österlånggatan 13	Karlagatan 1	Nya Torget 2
542 30	542 30	542 30
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0104-66 51 97	0501-127 28	0501-121 21
0702-66 51 97	gunilla@epsom.nu	lilla-ting@shooter.nu
susanne.i.larsson@apotekehjartat.se		
<b>Apoteket Oxen</b>	<b>Euro Sko</b>	<b>Lundstedts Konditori</b>
Gunn Wahlström	Alfredo Fratini	Lena Hedberg
Österlånggatan 12	Österlånggatan 9	Stockholmsvägen 9
542 30	542 30	542 33
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0771-45 04 50	0732-01 35 90	0501-102 50
apoteket.oxen.mariestad@apoteket.se	304703@eurosko.se	lena@lundstedtskonditori.se
<b>Bergtröms</b>	<b>Fin Under</b>	<b>Mariestads Begravningsbyrå</b>
Anders Berglöw	Astri Magnusson	Mats Blom
Kungsgatan 14	Österlånggatan 11	Kyrkogatan 10
542 30	542 30	542 30
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-39 99 93	0703-67 66 44	0501-105 27
0768-75 20 22	info@finunder.eu	mats@mtvbegravning.se
anders@abfastigheter.se		
<b>Bildmagasinet</b>	<b>Hamnmagasinet</b>	<b>Mariestads-Tidningen</b>
Lillian Howard	Anders Kinnander	Magnus Flodin
Österlånggatan 7	Kajgatan 1	Stockholmsvägen 21
542 30	542 30	542 33
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-133 32	0501-39 31 30	0501-687 00
0730-64 14 37	info@hamnmagasinetmariestad.se	thomas.femrin@mariestadstidningen.se
info@bildmagasinet.se		
<b>Blomsterhörnan</b>	<b>Happy Homes</b>	<b>Mio</b>
Lilian Lindqvist	Mattias Jacobsson	Ingela Sandstedt
Stockholmsvägen 2	Stockholmsvägen 57	Förrådsgatan 42
542 33	542 33	542 35
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-101 81	0501-776 10	0501-180 45
Blomsterhornan@interfloramariestad.se	jacobs.farg.golv@swipnet.se	ingela.sandstedt@mio.se

### Bilaga 3

<b><i>Cecil</i></b>	<b><i>ICA Kvantum, Oxen</i></b>	<b><i>Musiktema</i></b>
Lena Dernsjö Karlsson	Thomas Gunnarsson	Jan-Åke Sjöholm
Nya Torget 3	Viktoriagatan 20	Förrådsgatan 12
542 30	542 33	542 35
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-770 30	0501-27 80 25	0501-706 06
lena.dernsjo@telia.com	thomas@oxen.nu	musiktema@swipnet.se
<b><i>Colorama</i></b>	<b><i>Isacssons</i></b>	<b><i>Nordea</i></b>
Barbro Karlsson	Peter Persson, Lars-Göran Eriksson	Anneli Johansson
Stockholmsvägen 51	Nya Torget 4	Österlånggatan 13
542 33	542 30	542 30
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-700 20	0501-100 67	0501-635 22
barbro.mariestad@colorama.se		0771-22 44 88
		anneli.johansson@nordea.se
<b><i>Colorama</i></b>	<b><i>Järnia</i></b>	<b><i>Norlanders</i></b>
Johan Stephenson-Möller	Lars Pontén	Anders Norlander
Gamla Torget	Nygatan 16	Hammarmedsgatan 3
542 30	542 30	542 35
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-195 40	0501-644 50	0501-710 40
wetterbergfarg@telia.com	lars@skaraborgs-ind.se	anders@norlanders.se
<b><i>Dina Väskor</i></b>	<b><i>KappAhl</i></b>	<b><i>Nya Torgets Glasskiosk</i></b>
Samir Issa	Ida Persson	Roger Holmén
Nya Torget 4	Nya Torget 4	C/o Tjädervägen 48
542 30	542 30	542 41
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-102 64	0501-136 40	0732-32 33 38
samirissa@hotmail.com	046manager@kappahl.com	roger.holmen@gmail.com
<b><i>Direkten Rundbergs</i></b>	<b><i>Karströms Bokhandel</i></b>	<b><i>Prisma Optik</i></b>
Lena Ridelberg	Christina Jönsson	Klas Jonsson
Nya Torget 2	Österlånggatan 13	Esplanaden 6
542 30	542 30	542 30
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-101 47	0501-100 63	0501-193 80
rundbergs@ridelberg.com	0705-18 09 55	klas@prismaoptik.se
	tina@karströms.se	

### Bilaga 3

<b>Dressmann</b>	<b>Kelba</b>	<b>Skotime</b>
Tim Olsson Wallskog	Anna Balder	Ulrika Johansson
Nya Torget 3	Österlånggatan 10	Nya Torget 4
542 30	542 30	542 30
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-133 35	0501-102 14	0501-471 60
388@dressmann.com	anna.balder@telia.com	skotime@telia.com
<b>Elektronikhuset</b>	<b>Knallens Parfym</b>	<b>Smycka</b>
Sven-Inge Johansson	Monica Svensson	Marika Wahlin-Alvila
Viktoriagatan 24	Nya Torget 4	Österlånggatan 10
542 33	542 30	542 30
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-27 80 37	0501-189 15	0501-100 26
sven-inge@elektronikhuset.se	knallensparfym@hotmail.com	mariestad@smycka.net
<b>El-kedjan</b>	<b>LaCaMi</b>	<b>Spirit of St Louis</b>
Anna Larsson (Knut Johansson)	Camilla Nilsson	Anette Åkerblom
Karlagatan 6	Kungsgatan 14	Esplanaden 5
542 30	542 30	542 30
Mariestad	Mariestad	Mariestad
0501-190 90	0501-477 70	0501-106 75
anna.petrells@telia.com	info@lacami.se	spiritofst.louis.mariestad@gmail.com
	<b>Life Hälsobutik</b>	<b>Swedbank</b>
	Anneli Forslund (PA Forslund)	Conny Jakobsson
	Österlånggatan 11	Nygatan 14
	542 30	542 30
	Mariestad	Mariestad
	0501-106 40	0501-689 00
	lifeknallen@live.se	conny.jakobsson@swedbank.se



# HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator@hb.se](mailto:registrator@hb.se) · Webb: [www.hb.se](http://www.hb.se)