

Snabbguide till

Miljödriven affärsutveckling

För alla företag som vet vad de vill men inte hur.



-Kan ni vara snäll att tala om vilken väg jag ska gå?

-Det beror på vart du vill komma.

-Det spelar inte någon roll.

-Då spelar det inte heller någon roll vilken väg du väljer.

Erfarenheter och arbetssätt från projekt genomfört

av **TEM** 
AT LUND UNIVERSITY

och

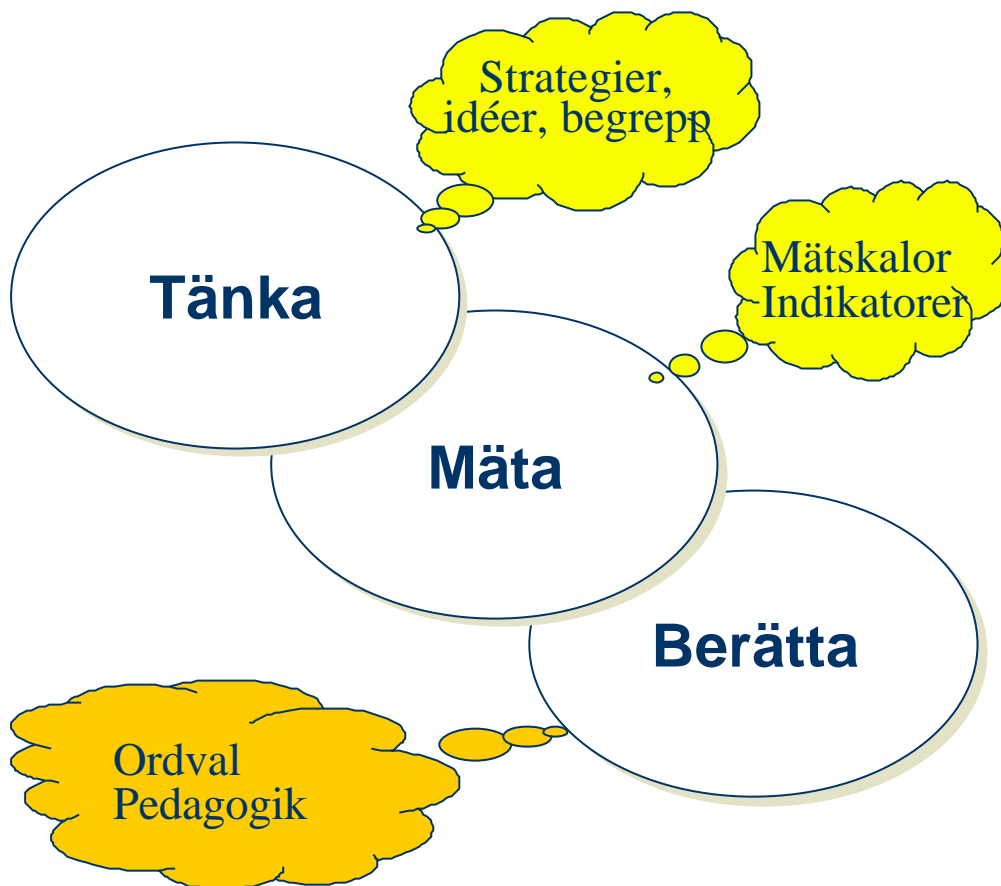
PERITEC 
FÖRETAGSUTVECKLING

finansierat av NUTEK och Region Skåne
Hösten 2004

Allt för många företag förbättra sig på miljöområdet men har svårt att komma vidare från de vardagliga miljöfrågorna som sopsortering och plastmuggar i fikarummet. Inget ont om detta, miljöarbetet börjar i det lilla, men ofta finns en stor outnyttjad potential i att även använda miljöfrågorna strategiskt för att stärka företaget.

TEM och Peritec har under 2003-2004 arbetat tillsammans med 20 skånska små- och medelstora företag för att utveckla hur man kan tänka och arbeta för att komma åt denna outnyttjade potential och samtidigt nå effektivare verksamhetssystem och större samsyn inom företaget. Vi sammanfattar här kort våra erfarenheter och hoppas det kan inspirera fler.

Det finns tyvärr ingen enkel universallösning på hur man skapar ett hållbart företagande ekonomiskt såväl som miljömässigt. Det vi kan bidra med är erfarenheter om hur man kan tänka för att identifiera outnyttjade potentialer i sitt företag och utveckla dessa. Våra resonemang bygger på erfarenhet från detta projekt såväl som mångårigt arbete med ledningssystem inom miljö och kvalitet som revisorer, konsulter, utbildare och forskare.



En grundtanke är att miljöarbetet bara kan fungera om principen "Tänk först vad ni vill, mät sen hur det går och berätta för era medarbetare". Våra tankar på hur vägen dit kan se ut beskrivs nedan:

1 Ledningssystemen ska stärka företaget!

Har ni ISO hos ert företag? Ibland blir det nästan ett skällsord och alltför många känner igen bilden av omläddrade pärmar i hyllan och byråkrati när ledningssystemen ISO 9001 och 14 001 kommer på tal.

Börja med att se till företagets behov och bortse en stund från regelverk och massproducerade konsultsystem. Hur vill vi arbeta? Hur ser våra processer ut? Vilka flöden av information och material finns? På vilken nivå och vilket sätt behöver vi dokumentera vår verksamhet för att det ska stäkra oss?

Här har utvecklingen mot integrerade system och processorientering medfört stor förbättring hos många företag som genomfört de idéerna helhjärtat.

2 Ta fram företagets "betydande aspekter"

Man kan analysera sitt företag med en enkel SWOT-analys. Resultatet leder ofta till konstruktiva diskussioner och insikter om varför man ska arbeta med miljö. Att missa risker (som Skanska gjorde på Hallandsåsen) är dyrt på flera sätt men även att missa möjligheter till nya affärer p.g.a. outnyttjad potential i miljöarbetet är onödigt och kostsamt. Ett typiskt resultat kan se ut som följer:

Styrkor

- Hög profil, gott rykte på marknaden
- Nya initiativ har tagits, t.ex. i form av miljöanpassat produktsortiment
- Relativt stabil marknadsposition
- Starkt varumärke
- Tydliga strategier / god medvetenhet

Hot

- Marknadssidan kan missa viktiga säljargument om miljödimensionen ur kundens perspektiv inte förs fram.
- Viktiga marknadssegment kan gå till konkurrenter om inte er omvärldsanalys fångar signaler i tid om förändringar i kundens önskemål eller leverantörernas utbud
- Globalisering av produktstandarder gör hemmamarknaden mindre "skyddad"

Svagheter

- Marknadsföringen nyttjar inte miljö som ett kraftfullt försäljningsargument
- Utvecklingen och återkopplingen av nyckeltal kan förbättras

Möjligheter

- Utvärdera insatsmaterial, leverantörer, processer, maskinprestanda mm ur miljösynpunkt för att lära och agera mer offensivt.
- Spara kostnader genom ökad fokus på interna miljöfrågor som avfall, kemikalier mm.
- Varumärket kan stärkas om miljö adderas som ett mervärde.

Miljöledningssystemen bygger mycket på att man ska hitta vilka aspekter som är viktiga och rikta sina insatser dit. Detta är en bra grundtanke även för företaget som helhet.

Vilka aspekter är egentligen viktiga för att företaget ska vara framgångsrikt? Det brukar vara en kombination av traditionella ekonomiska aspekter, mjuka värden, strategier och omvärldskrav. Aspekter kopplade till personalens välbefinnande, uppfyllande av uttalade och outtalade kundkrav och risk för skada kan vara relevant att fundera mer systematiskt kring.

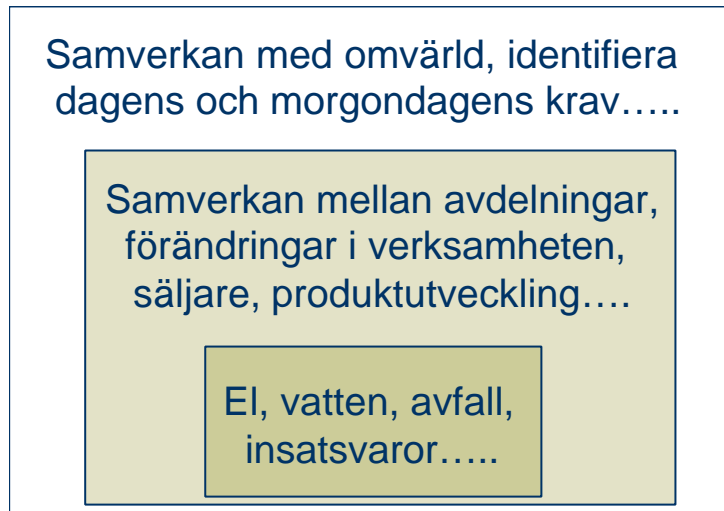
Utöver den traditionella miljöaspektbedömningen kan aspekter även analyseras strategiskt efter exempelvis följande modell. Det riktigt intressanta är när fler aspekter än de traditionella miljöaspekterna inkluderas. Ofta visar sig indirekta aspekter, eller aspekter med koppling till arbetsmiljö och kvalitet vara betydligt viktigare strategiskt än de områden som traditionellt omfattas av miljöarbetet.

Analysmodell

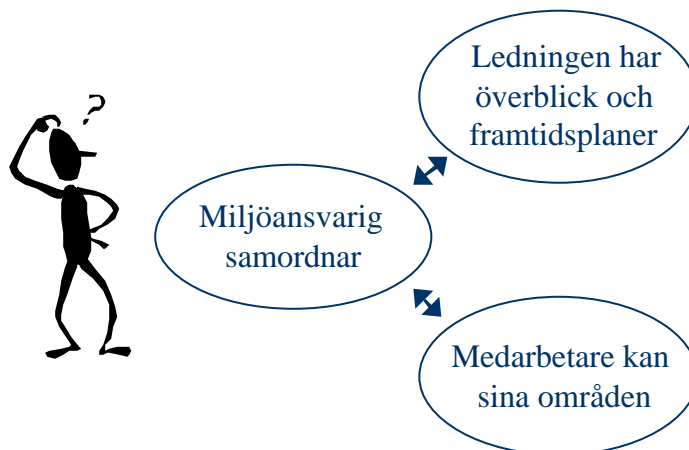
Kriterier	4 poäng	3 poäng	2 poäng	1 poäng
Lagar och förordningar	Specifika krav finns och de överträds ofta	Specifika krav finns och de överträds ibland	Specifika krav finns och det föreligger risk att de överträds	Specifika krav saknas / överträdelser sker aldrig
Krav från kunder / intressenter / anställda	Kraven åsidosätts ofta	Kraven åsidosätts ibland	Det finns risk att kraven åsidosätts	Inga kända krav finns / krav efterlevs alltid
Möjlighet att påverka	Belastningen kan påverkas i stor grad	Belastningen kan påverkas i begränsad omfattning	Belastningen är svår att påverka	Belastningen går ej att påverka
Strategisk betydelse	Stor betydelse	Måttlig betydelse	Liten betydelse	Ingen betydelse
Övervakning och mätning	Fullständig övervakning är möjlig	Begränsad övervakning är möjlig	Övervakning är mycket svår att genomföra	Övervakning är ej möjlig
Potentiell risk för belastning	Skер ofta / alltid (stor omfattning)	Skер ibland (mindre omfattning)	Skер sällan (liten omfattning / risk)	Ingen risk, sker aldrig

3 Våga vidga vyerna!

Även om man givetvis ska se till att ha ordning på det vardagliga miljöarbetet i sin verksamhet så är det i ett större perspektiv som de stora vinsterna finns. När man når samsyn inom företaget och även kan samverka i leverantörskedjor eller inom industriområden brukar de stora vinsterna identifieras.



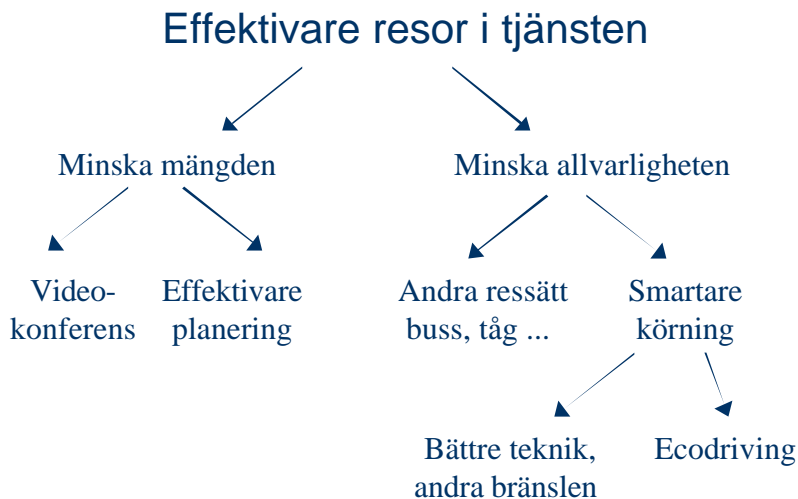
Förvänta er inte att miljösamordnaren själv ska fixa ett offensivt miljöarbete. Ledningen har helhetsbilden, medarbetarna kan sina områden och utan deras aktiva insatser går lätt miljöarbetet i stå hur duktig miljösamordnaren än är.



4 Mät hur det går

Alltför många mäter det som de råkar få tag i siffror på. Med all respekt för att det är svårt att hitta data, har man väl hittat företagets betydande aspekter är det väl dem man vill mäta?

Fundera även på vad det egentligen är som ert måtetal visar, som exempel kan visas alla olika saker som kan mätas bara för miljöaspekter "tjänsteresor". Det är inte alltid bränsleförbrukningen som är det intressantaste.



Försök hitta måtetal som är långlivade, går att plocka fram med rimlig arbetsinsats, bidrar till delaktighet och som är möjliga att påverka och förbättra. Ofta behöver nyckeltalen relateras till något för att bli jämförbara över tiden. Man kan mäta per yta, omsättning, mängd producerad vara eller en mängd andra mått.

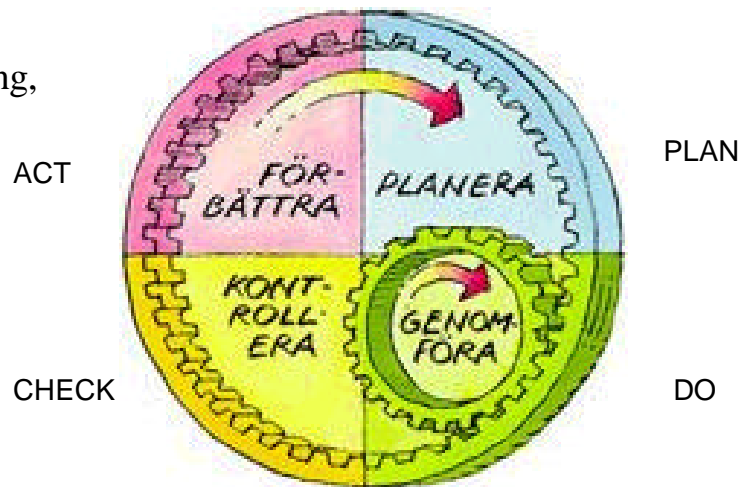
Kombinera gärna nyckeltal som mäter i pengar med sådana som mäter i "miljöenhet", olika argument tilltalar olika människor och de ger värdefull information.

Nyttja befintliga uppföljningssystem så långt möjligt, kanske kan man skriva in energiförbrukning i kWh i affärssystemet samtidigt som fakturan skrivs in? Är det enkelt att få fram data brukar nyckeltalen bli mer levande och åtgärder kan sättas in tidigare.

5 Sätt mål och handlingsplaner, genomför och revidera.

Traditionellt arbete vid förändring, följer PDCA-cykeln.

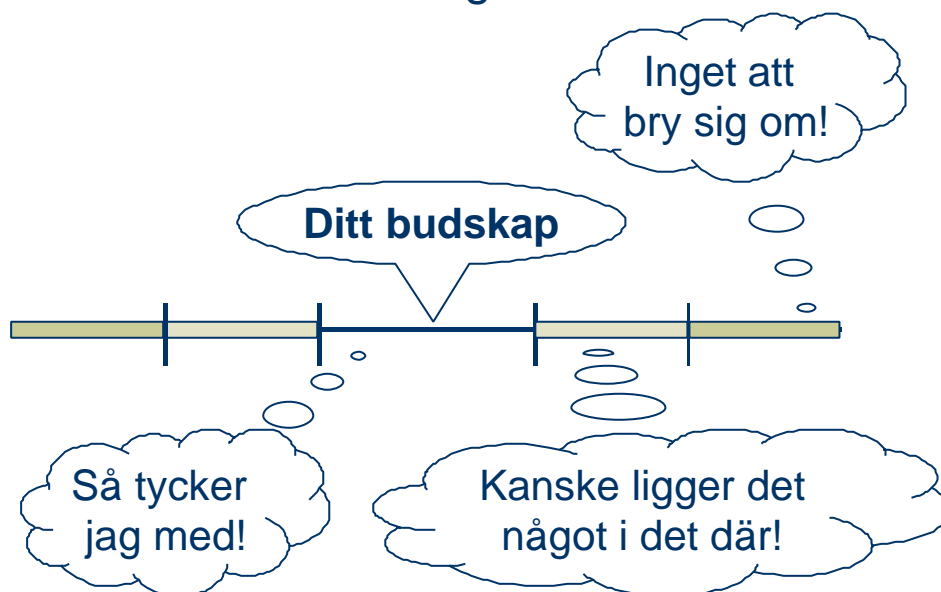
Väletablerat och effektivt!



6 Berätta hur det går

En frekvent återkoppling gör att medarbetarna får en insikt i att deras agerande gör skillnad. Låt gärna personal vara delaktig redan i utvecklingen av nyckeltal. Se sen till att ledningen är tydlig med vilka mål som ska nås och hur nyckeltalen ska bidra. Informera och utbilda om varför och hur det ska mätas. Ge snabb och tydlig återkoppling om utfall så sporrar det till nya ansträngningar.

Vad hör din mottagare?



Ha respekt för att information är svårt! Det du menar är inte säkert det mottagaren uppfattar för vi har olika referensramar. Försök inte förändra allt på en gång utan låt förändringen växa fram. Låt entusiasterna springa före och dra flocken med sig.

En bra informationsspridning i företaget ger medarbetare som är trygga i sin roll och en god laganda inom företaget, alla drar åt samma håll. Det gör även att profilen ut mot kund blir enhetligare och ofta mer positiv.

7 Sälj på miljö

Alltför många företag tillverkar en BMW men får betalt för en Opel. Man gör mycket rätt miljömässigt men når inte ut med det mot kund. Nu är kunder sällan intresserade av det interna miljöarbetet men den kundnytta det leder till kan intressera dem. Vänta inte på att kunden ska efterfråga miljöinformation. Utbilda era säljare så att de kan använda rätt miljöargument vid rätt tillfälle på ett offensivt men seriöst sätt.

Inom projektet har ett antal strategier utvecklats som har stärkt deltagarnas marknadsposition via miljöargument. De kan sammanfattas som följer:

- Identifiera kundernas gällande och kommande lagkrav/kundkrav och presentera en lösning (tillstånd för produktionsmaskiner, kemikalier på väg ut, tryckt virke, transportdokument mm)
- Sälj på kompetens (hjälp kunden hitta rätt material, produktionsmetod, utformning, funktion mm)
- Bredda ert område (energibolag identifierar besparingar, tryckerier tar över infoavdelningar mm)
- Informera om miljökonsekvenser under drift men även historiskt (Byggvarudeklarationer, EPD, miljömärkning mm)

Var rädd om företagets profil, det viktigaste är att bygga upp marknadens förtroende och då är trovärdigheten avgörande.

Miljö berör fler och kan ge mer än vad företagen tror!

Av de 20 företag som var med i projektet anser samtliga att det påverkat dem positivt och alla skulle rekommendera andra att delta i liknande projekt.

Vi berättar gärna mer om hur ditt företag kan gå vidare.

Annika Balgård, TEM

Inriktad på miljöarbete med fokus på kombinerad miljö- och affärsnytta. Certifierad miljörevisionsledare enligt ISO 19011. Utför tredjepartsrevisioner enligt ISO 14001.

Maria Nilsson, TEM

Civilingenjör i maskinteknik med inriktning mot miljö. Inriktad på tillverkande industri. Arbetar med lagbevakning, miljörevisioner och systemunderhåll,

Per Bergström

VD för Peritec Företagsutveckling med 20 års erfarenhet av kvalitetsarbete ur företagets perspektiv. Ackrediterad revisor och har utfört en mängd revisioner enligt både ISO 9000 och 14001.

Stiftelsen TEM bildades 1981 vid Lunds Universitet som ett forum för tvärvetenskaplig forskning och utveckling. Med ena foten i näringslivet och den andra i forskarvärlden kan TEM utöva oberoende forskning. Det ger kunskaper som kan tillämpas i mötet med uppdragsgivare. Allt sett ur ett miljöperspektiv. Läs mer på www.tem.lu.se