



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Mikroföretag i strävan mot hållbart företagande

En fallstudie i textilbranschen

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Redovisning
Vårterminen 2022

Handledare: Berit Hartmann

Författare: Linn Khianpanya
Vilma Östlund

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handlare Berit Hartmann för ditt engagemang och rådgivning under hela processen. Du har givit oss lärdomar för framtiden samt bidragit till att vi utvecklas som studenter. Vidare vill vi säga ett stort tack till respondentföretagen för att ni tagit er tid att vara med i undersökningen, utan er hade inte studien varit möjligt att genomföra. Till sist vill vi tacka alla inkluderade parter såsom våra opponenter för er feedback på uppsatsen under bearbetningsprocessen.

Göteborg, juni 2022

Linn Khianpanya

Vilma Östlund

Sammanfattning

*Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
Kandidatuppsats, Redovisning
Vårterminen 2022*

Titel: Mikroföretag i strävan mot hållbart företagande - *En fallstudie i textilbranschen*

Författare: Linn Khianpanya och Vilma Östlund

Handledare: Berit Hartmann

Bakgrund och problem: Att *mikroföretag*, som ingår i samlingsbegreppet *små- och medelstora företag* (SMF), ska bedriva arbete mot hållbart företagande är inte självklart. Ofta förbises dessa företag då de hamnar i skuggan av de stora multinationella organisationerna. Majoriteten av alla företag i Europeiska Unionen klassas som SMF, vilket gör att de tillsammans har stor påverkan på samhället. Även om SMF inte är skyldiga att arbeta med att främja hållbart företagande väljer många att göra det ändå. Något att tillägga är att mikroföretag har begränsade resurser samt är informella i sitt arbete, vilket påstås försvåra driften av en hållbar verksamhet. Att uppnå *hållbart företagande* fastställs oftast som en informell målsättning, men avsaknad av resurser kan vara ett hinder mot att uppnå målen. Problematiken som uppstår är att befintlig forskning fokuserar på stora företag och utelämnar hur styrning mot hållbart företagande bedrivs i de allra minsta företagen med allra minst resurser.

Syfte: Enligt tidigare forskning som fokuserar på stora företag, är det brist på insyn om hur *SMF*, specifikt *mikroföretag*, styr hållbart genom sin verksamhetsstyrning. Genom att undersöka mikroföretag, den allra minsta typen av företag, syftar denna uppsats åt att addera till tidigare forskning och skapa ytterligare insyn i hur *mikroföretag* styr i praktiken i strävan mot *hållbart företagande*. Denna uppsats syftar även till att förklara varför styrningen i dessa företag ser ut som den gör.

Metod: Vid undersökning av forskningsämnet genomfördes kvalitativa intervjuer i form av en fallstudie för att få förståelse kring hur styrning av *hållbart företagande* går till i de allra minsta företagen, det vill säga mikroföretagen. Val av respondenter baserades på ett målstyrt urval, vilket resulterade i att ägaren och en medarbetare från två olika *mikroföretag* inom textilbranschen intervjuades via Teams.

Empiri och slutsatser: *Mikroföretag* använder sig i större utsträckning av mindre formaliserade styrmedel för att främja *hållbart företagande*. Värderingsstyrning med en god företagskultur ligger till grund för arbetet mot miljömässig- och social hållbarhet. Vidare formuleras tydliga målsättningar för miljö och hälsa som guidar anställda i det dagliga arbetet - både kortsiktigt och långsiktigt. Uppsatsens respondenter anser att det finns utmaningar med styrning eftersom de är mer informella samt att företagen befinner sig i textilbranschen. Avslutningvis påvisar studien att en ägarens värderingar är huvudorsaken bakom strävan mot *hållbart företagande*.

Nyckelord: SMF, mikroföretag, hållbart företagande, intern styrning, verksamhetsstyrning, värderingsstyrning, målsättningar

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
Innehållsförteckning	4
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställningar	9
1.5 Avgränsningar - val av definitioner	9
1.6 Disposition	10
1.6.1 Referensram	10
1.6.2 Metod	10
1.6.3 Empirisk analys	10
1.6.4 Diskussion	10
1.6.5 Slutsats	11
2. Referensram	12
2.1 Små- och medelstora företag (SMF)	12
2.2 Huvudmål och delmål	13
2.2.1 Styrmedel för att styra mot uppsatta mål	13
2.2.2 Utmaningar som kan uppstå för SMF	14
2.3 Hållbart företagande	15
2.3.1 Styrning mot hållbart företagande i SMF	15
2.3.1.1 Målstyrning och värderingsstyrning	15
2.3.1.2 Tillämpning av fackspråk i SMF	16
2.4 Intressenternas betydelse för hållbart företagande i SMF	17
2.4.1 Primära intressenter i SMF	17
2.5 Analysmodell	18
2.5.1 Mikroföretag	18
3. Metod	20
3.1. Vetenskaplig förhållningssätt	20
3.2 Studiens forskningsmetod	20
3.3 Litteraturinsamling	21
3.4 Semistrukturerad intervju	21
3.4.1 Urvalsprocess av intervju-företag och respondenter	22
3.4.2 Dataanalys	23
3.5 Kvalitetsanalys	23
3.5.1 Begränsningar	23
3.5.2 Trovärdighet	24
3.5.2.1 Validitet	24
3.5.2.2 Reliabilitet	24

3.5.2.3 Etisk kvalitet	25
3.6 Avvikelser	25
3.7 Analysmetod	26
4. Empirisk analys	27
4.1 Respondenternas förståelse och tolkning av begrepp	27
4.1.1 Hållbart företagande	27
4.1.1.1 Företag 1	27
4.1.1.2 Företag 2	27
4.1.2 Hållbarhet	27
4.1.2.1 Företag 1	27
4.1.2.2 Företag 2	28
4.1.3 Klimatförändringar	28
4.1.3.1 Företag 1	28
4.1.3.2 Företag 2	28
4.1.4 Socialt ansvar	29
4.1.4.1 Företag 1	29
4.1.4.2 Företag 2	29
4.2 Respondenternas sammanfattning av företagets kärnverksamhet	29
4.2.1 Företag 1	29
4.2.2 Företag 2	30
4.3 Mikroföretagens vision, affärsidé samt strategi	31
4.3.1 Företag 1	31
4.3.2 Företag 2	32
4.4 Verksamhetsstyrningen i mikroföretagen	32
4.4.1 Företag 1	32
4.4.2 Företag 2	35
4.5 Företagens strävan mot hållbart företagande	37
4.5.1 Företag 1	37
4.5.2 Företag 2	38
4.6 Framtidsvision	39
4.6.1 Företag 1	39
4.6.2 Företag 2	40
4.7 Sammanfattande jämförelse	41
4.7.1 Förståelse och tolkning av begrepp	41
4.7.2 Mikroföretagens vision, affärsidé samt strategi	41
4.7.3 Mikroföretagens karaktärsdrag och verksamhetsstyrning	41
4.7.4 Strävan mot hållbart företagande	41
4.7.5 Framtidsvision	41
5. Diskussion	42
5.1 Styrning mot hållbart företagande i mikroföretag	42
5.1.2 Kulturella styrverktyg	43
5.2 Skillnad i verksamhetsstyrning mellan mikroföretag och stora företag samt bidragande utmaningar	44

5.3 Vad föranleder mikroföretag att integrera hållbarhetsfrågor i verksamheten	46
6. Slutsats	49
6.1 Studiens slutsats	49
6.2 Implikationer på samhället	50
6.3 Förslag på vidare forskning	50
Referenslista	51
Redovisningslagar	53

1. Inledning

*Inledningen avser att presentera en övergripande förståelse kring ämnet.
Kapitlet börjar med att ge en inblick i bakgrunden och problematiken kring ämnet.
Vidare delges motivering av studiens syfte som bryts ned i ett antal frågeställningar.
Till sist presenteras studiens avgränsning samt studiens disposition.*

1.1 Bakgrund

I Europeiska Unionen består 95 procent av alla företag av *små- och medelstora företag*, härmed förkortad SMF (Marton m.fl., 2020). Enligt Europakommissionen delas SMF in i tre underordnade företagskategorier; *mikroföretag*, små företag samt medelstora företag (European Commission, 2020). I Sverige är cirka 96 procent av alla verksamheter *mikroföretag* eftersom de har färre än 10 heltidsanställda. Detta betonar i sin tur mikroföretagens relevans då deras bidrag till omsättningen och förädlingsvärdet i det svenska näringslivet är av signifikant betydelse (Tillväxtverket, 2019).

Fassin (2008) förklarar att SMF är mer informella inom organisering och administrativa arbeten än stora internationella företag, med andra ord har de begränsade resurser och mindre specialkompetens att bedriva en formell styrning mot hållbarhet på samma sätt som större företag gör med utvecklade processer och formella styrmedel - vilket är mycket resurskrävande. De flesta teoretiska styrmodeller är baserade på stora- och oftast multinationella företag och det finns begränsad inblick och bristande kunskap om verksamhetsstyrningen i SMF, särskilt i *mikroföretag* och särskilt hur- och varför de arbetar för att bli hållbara (Fassin, 2008; Shields & Shelleman, 2015).

Forskning visar att majoriteten av alla arbeten och skapade arbetstillfällen skapas av SMF (Shields & Shelleman, 2015). Det vill säga, *små- och medelstora företags* aktiviteter kan tillsammans ha en stor påverkan socialt, ekonomiskt och ekologiskt. Kopplat till detta finns idéer om att företag har ansvar att möta förväntningarna på sociala- och miljömässiga aspekter av hållbarhet. Bland annat innebär uttrycket *hållbart företagande* att företag har anpassade affärsmodeller som skapar långsiktigt värde samt att styrningen sker med hållbarhet i åtanke. De tre hållbarhetsdimensionerna skall vara integrerade i hela verksamheten (Borglund m.fl., 2021).

Att arbeta med hållbarhet är frivilligt och SMF väljer själva om de vill kommunicera detta till intressenterna på olika sätt. En studie av McKinsey m.fl visar att 43 procent av SMF vill engagera sig i hållbarhetsfrågor (Shields & Shelleman, 2015) men för att uppnå *hållbart företagande*; det vill säga för att på bästa möjliga sätt kunna bedriva en hållbar verksamhet, är styrning av väsentlig betydelse för att vägleda de anställda mot uppsatta mål (Hartmann m.fl., 2021; Dlamini & Schutte, 2021; Hiebl & López, 2015; Azudin & Mansor, 2017).

Vad innebär det då att styra hållbart? Enligt Borglund m.fl (2021) innebär det att uppnå vissa funktionalistiska- och idealistiska mål där företag vidtar åtgärder för att förbättra och effektivisera verksamheten och anpassar sig till samhällliga normer för att skapa legitimitet.

Varför styrningen ser ut på ett visst sätt och varför företag överhuvudtaget arbetar med hållbarhetsfrågor är inte givet och vilka hållbarhetsfrågor som prioriteras skiljer sig mellan olika organisationer på grund av kulturella skillnader, olikheter i tradition och social struktur. Heterogeniteten är tydligast vid en jämförelse av *mikroföretag* kontra *stora internationella företag*. Även förhållandet mellan näringsliv och samhälle, och ekonomiska- och politiska faktorer påverkar i vilken utsträckning företag står till svars för den egna verksamhetens inverkan på samhället (Borglund m.fl., 2021).

Textilbranschen är en intressant bransch att forska om då det är en bransch som belastar samhället tungt, både miljömässigt och socialt. En vanlig råvara som används inom textilbranschen är bomull, vilket är de fibrer som står för den största miljöpåverkan. Dessutom krävs det mycket vatten samt ton av kemikalier vid odling av bomull. De stora bomullsodlingarna kräver ett annat klimat än den som finns i Norden och sker vanligtvis på andra platser än var slutproduktionen av textil äger rum, det i sin tur bidrar till negativ klimatpåverkan från frakt och transport. Dessa ohållbara förhållanden visas enligt Naturvårdsverket (u.å) inte i slutprodukten utan glöms bort vid jakten på nyaste trenden. Därav finns det ett behov att arbeta mot den negativa påverkan som finns inom industrin genom ett hållbart företagande (Naturskyddsföreningen, u.å.).

Det finns varierande sätt för företag i textilbranschen att bidra till miljömässig- och social hållbarhet men kan leda till kostnader som inte visar sig direkt i intäkter och i sin tur kan det vara svårt att härleda det till lönsamhet. Oavsett de höga kostnaderna väljer ändå fler och fler företag att engagera sig i hållbarhetsfrågor och aktivt motverka sin negativa påverkan på miljö och samhälle. Granqvist (2009) påstår att en anledning till detta är att det traditionella synsättet på *hållbart företagande* är starkt kopplat till ekonomiskt lönsamhet vilket är en styrande faktor vid integration av hållbarhet i verksamheten. Däremot presenterar Magrizos m.fl (2020) att det finns svårigheter att direkt koppla integrationen av hållbarhet i verksamheten med finansiell lönsamhet. Med detta som grund påstår Magrizos m.fl (2020) att anledningen till ansvarsfullt företagande istället överensstämmer med en samhällsmässig norm. Exempelvis är Sverige det land som har kommit längst med arbetet kring Agenda 30 (Boman, 2020), vilket antas speglar den svenska kulturen och kulturen i de svenska företagen.

1.2 Problemformulering

Enligt Ax m.fl (2021) är en av de stora utmaningarna inom området för verksamhetsstyrning att minska gapet mellan styrning i teorin och hur den egentligen tillämpas i praktiken. Vårt att tillägga att det framförallt gäller *mikroföretag* där det existerar tvetydighet kring hur det egentligen ser ut i praktiken. Den allmänna litteraturen som används inom ekonomistyrning samt andra företagsekonomiska sammanhang baseras på verksamhetsstyrning i stora företag, därav är forskning om *mikroföretag* en intressant inriktning.

Många forskningsprojekt bedrivs idag med syfte att öka förståelsen för verksamhetsstyrningen i praktiken (Ax m.fl., 2021) men det finns fortfarande för lite kunskap och för lite insyn från riktiga entreprenörer samt respondenter med inblick i SMF, speciellt i *mikroföretag*. Inom ramen för *hållbart företagande* förekommer samma problematik som

ovan där forskning om hållbarhet i relation till styrning mestadels refererar till stora internationella (och multinationella) företag (Magrizos m.fl., 2020).

Med informella strukturer och i många fall en avsaknad av resurser finns det ett behov att undersöka vad det betyder för *mikroföretag* att styra hållbart och med förutsättningarna de har, tar sig an utmaningarna som kan uppstå med att uppnå *hållbart företagande*. Genom att undersöka hur *mikroföretag* skiljer sig från stora företag, hur de styr hållbart och varför de väljer att integrera hållbarhet i verksamheten, bidrar rapporten med kunskap så att framtida forskare kan utveckla verktyg och styrmedel anpassade för SMF och särskilt för *mikroföretag* som vill styra hållbart.

1.3 Syfte

Genom att undersöka ett mikroföretag, den allra minsta typen av företag, syftar denna uppsats åt att addera till tidigare forskning och skapa ytterligare insyn i hur de arbetar i praktiken för att uppnå *hållbart företagande*. Denna uppsats syftar även till att förklara varför styrningen i dessa företag ser ut som den gör.

1.4 Frågeställningar

Utifrån ovannämnda avser uppsatsen att svara på forskningsfrågorna:

- *Hur styr mikroföretag hållbart?*
- *Hur skiljer styrning i mikroföretag mot stora företag som tidigare forskning fokuserat på, samt utmaningarna som kan uppstå i verksamhetsstyrningen för att uppnå hållbart företagande?*
- *Vad föranleder mikroföretag att integrera hållbarhetsfrågor i verksamheten?*

1.5 Avgränsningar - val av definitioner

De intervjuade företagen uppfyller kriterierna för att bli benämnda *mikroföretag* och uppfyller kriterierna för att även bli benämnda som *små- och medelstora företag* (förkortat SMF). Det gjordes ett medvetet val att intervjua just *mikroföretag* för att avsaknaden av insyn i dessa företag är betydligt dominerande.

Trots att företagen är svenska företag och även definieras som *mindre företag*, gjordes ändå ett medvetet val att använda definitionerna *mikroföretag* samt *små- och medelstora företag* (SMF) genomgående i uppsatsen. Förklaringen är att definitionen *mindre företag* baseras på redovisningsmässiga grunder vilket inte är huvudämnet- och diskuteras inte i denna uppsats.

Ytterligare en aspekt som beaktades var behovet att använda *samma språk* som tidigare forskning och litteratur. Samlingsbegreppet *small- and medium-sized enterprises* (SME) används- och diskuteras genomgående i tidigare forskning och i litteraturen och översätts till

små- och medelstora företag. Vi vill förtydliga att när samlingsbegreppet *små- och medelstora företag* (SMF) nämns i uppsatsen, är det även en implicit referens till mikroföretag som är uppsatsens fokus. Vi är medvetna om att det kan finnas signifikanta skillnader mellan *mikroföretag* samt medelstora företag och detta diskuteras ytligt i analysmodellen men vidare i uppsatsen utelämnas denna diskussion eftersom den empiriska analysen avgränsar sig till två mikroföretag.

Omväxlande i rapporten används följande begrepp för att beskriva företag som är större än små- och medelstora företag; *multinationella företag* (MNF), *stora företag* samt *stora internationella företag*. Som bas för detta är att i tidigare forskning och litteratur, förekom till största del begreppet *Multinational Companies* (MCN), vilket översätts till *multinationella företag* (MNF).

1.6 Disposition

1.6.1 Referensram

Referensramen presenterar tidigare litteratur som gjorts inom studiens forskningsområde och används senare för att kunna föra en diskussion med empiriska analysen. Detta kapitel börjar med att förklara väsentliga begrepp och avslutas med teorier kopplat till studiens inriktning.

1.6.2 Metod

Metodkapitlet presenterar studiens tillvägagångssätt, här visas detaljerat alla aktiva val som har gjorts under studiens gång. Kapitlet inleds med en beskrivning av metodval, litteraturinsamling och intervjuundersökningen. Den avslutas med en djupgående kvalitetsanalys samt väsentliga avgränsningar.

1.6.3 Empirisk analys

Den empiriska analysen presenterar all relevant material hämtat från de utförda kvalitativa intervjuerna i form av en löpande analys. Empiriska analysen börjar med att redogöra respondenternas egna tolkningar av begrepp och sammanfattning av verksamheten. Vidare analyseras företagens interna styrning och arbete mot hållbart företagande. Kapitlet avslutas med respondenternas syn på framtiden samt en jämförande reflektion.

1.6.4 Diskussion

Diskussionen avser att visa en tydlig diskussion mellan de viktigaste resultaten i den insamlade empiriska analysen och referensramen. Till sist diskuterar kapitlet bidrag till tidigare litteratur. Dispositionen utgår från forskningsfrågorna för att tydligt koppla diskussionen till studiens övergripande syfte.

1.6.5 Slutsats

I detta kapitel presenteras en kort sammanfattning av studiens resultat och bidrag, samt implikationer och förslag på vidare forskning inom ämnet.

2. Referensram

Referensramens syfte är att presentera tidigare litteratur som gjorts inom studiens forskningsområde, som senare används för att kunna föra en diskussion med empiriska analysen. Detta kapitel börjar med att förklara väsentliga begrepp och avslutas med teorier kopplat till studiens inriktning.

2.1 Små- och medelstora företag (SMF)

Det finns ingen universell definition på SMF utan definitionen baseras i de flesta fall på olika länders rättsliga ramverk. I Europeiska Unionen definierar Europakommissionen *små- och medelstora företag* i enlighet med tre underordnade företagskategorier; *mikroföretag*, *små företag* samt *medelstora företag*. Kategoriseringen baseras på tre aspekter; antal anställda, årlig balansomslutning samt årsomsättning. Antalet anställda är ett obligatoriskt kriterium, vad gäller årsomsättning och årlig balansomslutning är det endast endera tröskelvärde som behöver uppfyllas. Taket för tröskelvärdena är maximum 249 anställda, en årlig balansomslutning på högst 43 miljoner Euros eller en årlig nettoomsättning på högst 50 miljoner Euros. De allra minsta företagen, det vill säga *mikroföretag* har färre än 10 anställda samt en balansomslutning- eller nettoomsättning som inte överstiger 2 miljoner Euros. (European Commission, 2020).

I Sverige görs dock endast distinktionen mellan större- och mindre företag i enlighet med Årsredovisningslagen som baseras på redovisningsmässiga grunder. *Större företag* har minst 50 anställda, minst 40 miljoner kronor i årlig balansomslutning samt minimum 80 miljoner kronor i årlig nettoomsättning. Minst två av dessa tre kriterier måste uppfyllas under två sammanhängande räkenskapsår (ÅRL 1 kap. 3 § första stycket 4). *Mindre företag* är alla företag som inte klassificeras som *större företag* (ÅRL 1 kap. 3 § första stycket 5).

Det finns SMF-företag i olika former och storlekar och tillgången till resurser kan avgöra hur ekonomin, driften och företagsstyrningen ser ut i de olika *små- och medelstora företagen*. SMF som har tillgång till *betydande extra resurser* för att de exempelvis ägs eller har andra kopplingar till stora företag kanske inte är berättigade till SMF-status (European Commission, 2020). Nio av tio företag i EU är SMF-företag och i Sverige är ungefär 96 procent av alla företag *mikroföretag* då de har färre än 10 heltidsanställda. Dessutom står SMF-företag med 0-49 anställda för ungefär 45 procent av all sysselsättning, samt drygt 40 procent av omsättningen och förädlingsvärdet i det svenska näringslivet (Tillväxtverket, 2019). Detta belyser *SMF-företagens* relevans för tillsammans bedöms de inte bara utifrån förmågan att generera monetära vinster utan även, i en ökande grad, förmågan att agera ansvarsfullt genom *hållbart företagande*.

Många forskare är överens om att SMF existerar för att uppfylla mål, precis som stora företag. Målen skiljer sig åt och det beror på att varje företag är unikt formad av dess specifika kontext och förutsättningar. (Ax m.fl., 2021). Dock betyder det inte att SMF är miniatyrer av *stora internationella företag*, där de flesta styrmedel är utformade för *stora*

företag och kan tillämpas på SMF för att uppnå mål av samma natur. SMF kräver distinkta förvaltningsmetoder främst på grund av begränsningarna i resurser (Hiebl & López, 2015).

Vidare finns det inte bara en definition eller en teoribildning som passar in på beskrivningen av karaktärsdragen i SMF utan inrymmer flera olika aspekter vilket tillåter ett mångfald av perspektiv. Bland de vanligaste karaktärsdragen som förekommer i litteraturen, uppges SMF vara enmans- eller familjeägda verksamheter där styrningen i hög grad avgörs av ägarnas personliga värderingar och ledningsfilosofi. Formaliteten mellan högsta ledningen och de anställda är inte lika distinkt som i *stora företag*. I SMF kan det till och med vara svårt att skilja på ägaren och chefen, i de flesta fall är dessa samma person (Magrizos m.fl., 2021). Dessutom är de flesta SMF byggda på interpersonella relationer och utmärks av att personalen utför *multifunktionella arbetsuppgifter* (Aras-Beger & Taskin, 2021; Fassin, 2008).

2.2 Huvudmål och delmål

Både *stora företag* och SMF operationaliserar vision och affärsidé genom övergripande målsättningar. En formulerad strategi beskriver hur affärsidén skall uppnås och verksamhetsplaneringen, det vill säga handlingsplaner och riktlinjer bryter ned de övergripande målsättningarna till delmål (Ax m.fl., 2021). Det antas att delmålen formuleras utifrån att uppfyllandet av desamma leder till att de övergripande målsättningarna uppfylls. Dock varierar omfattningen och konkretiseringen av verksamhetsplaneringen beroende på tillgängliga resurser och företagsstorlek. I de allra minsta företagen såsom mikroföretag går det ibland inte att urskilja på huvudmål och delmål, många gånger är de detsamma och gäller för företaget som helhet. Detta förklaras med att mikroföretag vanligtvis är *platta organisationer* med få eller inga nivåer av hierarkisk styrning (Johnstone, 2019).

Delmål av finansiell karaktär uttrycks exempelvis i termer av kostnader, omsättning samt räntabilitet och har traditionellt stått i centrum för verksamhetsstyrningen. I enlighet med den traditionella synen på verksamhetsstyrning förekommer formella styrmedel, vanligtvis i *stora företag*, som de mest gynnsamma för att uppnå ekonomiska mål då de anses stödja cheferna med beslutsfattandet, planering, prestationsmätning samt uppföljning (Ax m.fl., 2021). Dock finns det en bredare span av styrningsmöjligheter. Alla företag gör avvägningar mellan mål av finansiell karaktär och andra icke-finansiella mål som har att göra med kunder, medarbetare samt miljö - vilket snarare är regel än undantag. Utvecklingen mot en ökad betydelse av icke-finansiella mål grundar sig i att det har blivit alltmer väsentligt att beakta aspekter som exempelvis de anställdas välmående, nöjda kunder samt produktkvalitet - som i många aspekter är synonymt med hållbart företagande (Ax m.fl., 2021).

2.2.1 Styrmedel för att styra mot uppsatta mål

Enligt Ax m.fl. (2021) finns det olika styrmedel för att styra organisationen mot företagets målsättningar. Det är då viktigt att veta vad man styr mot och på vilket sätt det är väsentligt för organisationen. Forskning visar att *små- och medelstora företags* målsättningar är i större utsträckning av icke-finansiell slag, än finansiella mål som är dominerande i *stora företag*. Dock skall det inte tolkas som att lönsamhet är obetydligt för SMF utan det är snarare livsviktigt för lönsamhet är grunden för överlevnad. *Lönsamhet för överlevnad* betraktas

snarare som en förutsättning än som en konkret målsättning. Vad som driver SMF antas även vara idealistiska- eller existentiella mål. Exempelvis kan det handla om att bli självförsörjande och *vara sin egen* eller att man känner ansvar för familjeföretagets fortlevnad (Ax m.fl., 2021; Johnstone, 2019).

Precis som *stora företag*, anser många forskare att SMF, på ett eller annat sätt, bör implementera styrningsuppgifter i den dagliga verksamheten för att det bland annat bidrar till konkurrensfördelar och effektivitet (Dlamini & Schutte, 2021; Hiebl & López, 2015). Det är även viktigt för företagens överlevnad och för att de skall förbli hållbara (Azudin & Mansor, 2017). Sammantaget är många forskare överens om att verksamhetsstyrning är centralt i en verksamhet för att ta itu med komplexa problem och fatta strategiska beslut för att nå uppsatta mål (Dlamini & Schutte, 2021; Hiebl & López, 2015; Azudin & Mansor, 2017).

Enligt Hiebl & López (2015) är SMFs användning av formella styrmedel begränsad och när SMF använder formella styrmedel syftar det till att tillhandha finansiell information till externa intressenter, exempelvis lån- och kreditgivare samt ifall det är ett krav från stora företag i värdekedjan. Vidare nämner Hiebl & López (2015) att det existerar undantag i branscher med hård konkurrens. I konkurrenskraftiga branscher finns det ett starkare behov av kostnadskontroll och därmed använder SMF i konkurrenskraftiga branscher formella styrverktyg i större utsträckning.

2.2.2 Utmaningar som kan uppstå för SMF

Gällande utmaningarna som SMF stöter på, påstår Magrizos m.fl. (2020) att SMF har heterogena organisatoriska karaktärsdrag och diverse förutsättningar som kräver specialanpassade styrmedel. Johnstone (2019), Hiebl och López (2015) utvecklar påståendet med att det är svårt för SMF att implementera och operationalisera formaliserade- och standardiserade styrverktyg som egentligen är utvecklade för *stora internationella företag*. För att kunna konkurrera (med *stora företag*) är det därför centralt att SMF hushållar sina knappa resurser med hjälp av lämplig information- och styrverktyg som är specialanpassade för just den enskilda organisationen. Till följd av begränsade resurser existerar det ibland inadekvat kompetens för verksamhetsstyrning vilket i sin tur kan leda till ineffektiv styrning av organisationen. Medan *stora internationella företag* har en eller flera chefer och specialister som *Controllers* på flera hierarkiska nivåer, har SMF väldigt sällan liknande specialister (Hiebl & López, 2015).

I många SMF är arbetsuppgifterna multifunktionella där de anställda tar eget ansvar. Vidare sköts verksamhetsstyrningen av ägaren där densamma har nära kontakt med personalen och kunder - vilket är en fördel då det utesluter intressekonflikter och agentproblem som ofta uppstår i stora internationella företag (Dlamini m.fl., 2021). *Mikroföretag* är också i större grad decentraliserade gällande organisationsstrukturen, vilket innebär att beslut framställs genom dialog med medarbetare. Vidare anses *små- och medelstora företags* flexibilitet en fördel med hänsyn till ständiga förändringar i omgivningen. Dessvärre, resulterar frånvaron av specialiserad rådgivning i att ägarens beslut ibland enbart baseras på personliga uppfattningar (Hiebl & López, 2015).

2.3 Hållbart företagande

Hållbart företagande omfattar tre dimensioner av hållbarhet; ekologisk-, social- samt ekonomisk hållbarhet. *Ekologisk hållbarhet* är inriktad mot att skydda miljön genom strävan om en effektiv användning av resurser och energi. Det miljömässiga arbetet ska också bidra till en god miljö och välfärd för nuvarande samt senare generationer. *Social hållbarhet* fokuserar i sin tur på människan; att samhället exempelvis ska vara jämställt och de mänskliga rättigheterna upprätthålls. Målet är att bygga upp en långsiktig stabilitet och ett dynamiskt samhälle, vilket innebär att människors grundläggande behov ska vara uppfyllda. Sistnämnd är *ekonomisk hållbarhet* som har företag i fokus. Deras verksamheter ska anpassas till människors välmående samt resurser i samhället. Ekonomisk utveckling får inte leda till segregat, ojämlikhet och otrygghet, med andra ord får inte denna utveckling leda till negativa konsekvenser för de andra hållbarhetsdimensionerna (Ax m.fl., 2021).

2.3.1 Styrning mot hållbart företagande i SMF

En grundfråga är hur SMF kan styra för att bli hållbara och ansvarsfulla i referens till de tre dimensionerna av hållbarhet. I tidigare litteratur har styrningen i SMF porträtterats som ostrukturerat, osystematiskt samt informellt vilket sägs skapa ett förhållningssätt till miljö- och sociala frågor som är mer reaktiv än proaktiv och tillämpar ad-hoc lösningar (Johnstone, 2019). Förklaringen är att det oftast råder brist på humankapital, finansiella resurser, motivation, specialistkunskap samt brist på statlig stöd som i sin tur hejdar proaktivitet där SMF frivilligt väljer att implementera aktiviteter som främjar *hållbart företagande* (Aras-Beger & Taşkın, 2021; Lepoutre & Heene, 2006; Sendlhofer, 2018). Däremot påstår Magrizos m.fl. (2020) att *små- och medelstora företags* informella karaktär bidrar till flexibilitet och lyhördhet gentemot primära intressenter. Genom att vara reaktiva och genom en närmare kontakt mot verksamhetens aktörer kan företag urskilja vilka aktiviteter som är väsentliga att lägga resurser på. Vid mer hållbarhetsinriktade intressenter ökar sannolikheten av implementering av intern styrning mot hållbarhet och ett arbete mot att anskaffa eller skapa de avsaknade resurserna som är avgörande för att driva de efterfrågade aktiviteterna.

2.3.1.1 Målstyrning och värderingsstyrning

Vidare förklarar tidigare forskning att i samband med SMF används ofta begreppet *owner-management*, vilket innebär att företagets ägare även driver den operativa verksamheten. Företag med denna typ av ledning är djupt beroende av preferenser och värderingar från ägaren, med andra ord kan en enskild individ ha en avgörande påverkan vid styrning mot *hållbart företagande* (Aras-Beger & Taşkın, 2021). Johnstone (2019) förklarar också att implementering av styrning för att främja hållbarhet grundar sig i värderingar från människor ansvariga för att driva verksamheten. Ett sådant arbete bedrivs ofta i stora företag av en ansvarig avdelning medan i SMF är aktiviteterna istället beroende av de enskilda medarbetarna inom verksamheten (Sendlhofer, 2018). Då arbetet sker på en individnivå i verksamheten krävs inriktning av styrningen specifikt mot medarbetarna. (Borglund m.fl, 2021)

Även Brown och Malmi (2008) påstår att vid intentionen att styra hållbart måste styrning i största del fokusera på människors beteende eftersom det är de anställda som får verksamheten att fortgå framåt. Dock förklarar Brown och Malmi (2008) vidare att styrning mot hållbarhet inte endast innebär kontroll av beteende utan på att framförallt uppnå mål.

Brown och Malmi (2008) förklarar att styrning handlar om att öka sannolikheten att de anställda som individer och grupp når de mål som organisationen sätter upp.

Som framförs ovanstående grundar sig hållbarhet i värderingar hos människor, vilket innebär att styrning av individer är väsentligt. Social inriktad styrning fokuserar framförallt på människorna i organisationen och med fokus på människan tillkommer fokus på beteende. Det vill säga denna typ av styrning baseras exempelvis på att omfamna personalens kompetens, samt uppmuntra beteende i linje med företagets målsättningar (Hartmann m.fl., 2021). Ett sätt att göra detta är genom att försöka rekrytera människor som står för samma värdeord som företaget. Processen för att rekrytera ny personal anordnas för att hitta *rätt person* att anställa, genom att fokusera på hur människor betar sig. Hartmann m.fl. (2021) förklarar att andra sätt är att försöka styra människor genom värdeord och övertygelser för att motivera anställda. Motivation kan ske genom att diskutera och informera de anställda om vad verksamhetens målsättningar är för att de ska få en djupare förståelse och känna sig delaktiga. Till sist är uppförandet och agerande från ägaren viktigt då det är han eller hon som speglar företagets kultur. I SMF är det vanligt att ägaren står för största del av inflytande på företagets kultur.

Magrizos m.fl. (2020) förklarar att ägarens värderingar också influerar företagets kultur samt strategiska arbetet inom verksamheten. Vidare presenteras ett samband mellan företagskultur och *hållbart företagande*, då organisationens ansvar ses som de anställdas ansvar och vice versa. *Hållbart företagande* påverkas även av den lokala och samhällsmässiga kulturen som finns i landet. Det vill säga att människornas relationer och starka kultur i verksamheten är enligt Magrizos m.fl. (2020) anledning till att styrning mot hållbart företagande sker. Dock finns det litteratur som menar att företagskultur kan hindra strategiska hållbarhetshanteringsverktyg, vilket är nödvändigt för implementering av *hållbart företagande* i SMF (Johnstone, 2019).

2.3.1.2 Tillämpning av fackspråk i SMF

Vad gäller det språkliga bruket och tolkningar av konceptet *hållbart företagande*, definierar SMF nödvändigtvis inte vissa aktiviteter som specifika aktiviteter relaterade till hållbarhet utan de anses vara självklara förutsättningar eller del av den operationella driften. Det vill säga att många SMF tar miljömässigt- och socialt ansvar utan att egentligen sätta namn på det (Magrizos m.fl., 2020). *Stora internationella företag* som är uppdelade i specifika avdelningar har vanligtvis en enskild avdelning som styr arbetet med hållbarhet där de till och med använder formaliserade styrmedel för att mäta olika aktiviteter som förväntas bidra till företagets samhällliga- och miljömässiga ansvarstagande. Resultat från studier där representanter i SMF har blivit tillfrågade om vad de definierar som företagsansvar och *hållbart företagande*, har visat att det finns breda tolkningar av begreppet. Exempelvis att värna om de anställdas välmående och upprätthålla goda relationer med intressenterna, till strategiska aspekter som att bedriva verksamheten med hänsyn till miljöfrågor (Blombäck & Wigren., 2008).

2.4 Intressenternas betydelse för hållbart företagande i SMF

Enligt Aras-Beger och Taşkın (2021) är press från intressenter den främsta anledningen till att företag engagerar sig för att uppnå hållbart företagande. SMF är känsliga mot den lokala marknaden och påtryckningar från dess aktörer, men likaså för att kunna konkurrera i lågkostnads-regioner. Dock kan vem som anses som en intressent variera beroende på vilket företag som tillfrågas. Inledningsvis var begreppet *intressent* till för att utmana synen på att det finns fler aktörer som påverkar ett företag än aktieägarna (Harrison m.fl., 2014). Friedman och Miles (2002) förklarade att komplikationen med avgränsningen hämmas av att begreppet vuxit. Utifrån Friedmans problematik i åtanke gav Clarkson (1995) ut en artikel med avsikt att bidra till att avgränsa och vidare definiera begreppet. *Intressent* definieras i enlighet med individer eller grupper som har ägande, rättigheter eller intressen i en verksamhet samt dess aktiviteter som förekommit tidigare, inträffar nuvarande eller i framtiden (Clarkson, 1995).

Vidare bryter Clarkson (1995) ned begreppet till primära och sekundära intressenter. *Primära intressenter* är de aktörer som företaget är högt beroende av för att bibehålla en fortsatt verksamhet, för SMF är de primära intressenter ägare, medarbetare samt kunder. Dessa aktörer genomför aktivt transaktioner med företaget och om en av dessa aktörer väljer att dra sig ur, kan det leda till att verksamheten inte kan fortgå. Däremot är sekundära intressenter aktörer som påverkar eller influeras av organisationen, dock utan att några transaktioner sker (Clarkson, 1995). Magrizos m.fl. (2020) argumenterar kring att maximera lönsamheten för ett *hållbart företagande* måste ett aktivt val om vilka intressenter som ska prioriteras tas. Enligt Aras-Beger och Taşkın (2021) är det leverantörskedjan som ger påtryckningar till *hållbart företagande*, vilket enligt Clarkson (1995) innebär de primära intressenterna.

2.4.1 Primära intressenter i SMF

De främsta primära intressenterna för SMF är medarbetare och kunder, då majoriteten av mikroföretag har samma ägaren som driver verksamheten. Därav försvinner behovet av att tillfredsställa aktieägarna. Enligt Aras-Beger och Taşkın (2021) är medarbetarna en av de viktigaste intressenterna, framförallt inom familjeägda företag då de anställda ofta ses som en del av familjen. De är en viktig intressent vid hållbart företagande eftersom medarbetare tar med sina värderingar in i verksamheten (Aras-Beger & Taşkın, 2021), i och med SMF informella struktur blir dessa värderingar viktiga. En annan viktigt primär intressent för företagets fortgående är deras kunder. Att implementera aktiviteter för att främja hållbart företagande kan skapa fler värden gentemot externa aktörer, det vill säga en fördel som potentiellt skulle kunna attrahera kunder (Aras-Beger & Taşkın, 2021).

En annan syn på hållbart företagande av Blombäck och Wigren (2008) är att implementering av hållbara aktiviteter beror på att det finns en outtalad norm i samhället skapat av olika intressentgrupper. Denna teori kallas för sociala kontrakt teorin och förklaras vidare som att de finns ett osynligt kontrakt mellan samhället och företagen som anser att aktiviteter för att främja hållbart företagande ska genomföras. Med andra ord menar Blombäck och Wigren (2008) att hållbart företagande har blivit en samhällsmässig norm som dagens företag bör anpassa sig till.

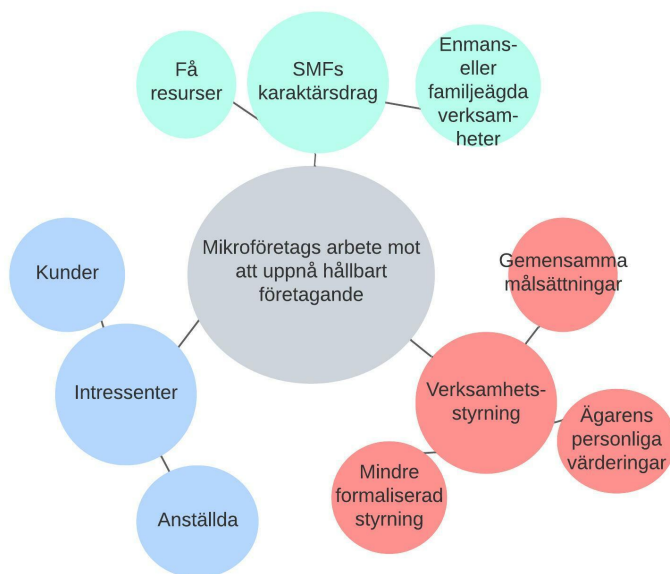
2.5 Analysmodell

Sammanfattningsvis resulterar de viktigaste aspekterna från tidigare forskning i att små- och medelstora företag ofta är mer informella eftersom dessa företag besitter få resurser som finansiella resurser men även humankapital (Aras-Beger & Taşkın, 2021; Lepoutre & Heene, 2006; Sendlhofer, 2018). Vidare avbildas även styrningen i SMF som ostrukturerat, osystematiskt samt är mer reaktiv än proaktiv och tillämpar ad-hoc lösningar. Den interna styrningen är mindre formaliserad och gemensamma målsättningar uppnås genom en stark företagskultur (Johnstone, 2019).

Andra karaktärsdrag för SMF är att de är enmans- eller familjeägda verksamheter, där ägare också är driftig i den operativa verksamheten (Magrizos m.fl., 2021). Detta leder till att ägarens egna preferenser ofta influerar beslut som tas inom verksamheten, därmed skapas ett starkt beroende mot ägare. Magrizos m.fl. (2021) förklarar även att primära intressenter har en stor påverkan på SMF, då dessa företag ofta riktat sig mot en lokal marknad. Tidigare forskning anser att medarbetare och kunder är de två intressegrupper som har störst inverkan på företaget eftersom deras krav är väsentligt att ta hänsyn till för att företaget ska kunna överleva i längden (Clarkson, 1995).

2.5.1 Mikroföretag

Som presenteras ovanstående är tidigare forskning fokuserat på SMF, dock anses denna forskning även gå att appliceras vid undersökning av mikroföretag. Mikroföretag är som nämns i 2.1 den minsta kategori av samlingsnamnet små- och medelstora företag, därmed bör den kunskap som samlats in i det teoretiska ramverket tillämpas på mikroföretag. Skillnaden är att mikroföretag sannolikt har ännu färre resurser, då de är mindre än 10 anställda inom företaget. Vidare kan dessa företag anses vara mer beroende av ägare och primära intressenter för att kunna fortgå som verksamhet. Till sist kan färre resurser leda till mer informell styrning som är ostrukturerat, osystematiskt och är betydligt mer reaktiv än i exempelvis medelstora företag. Dessutom antas det att en mindre grupp anställda på färre än 10 personer, leder till en starkare gemenskap än i de andra två företagskategorierna i samlingsbegreppet SMF.



Utifrån referensramen har antaganden gjorts om de viktigaste faktorerna för att uppnå hållbart företagande kopplat till mikroföretag, som vidare visualiserats i en analysmodell. Den empiriska analysen har sin grund i analysmodellen, där den insamlade empirin är utformad efter modellens faktorer för att uppnå hållbart företagande.

3. Metod

I metodkapitlet presenteras studiens tillvägagångssätt, här visas alla aktiva val detaljerat som gjorts under studiens gång. Kapitlet inleds med en beskrivning av metodval, litteraturinsamling och intervjuundersökningen. Den avslutas med en djupgående kvalitetsanalys samt väsentliga avgränsningar.

3.1. Vetenskaplig förhållningssätt

Arbetsättet för att relatera teorin och empirin har till största del utförts i form av det induktiva angreppssättet. Patel och Davidsson (2019) förklarar att ett induktivt arbetsätt innebär att undersökningen utförs utan att baseras på en tidigare vetenskaplig teori. Den baseras istället på det insamlade empiriska materialet, och avser att upptäcka något nytt som vidare kan formuleras i en teori.

Vi utgick från verkligheten, det vill säga fyra intervjuer angående styrning och hållbart företagande i två svenska mikroföretag, för att sedan koppla dessa till det teoretiska ramverket. Med andra ord var utgångspunkten inte i någon befintlig teori utan det empiriska arbetet och den initiala forskningsfrågan artikulades som öppen frågeställning. Under arbetets lopp kom forskningsfrågan att ändras och utökades till totalt tre forskningsfrågor. Litteraturinsamling och teorigenerering skedde nästan jämlöpande där all material kompilerades och sedan sammanställdes (Patel & Davidson, 2019).

Eftersom vi besitter grundkunskaper om verksamhetsstyrning och hållbarhet från tidigare universitetskurser, ansågs det vara tillräckligt för att motverka limitationer på förståelse vid tolkning av empirin. Vidare modifierades empirin under arbetets gång då förståelse av fenomenet ökade i samband med litteraturinsamling om små- och medelstora företag, det vill säga arbetsättet var till största del induktivt men det finns inslag av ett deduktivt arbetsätt.

3.2 Studiens forskningsmetod

Studien grundar sig i en kvalitativ forskningsmetod i form av en jämförande fallstudie. En kvalitativ undersökningen benämns i vissa sammanhang som insamling av *mjuk data* då syftet är *“att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, exempelvis den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om ett fenomen”* (Patel & Davidson, 2019, s. 105).

För att få en helhetsbild av styrning i mikroföretag som ämne samt bättre förståelse av fenomenet i dess verkliga sammanhang, ansågs en fallstudie vara den lämpligaste metoden som är, i enlighet med Patel och Davidsson (2019) lämpligt för att studera processer och förändringar. Genom att exempelvis studera en mindre avgränsad grupp men även fler än ett fall såsom två olika organisationer. Vidare baserades valet om att använda två respondentföretag på att det bidrog till möjligheten att försöka förstå om det finns ett samspel mellan mikroföretag i textilbranschen (Patel & Davidsson, 2019).

3.3 Litteraturinsamling

Forskningsämnet fokuserade initialt på frivillig hållbarhetsredovisning för mindre företag. Vid bearbetning av tidigare forskning insåg vi att det endast var riktade mot större företag. Hållbarhetsredovisning för små och medelstora företag var istället en form av marknadsföring och forskning om kommunikation, vilket drog oss ifrån vår kandidatriktning *redovisning*. Då vi i slutändan blev intresserade av att undersöka mikroföretag ändrades infallsvinkeln åt ett ekonomistyrningsperspektiv, där fokuset istället låg på intern styrning mot hållbart företagande i mikroföretag.

Den främsta litteraturen i arbetet hämtades från kurslitteratur och tidigare vetenskaplig litteratur kring ämnet *hållbarhet* och *ekonomistyrning* i *SMF* och *mikroföretag*. I efterhand när vi visste vilka företag som skulle intervjuas, gjordes ett förarbete om verksamheten innan intervjuerna där empiri hämtades från intervju-företagens hemsida. Kurslitteraturen som användes i tidigare kurser inom ekonomistyrning och var rekommenderat från föreläsare på Göteborgs universitet, har nyttjats för att skapa förståelse om ämnet i helhet samt specifika begrepp. Aktuell litteratur kring *hållbart företagande* har lånats från universitetsbiblioteket samt bibliotek i regionen.

Sökningsprocessen av litteratur har utförts genom *Supersök* och andra databaser såsom *Soupus* på Göteborgs Universitetsbibliotek men även genom externa databaser som exempelvis *Google Scholar*. Innan bytet av forskningsämne sökte vi initialt på frivillig hållbarhetsredovisning men som förklarades ovanstående, resulterade sökningarna i ett begränsat urval av forskning eftersom stor del av forskningen inom ämnet hållbarhetsredovisning handlar om stora internationella företag eftersom de är lagstyrda att upprätta hållbarhetsrapporter. Eftersom var vi mer intresserade av att forska om mikroföretag, ledde detta till en omformulering där sökningen senare utvecklades till hållbart företagande för SMF. En vidare litteratursökning på ekonomistyrning och SMF kompletterade väl arbetets avgränsade ämne, då en djupare förståelse om intern styrning generellt i mikroföretag bildades. Insamlad litteratur var både på svenska och engelska för att kunna samla in så mycket preciserad litteratur som möjligt.

3.4 Semistrukturerad intervju

Initiala tanken var att genomföra studien genom en kvalitativ enkätstudie för att undersöka uppsatsens forskningsfrågor. Men utifrån tidigare forskning och avhandlingar syntes ett tydligt samband som pekade mot att en fallstudie i form av djupgående intervjuer var mest optimal för uppsatsen. Därav baseras den empiriska teorin på intervjuer av respondenter från två mikroföretag. I och med begränsad tid ansågs en detaljerad och djupgående intervju vara lämpligt och därmed utfördes totalt fyra intervjuer som grund till forskningsfrågorna. Patel och Davidson (2019) beskriver kvalitativa intervjuer som sådana med låg grad av strukturering där respondenten får utrymme att svara med egna ord. Under intervjuerna var intentionen att ställa frågor i en bestämd tematisk ordning men när det ansågs att en fråga redan var besvarad hoppades den över. Spontana påföljdsfrågor kom också till tals. Intervju-frågornas grad av standardisering och strukturering anses vara av semistrukturerad natur, dessutom ställdes öppna frågor där respondenten fick utrymme att svara med egna

ord. De två ägarnas intervjufrågor baserades på samma grundfrågor, med en viss justering kopplat till det enskilda företaget, detsamma gällde intervjufrågorna för medarbetarna.

Båda företagen befinner sig utanför Göteborg och därmed ansågs digitala möten vara det bästa alternativet, då det ökade flexibiliteten av utförandet. Intervjuerna med de tre första respondenterna utfördes på distans digitalt via Microsoft Teams och tog ungefär 50 minuter vardera. Intervjun med sista respondenten skedde också via Microsoft Teams och tog drygt 30 minuter. Distans-intervjuer anser Bryman och Bell (2013) inte påverkar kvalitet och eftersom alla deltagare av intervjun såg varandra under samtalet kunde både gester och kroppsspråk uppfattas liknande vid en personlig kontakt intervju. Intervjufrågorna formulerades först efter att ha fått bekräftelse från intervju-företaget om att utföra intervjun, detta var för att kunna anpassa intervjufrågorna till de båda företagens kontext. Hela samtalet spelades in för att senare presenteras och analyseras med korrekt information given av respondenterna i empirin. Alla respondenter tillfrågades självfallet om samtycke till inspelning av intervjun.

3.4.1 Urvalsprocess av intervju-företag och respondenter

Urvalsprocessen för arbetet genomfördes utifrån ett målstyrt urval. Bryman och Bell (2013) förklarar att en målstyrt urval är bland de vanligaste inom en kvalitativ studie, vilket innebär att val av respondenter görs genom en uppfattning eller kunskap om vad som skulle passa in på syftet med studien. För att skapa fler perspektiv anser Bryman och Bell (2013) även att det krävs olika personer från organisationer. Utifrån informationen av Bryman och Bell (2019) gjordes valet att utföra en fallstudie med två personer med olika arbetsområden i samma företag, eftersom vi ville undvika riskerna med begränsad objektivitet som kan uppstå vid endast ett ägarperspektiv. Vidare valde vi att genomföra dessa två intervjuer med personer i två olika företag, för att öka sannolikheten att få ta del av fler perspektiv av forskningsområdet.

Arbetet behandlar intern styrning av hållbarhet hos mikroföretag, därav har urvalsprocessen fokuserat på att finna företag som instämmer på denna beskrivning. En tidig avgränsning gjordes gentemot textilföretag i länet just för att textilbranschen anses vara en intressant bransch som har en betydande påverkan vad gäller miljömässiga- och sociala aspekter. Därefter påbörjades processen med att söka fram potentiellt företag att intervjua. Vi startade genom att söka på mindre textilföretag i Sverige, därefter kontaktade vi ett flertal företag via e-mail och telefon under 2-3 veckors tid. Till sist skapades kontakt med ett svenskt mikroföretag (Företag 1) och klartecken om genomförande av en intervju gavs. Företag 1 är ett familjeägt mikroföretag som har funnits sedan år 1939. Företaget bedrivs i Ulricehamn av tredje generationen och har endast åtta anställda. Företaget tillverkar allt från olika typer av tyger till produktion av kläder, men har på senare år engagerat sig inom logistik. Hållbarhet inkluderas i affärsiden, dessutom finns det ett antal uppsatta mål gällande ekologiskt- och social hållbarhet på företagets hemsida. Efter utförd intervju av Företag 1, fick vi tag på ett till familjedrivet mikroföretag inom textilbranschen, det vill säga Företag 2. Detta företag befinner sig i Borås och drivs också av tredje generationen. Företaget tillverkar och säljer unika arbetskläder till uniformsbärande arbetsplatser såsom hotell och flyg. Arbete för att främja hållbart företagande bedrivs aktivt inom verksamheten och de har sedan 2009 varit miljödiplomerade.

En utförligare beskrivning av varför mikroföretag ansågs var en intressant som respondentföretag till studien var för att det innebar en möjlighet att undersöka ett företag som besitter allra minst resurser. Vi ansåg att detta skulle ge oss en större möjlighet att förstå hur styrning mot hållbarhet ser ut i företag med begränsade resurser, samt enklare kunna urskilja skillnaden mot internationella företag. Att två av respondenterna för studien var en av ägare för familjeföretagen samt drivande av den operativa verksamheten, bidrog till att vi kunde få information om utformningen av styrning mot hållbart företagande ur ett ägarperspektiv. Men då det finns risk att ägaren glamoriserar synen på sitt företag valdes att intervjua en anställd för att även undersöka forskningsämnet utifrån ett medarbetarperspektiv. Med andra ord indikerar dessa faktorer till en god grund och utgångspunkt vid undersökning av forskningsfrågorna.

Intervju	Respondent	Mikroföretag	Datum	Längd på intervju
1	Ägare 1	Företag 1	5 - maj - 2022	ca 50 minuter
2	Medarbetare 1	Företag 1	8 - juni - 2022	ca 50 minuter
3	Ägare 2	Företag 2	10 - juni - 2022	ca 50 minuter
4	Medarbetare 2	Företag 2	10 - juni - 2022	ca 30 minuter

Numreringen har ingen annan koppling än att respondenterna och företagen benämns i den ordning respondenterna blev intervjuade på.

3.4.2 Dataanalys

Som presenterades ovanstående tillfrågades alla respondenter om vi kunde spela in samtalen för att underlätta senare bearbetning av de insamlade materialet. Alla respondenter godkände förfrågan, vilket ledde till goda förutsättningar vid senare bearbetning. Under intervjuens gång kunde vi vara helt närvarande och fokusera på respondenterna och samtalen, än om vi parallellt hade behövt anteckna svaren. Efter alla intervjuer gick vi tillbaka och började bearbeta materialet. Första fokus var att strukturera upp materialet i kategorier kopplat till forskningsfrågorna, det vill säga skapa rubriker och teman. Därefter avlyssnades inspelningarna återigen och transkriberades materialet under lämplig rubrik och tema, och en analys påbörjades. Slutligen bekräftades materialet i den empiriska analysen av citat så att det skulle bli tydligt att se vad analysen grundas på.

3.5 Kvalitetsanalys

3.5.1 Begränsningar

Valet av kvalitativ studie bidrog till ett fåtal begränsningar. Tidsaspekten av studien var den främsta begränsningen, vilket bidrog till att ingen pilotintervju kunde genomföras. En pilotintervju är enligt Patel och Davidsson (2019) ett bra sätt att strukturera och orientera sig till en optimal och lyckad intervju att grunda resonemang på. En annan anledning till att en testintervju var svårt att genomföra var det var svårt att hitta potentiella kandidater till

studien, och de företag vi kom i kontakt med ville vi använda som en del av de empiriska analysen. Vi anser att en avsaknad av pilotintervju inte bidrog till en minskad kvalitet då mindre företag är svårare att generalisera, eftersom de omfattar ett flertal olika aspekter (Magrizos m.fl., 2021). Med andra ord behöver nödvändigtvis en pilotintervju-studie inte vara gynnsam, då en standardiserad mall för intervjufrågor inte kan utformas utan måste anpassas till det valda respondentföretaget och respondenternas ställning i företaget.

Svårigheten med att hitta villiga mikroföretag inom textilbranschen att genomföra intervju med ledde till en begränsning av insamlad empiri, och resulterade i två respondentföretag med två respondenter i vardera. Dock är det vanligt att de anställda inte har helt fixerade yrkesroller och hjälper varandra inom företaget, därav ansåg vi att endast en intervju av en medarbetare skulle vara tillräckligt för att få förstå mikroföretag ur ett medarbetarperspektiv. I och med att endast två företag intervjuades kan inte denna studie på egen hand tala för eller generalisera styrning för alla mikroföretag. Men i kombination med tidigare litteratur kan denna forskningsstudie bidra som ett kompletterande material kring styrning i mikroföretag, och utöka den befintliga forskningen.

Patel och Davidsson (2019) anser att faktorer som gester och kroppsspråk kan underlätta samtal under intervju. Då företagen befinner sig utanför Göteborg skedde alla intervjuer digitalt vilket kan ha bidragit till en avsaknad av dessa faktorer. Dock försökte vi bemöta denna begränsning med att alla deltagare hade webbkamera på, vilket minskade risken för en bristfällig kvalitet.

3.5.2 Trovärdighet

3.5.2.1 Validitet

En kvalitativ studie är mycket komplex då forskningen inte har en enhetlig företeelse. Därav är det viktigt att skapa en trovärdighet i intervjun. Att skapa hög validitet inom hela forskningsprocessen är enligt Patel och Davidsson (2019) ett sätt att skapa kvalitet i en kvalitativ fallstudie. Hög validitet innebär att under samtalet ska intervjuaren *“...upptäcka företeelser, tolka och förstå innebörden av människans livsvärld, samt beskriva uppfattningar eller en kultur”* (Patel och Davidsson, 2019, s. 133). Det är viktigt att genom hela forskningsprocessen skapa sig en förståelse och tillämpa detta för att göra en trovärdig tolkning av fallstudien. För att minimera risken för låg validitet har initialt en stor del av vår tid lagts på att läsa in oss på tidigare forskning från olika forskare. Vidare baserades intervjufrågorna på tidigare forskning kring mikroföretag, ekonomistyrning och hållbart företagande. Detta bidrog även till att grunden i samtalen baserades på fakta och inte personliga åsikter, vilket minimerade risken för styrning av samtalet. Frågorna som ställdes var i så stor utsträckning som möjligt öppna frågor, då även detta ökar trovärdigheten (Patel och Davidsson, 2019, Bryman och Bell, 2013).

3.5.2.2 Reliabilitet

I en intervju finns det risk att intervjuaren missförstår respondentens svar på en viss fråga vilket kan resultera i låg reliabilitet. Intervjuundersökningen kan bli missvisande eller oanvändbar till resterande del av studien. Låg reliabilitet kan även vara åt andra hållet, det vill säga att respondenten missförstår den ställda frågan, vilket leder till liknande konsekvenser för rapporten (Bryman och Bell, 2013).

God kvalitet av undersökningen innebär god reliabilitet därmed är det viktigt att personen som skall intervjuas skapar sig en förståelse kring ämnet för att driva en så optimal intervjun som möjligt. Därmed fick intervjupersonerna via mail information kring uppsatsämnet innan genomförandet av intervjun samt att samtalet också startade med en presentation kring ämnet. Men också för att minimera risken för missförstånd försökte vi ge en liten bakgrundsinformation inför en öppen fråga för att respondenten som intervjuades skulle få en klarare bild av frågans betydelse. Upptäckte vi att respondenten kom in på fel spår, ställde vi följdfrågor som förtydligade vår fråga ytterligare. För att minimera risken av feltolkningar, parafraiserade vi respondenten för att kontrollera att vår tolkning var korrekt.

3.5.2.3 Etisk kvalitet

För att säkerhetsställa att studien håller hög kvalitet i alla aspekter utfördes studien på ett etiskt korrekt tillvägagångssätt. Bryman och Bell (2013) presenterar ett antal etiska principer där den första, kallad *informationskravet*, handlar om att respondenten ska informeras kring syftet med uppsatsen samt respondentens roll i arbetet. *Samtyckets kravet* innebär att respondenten måste bekräfta att personen frivilligt vill delta och behåller rätten att avbryta vid när som under deltagandet. *Konfidentialitets- och anonymitetskravet* förklaras av författarna att intervjupersonens identitet har rätt att hållas anonym. Det är viktigt att den information som samlas in under intervjun tillhör syftet med studien, annars uppnås inte *nyttjandekravet*. Till sist får inte *falska förespeglningar ske* samt att respondentens rykte inte får komma till ta skada av undersökningen, vilket exempevis innebär att inga felaktiga svar får presenteras (Brymann och Bell, 2013).

Utifrån dessa sex principer utvecklades intervjuer via mailkontakt med respondentföretagen. Studiens syfte och respondentens roll presenterades, samt att en tydlig fråga var utformad för att säkerhetsställa att vi fick ett godkännande om respondenternas frivilliga deltagande. Intervjupersonerna begärde inte att hållas anonyma men trots detta valde vi att behålla alla respondenter samt företagen anonyma för att bibehålla en god etiskt kvalitet. Intervjupersonerna informerades på förhand om att de skulle förbli anonyma. Avslutningsvis formulerades alla frågor utifrån tidigare forskning med anledning att alla frågor skulle hänvisas till studiens syfte. Därav fick vi efter utförandet av intervjun endast svar som ligger till grund för syftet, dessutom minskades risken för att felaktiga svar presenterades genom audio-inspelning av intervjuerna.

3.6 Avvikelser

Eftersom stor del av intern information om företaget är hämtad från delägaren, kan faktan vara vinklad och objektiviteten något begränsad. Risken med att utföra en intervju med ägaren är att det finns ett antal faktorer som kan hämma samtal, såsom makt, kön eller social bakgrund (Patel & Davidson, 2019). Även Bryman och Bell (2013) förklarar att företag tenderar att avstå från att berätta sanning om detta inte gynnar organisationens image.

För att minimera risken att materialet inte skulle vara objektiv, valde vi att intervjua en medarbetare för att utmana ägarens syn på verksamheten. En del av medarbetarens intervjufrågor var anpassade för att se hur väl svaren stämde överens med ägaren.

Bekräftades informationen även av medarbetaren ansåg vi att det är mer sannolikt att det är en korrekt bild av företaget. Dock är det faktumet att medarbetaren är familjemedlem eller nära bekant till ägaren en faktor som påverkar objektiviteten. Dock är detta svårt att påverka då det är så relationen mellan ägare och anställda oftast ser ut i ett mikroföretag. Även vid förfrågan om att få intervjua en medarbetare är det ägaren som avgör vem som skall intervjuas, vi hade inga medel att på egen hand ta reda på vilka som är heltidsanställda och kontakta dessa utan ägarens kunskap om det.

Vidare försökte vi tidigt skapa en god relation med de två respondenterna i varje företag för att samtalen inte skulle präglas av ovannämnda faktorer. Vid första kontakten med respondenterna, det vill säga innan utförandet av intervjun, talade vi om för respondenterna att både personen och företaget förblir anonyma; detta för att påvisa att intervjun varken kunde påverka företaget positivt eller negativt gentemot intressenterna och för att öka sannolikheten om ärliga svar på ställda frågor.

3.7 Analysmetod

Enligt Bryman och Bell (2013) tematiska analysmetod är den vanligaste metoden vid analys, där en diskussion av empirin görs för att presentera det väsentliga. Vidare förklarar Braun och Clarke (2006) att analysmetoden används för att identifiera, analysera och beskriva teman i ett insamlat datamaterial, det vill säga *empiri*, men även att den är fri från det teoretiska ramverket vilket förenklar processen.

Då syftet med analyskapitel är att diskutera empirin för att undersöka forskningsfrågan i frågeställningen är denna tematiska analysmetod optimal. Den empiriska analysen innehåller både tolkningar och analys av respondentens svar från intervjun, eftersom det inte går att skilja mellan empiri och analys i en kvalitativ studie som det går att göra i en kvantitativ studie. Vidare har den empiriska analysen strukturerats i enlighet med referensramen.

4. Empirisk analys

Följande kapitelns syfte är att presentera all relevant material hämtat från de utförda kvalitativa intervjuerna i form av en löpande analys. Empiriska analysen redogör varje företag enskilt; först presenteras respondenternas egna tolkningar av begrepp och sammanfattning av verksamheten. Vidare analyseras företagets interna styrning och strävan mot hållbart företagande. Kapitlet avslutas med respondenternas syn på framtiden samt en jämförande reflektion.

4.1 Respondenternas förståelse och tolkning av begrepp

4.1.1 Hållbart företagande

4.1.1.1 Företag 1

Ägare 1 anser att begreppet *hållbart företagande* är svårdefinierat men första tanken är att företaget redan bedriver en hållbar verksamhet för att det har fortgått sedan 1939 utan att gå i konkurs. Respondenten menar att det är den ekonomiska hållbarheten som är grunden till företagande, därav den viktigaste aspekten av hållbarhet från företagets perspektiv. En långsiktig planering av företagets ekonomi som inte äventyrar personalens anställning anser respondenten är av väsentlig betydelse i strävan mot hållbart företagande.

Medarbetare 1 som är ansvarig för den logistiska driften i företaget kopplar hållbart företagande till miljömässig hållbarhet då Medarbetare 1 nämner att det framförallt är viktigt att försöka minska användningen av plast men även wellpapp vid packning- och frakt av varor.

4.1.1.2 Företag 2

“Vi som företag tar ett ansvar för vad vi gör”. - Ägare 2

Ansvar är det första Ägare 2 tänker på när begreppet hållbart företagande presenteras. Medan Medarbetare 2 anser att hållbart företagande är att sträva åt att få en bättre hållbarhet och utvecklas inom ämnet. Företaget arbetar aktivt mot att vara mer hållbara och respondenten förklarar att de exempel alltid försöker köpa de mer miljömässiga alternativen.

4.1.2 Hållbarhet

4.1.2.1 Företag 1

Begreppet hållbarhet korrelerar Ägare 1 med en verksamhet som är långsiktig och håller över tid - inte en kortsiktig verksamhet vars främsta mål är att vinstmaximera. Givetvis tycker Ägare 1 att miljöfrågorna är viktiga vilket företaget har förmedlat genom att bara köpa in certifierad och ekologisk bomull och -ull.

Utifrån sin yrkesmässiga ståndpunkt tänker Medarbetare 1 specifikt på miljömässiga aspekter. Denne påpekar att även företagets kunder anger på respektive hemsidor, att även för dem, handlar hållbarhet också om att använda mindre plast och samordna frakt i försök att minska det egna företagets klimatpåverkan.

“Hållbarhet är att vi skall vara så effektiva som möjligt. Det vill säga, har man möjlighet att skicka en container med båt, istället för att flyga godsens i tre-fyra flygningar som kostar massor med pengar och är sämre för miljön, bör man göra det som har minst negativ påverkan.” - Medarbetare 1

4.1.2.2 Företag 2

Både Ägare 2 och Medarbetare 2 förknippar hållbart företagande med hållbarhet, med andra ord anser de båda respondenterna att det är “samma sak”. Dock med en ytterligare aspekt om långsiktighet. Det kan exempelvis vara att uniformerna har bättre kvalité och därmed håller längre, men även sopsorteringen för att tänka på en hållbar framtid för generationen efter. Det vill säga är detta begrepp mer förankrat i en samhällsmässig syn.

4.1.3 Klimatförändringar

4.1.3.1 Företag 1

Ägare 1 anser att människan inte tar dessa förändringar på allvar utan säger att det är pengar som i slutändan styr. Ägare 1 refererar till begreppet hållbart företagande där det är viktigt att de miljömässiga aspekterna inte försummas utan måste tas hänsyn till för att textilbranschen har en betydande miljömässig påverkan på samhället och hållbart företagande inkluderar alla aspekter av hållbarhet, det vill säga ekologiskt-, socialt- och ekonomisk hållbarhet.

“Jag har skrivit tre faktaböcker om vulkanutbrott samt asteroidnedslag; det räcker med ett par vulkanutbrott som ger mycket mer föroreningar i luften än vad all plast och olja gör på hundratals år. Gällande Greta T. är jag inte där, jag tycker det är vinklat. Självklart källsorterar vi hemma men det är där jag sträcker mig.” - Medarbetare 1

4.1.3.2 Företag 2

Klimatförändringar för Ägare 2 är mycket otäck. Personen anser att det är viktigt på alla plan, både personligen och företagsmässigt, försöker agera för att minska detta. Ett sätt som företaget agerar för att förebygga en minskning av klimatförändringar är genom att de blivit miljödiplomerade.

Medarbetare 2 anser sig själv ha en god förståelse kring klimatförändringar påverkan på samhället. Personen anser att företaget måste arbeta mot att minska sin avtryck i så stor grad som möjligt, vilket Respondenten även gör i sitt dagliga arbete.

“Textilbranschen är och har länge varit en av de ”smutsigare” branscherna för miljön och det är något vi försöker att ändra på genom att alltid leta efter och ställa krav på tyger att det ska finnas ett renare alternativ.” - Medarbetare 2

4.1.4 Socialt ansvar

4.1.4.1 Företag 1

Att *försöka göra så gott som möjligt* är en tecken på att ta socialt ansvar, menar Ägare 1. Vidare använder Ägare 1 sig av uttrycket *behandla andra som du själv vill bli behandlad*, vilket respondenten tycker är ett bra grund att stå på.

Medarbetare 1 beskriver *socialt ansvar* som att *“alla hjälps åt”* och att *“man är med och bistår de övriga”*. Vare sig det gäller inom familjen, bland vänner, i ett företag eller till och med länder emellan.

4.1.4.2 Företag 2

Ägare 2 kopplar socialt ansvar till produktionen som företaget har i Litauen och Estland. Personen anser att det inte är så olik från när de själva var ansvariga, och när ägarna är på besök går runt i fabriker och bildar sig en bild av fabriken välmående så att alla anställda mår bra.

“Socialt ansvar handlar för mig om att värna om dem men nyttjar i produktion. Att dem har rätt till fackförening och raster men även bra arbetsmiljö. Detta gäller också här hemma i vår verksamhet” - Ägare 2

Medarbetare 2 tolkning av riktades mer åt ett generell ansvar som företaget tar gentemot omvärlden. En strävan efter att upprätthålla en miljöpolicy och att skapa hållbara tyger, det vill säga att företaget väljer ett mer hållbart alternativ vid agerande leder till att de tar ett socialt ansvar.

4.2 Respondenternas sammanfattning av företagets kärnverksamhet

4.2.1 Företag 1

Företagets huvudsakliga sysselsättning är produktion av textilvaror. Sekundärt bedrivs även verksamhet inom tredjepartslogistik.

Vad gäller den första sysselsättningen är det en nischad verksamhet med fokus på hållbar material där textiltgrossister, det vill säga andra företag (B2B) är de främsta kunderna.

*“Den typ av kund vi vänder oss till är inte företag som bara är intresserade av priset.”
- Ägare 1*

Företaget har även en webshop där de tar emot beställningar från slutkunden (B2C) men den försäljningen är marginell. Majoriteten av företagets kunder befinner sig i Norden, mestadels norska kunder men även svenska kunder.

Förutom produktion av tyger erbjuder företaget logistik- och lagertjänster. Denna utökning av verksamheten startade genom att norska kunder föreslog att företaget skulle sköta leveranserna från andra underleverantörer i Asien och överta logistikplaneringen av varor

som skulle säljas inom Europeiska Unionen (EU). Tillsammans med två andra medarbetare sköter Medarbetare 1 tredjepartslogistiken, dock är det Medarbetare 1 som har det övergripande ansvaret av den logistiska verksamheten.

Företaget tar som sagt emot enskilda beställningar av färdigsydda kläder. Ägare 1 förklarar då företaget erhåller en specialbeställning, måste material beställas och levereras till företaget för tillverkning. Utskärningen sker i Sverige men delarna sys ihop av ett annat företag i Estland. Vad gäller tillverkning av tyg sker det i den egna anläggningen i Ulricehamn. I samma byggnad finns även lager och kontor. Det som inte går att tillverka köper företaget in, material importerar företaget från utlandet för varken garn eller fibrer som bomull och ull går att köpa i Sverige. Garn av olika slag importeras från Tyskland, Turkiet samt Spanien. Ull importeras vanligtvis från Nya Zeeland. Färgning av material har företaget utkontrakterat till ett färgeri i Kinna. En del av stickningen är utkontrakterad till företag i Danmark och som tidigare nämnt, samarbetar företaget med skräddare i Estland.

Företaget har inga egna varumärken som kräver marknadsföring gentemot slutkunden. Därför menar Ägare 1 att företaget mestadels förlitar sig på att nöjda kunder sprider budskapet vidare genom rekommendationer. Den enda befintliga marknadsföringen sker via företagets hemsida och sociala medier. Företagets kommunikation till omvärlden, det vill säga PR sker också via hemsidan. Där återges allmän information om dess historia, huvudsakliga sysselsättning, produktionsprocesser, men även värderingar och målsättningar. Företaget har även en uttalad hälso- och miljöpolicy som är tillgängligt på hemsidan.

4.2.2 Företag 2

Företag 2 är ett familjedrivet företag som idag drivs av tredje generationen. Traditionellt sett tillverkade företaget damkappor, men under 80-talet försvann efterfrågan på ullkappor och företaget fick omorganisera sig. Idag syr verksamheten personliga kollektioner till uniformsbärande företaget såsom flyg och hotell. De har länge arbetat som återförsäljare men börjar mer och mer rikta sig mot slutkund.

Respondentföretag 2 arbetar business to business, det vill säga att deras slutkunder är företag som vill köpa in unika kollektioner till sina anställda. Exempel på några av företagets uniformsbärande kunder är hotellkedjor och försäljningen sker mestadels inom Sverige men även i runt om i Norden.

Företaget har ingen egen produktion utan köper in sina produkter från fabriker som driver egen produktion i Litauen och Estland. Det finns en liten produktion i Sverige som fokuserar på exempelvis ändring av lagerplagg, men respondenten förklarar att ingen större produktion sker där. Företaget köper in en del av sina varor från grossister, såsom t-shirt och peeker, eftersom respondenten anser att sköta en egen produktion blir för dyrt. Verksamheten har inte så pass höga kvaliteter att de kan pressa ned sina priser. Vidare uppstår det även svårighet med kontroll, därav anses det bättre att köpa in av en god grossist. Respondenten förklarar att

“Det är svårt som ett litet företag att hålla koll på produktionskedjan

när det kommer till T-shirts, men vi kan istället välja en ekologiskt grossist som vi vet tar ansvar.” - Ägare 2

Ägare 2 förklarar även att valet om att inte ha en egen produktion baseras på företagets storlek. De är för små för att åka till Asien och starta en egen produktion, därmed är det mer lönsamt att köpa in från fabriker.

4.3 Mikroföretagens vision, affärsidé samt strategi

4.3.1 Företag 1

Refererat till dess storlek och informella karaktär har företaget ingen tydlig företagsövergripande vision som beskriver hur företaget skall utvecklas men Ägare 1 säger att det är viktigt att tänka långsiktigt genom att *“växa lugnt och försiktigt”* och att alla i företaget trivs vilket är viktigare än snabb- och kortsiktigt tillväxt. Därmed antas det finnas ambition och fokus på att utvecklas hållbart.

Företagets affärsidé är: *“tillverkning av trikåtyger och färdiga plagg med hög kvalitet framställda med minsta möjliga påverkan på miljön så långt det är ekonomiskt möjligt”*.

Vid frågan om företagets strategi och verksamhetsplanering ger Ägare 1 inga konkreta exempel vilket tolkas som om det inte existerar någon standardmall vad gäller innehåll eller omfattning av strategin och att strategin inte är tydligt formulerad. Ägare 1 nämner dock att företaget arbetar i enlighet med ledordet *flexibilitet* som refereras till affärsidén där kvaliteten i leverans samt lyhördhet gentemot kunderna är av central betydelse för att företaget skall kunna leva upp till förväntningarna. Både Ägare 1 och Medarbetare 1 berättar att beslut som fattas en morgon kan komma att ändra under dagens lopp och en sådan flexibel arbetsmiljö förväntas alla anställda kunna hantera. Båda anger även att företaget i sin helhet, är en kunddriven verksamhet. Företaget har bärande idéer, som fungerar som tankedirektiv, på hur de anställda skall bete sig gentemot kunder. Exempelvis finns det en etablerad ton och affärsklimat där det är mycket viktigt att få alla kunder att känna sig prioriterade och att vara hållbara i så stor utsträckning som möjligt.

När Medarbetare 1 berättar om sitt dagliga arbete gällande tredjepartslogistiken pratar denne mycket om *flexibilitet* och innebörden av desamma. Medarbetare 1 jämför Företag 1 med andra företag, specifikt stora företag. Medarbetare 1 berättar av tidigare erfarenhet i stora koncerner, att flexibiliteten påstår de stora företagen sig ha men *“ändra gärna inget för vi har gjort så här i alla år”*. Där anser Medarbetare 1 att företag 1 som ett litet företag skiljer sig och det är en stor konkurrensfördel som de har.

“Vi särskiljer oss för det är ingen som riktigt jobbar så som vi gör. Vi är flexibla och löser problem åt kunden - vad det nu än kan vara, löser vi det. Exempelvis har vi en kund som expanderade väldigt fort och bytte till en konkurrent som är en av de största logistik-firmorna i landet. Efter två månader ångrade kunden sig och ville komma tillbaka till oss.” - Medarbetare 1

Gällande affärsidé och målsättningar är svaren på frågorna relaterade till tredjepartslogistiken eftersom det är hens huvudsysselsättning i företaget:

“Målsättningen är att alltid ha en nöjd kund och ett gott samarbete. Vi jobbar inte med långa avtal utan är det något, löser vi det på vägen.” - Medarbetare 1

Medarbetare 1 nämner att företagets främsta målsättning inte är *att växa fort och bli stora* utan de vill vara mer personliga och erbjuda kundspecifika lösningar vilket bekräftar det Ägare 1 sa om långsiktighet och det antas att den anställde är i synk med ägarens långsiktiga ambition.

4.3.2 Företag 2

Miljön är en stor del av företagets uttalade vision. Ägare 2 förklarar att verksamheten ständigt arbetar mot att hitta bra material till sina kollektioner för att ta sitt ansvar mot samhället. *“Vi vill stå för allt vi gör”*. Denna vision är något som genomsyrar hela organisationen och styr besluten, tyvärr hämmas arbetet av att många ekologiska handlingar är ekonomiskt kostsamt.

Både Ägare 2 och Medarbetare 2 förklarar att företagets uttalade affärsidé är tillverkning av uniformer, både till små och stora verksamheter, för att ge sina användare en personligt profil. Vidare förklarar Ägare 2 att verksamheten endast har en tydlig marknadsföringsstrategi, som behandlar hur och när företaget ska uppdatera sina sociala medier. Utöver detta finns ingen strategi utan alla inom företaget arbetar utifrån affärsidén och därmed planerar sitt arbete med utgångspunkt i mindre delmål.

4.4 Verksamhetsstyrningen i mikroföretagen

4.4.1 Företag 1

Företagsledningen består av Ägare 1 och respondentens syster. Deras föräldrar är fortfarande delägare men de är inte längre verksamma i företaget.

Företaget har en horisontell organisationsform vilket visar sig i kommunikationsflödet i företaget; den är informell och direkt, oftare verbalt än i skriftlig form. Den horisontella organisationsformen visar sig även vid beslutsfattandet; det är företagsledningen som har den överordnade kontrollen vad gäller lönsamhets-, resultat-, intäkts- samt kostnadsansvar men de anställda involveras i många delar av beslutsfattningen. Större beslut tas av ledningen medan mindre beslut kan tas tillsammans med de anställda. Ägare 1 gav ett exempel där större beslut som prissättning hos nya kunder vanligtvis diskuteras i ledningen och senare framförs till de anställda.

Vidare nämner Ägare 1 att många beslut fattas under informella omständigheter eftersom det är ett såpass litet företag med endast 8 heltidsanställda. Det kan exempelvis ske diskussioner i spontana och snabba möten eller till och med under fikaraster. Vad gäller exempelvis planering av verksamheten eller strategiarbetet finns det inga formella

procedurer utan planeringen av verksamheten samt strategimöten sker löpande med de anställda.

När Medarbetare 1 blir tillfrågad om att beskriva verksamhetsstyrningen svarar denne så här:

“Det är ingen top-down styrning och ingen hierarki utan ett möte för oss är en kopp kaffe vid frukosten eller lunch. Alla vet vad som gäller och alla hjälps åt. När vi är på kontoret driftar vi saker och ting och det sker väldigt snabba beslut. Jag har jobbat i stora koncerner där efter ett möte säger någon att man skall ha ett möte igen om två veckor utan att någonting egentligen blir fixat eller löst. Jag anpassar mig men tycker det är bättre med snabba beslut, särskilt om man jobbar med kunder.”

- Medarbetare 1

Återigen gör Medarbetare 1 en jämförelse med en stor mediekoncern som hen tidigare jobbat på. Hen berättar att styrningen i mediekoncernen inte alls går att beskriva på samma sätt utan med cirka 400 anställda är styrningen mer *“handgriplig”* med handfasta regler. Medarbetare 1 fortsätter med att denne aldrig varit i ett företag där det är så transparent som det är i företag 1 gällande kommunikationen mellan ägare och anställda. Gällande beslutstagande är Medarbetare 1 delaktig vid upprättande av behovsanalys och eftersom hen har bra direktkontakt med kunderna, involveras Medarbetare 1 mycket i beslut som tas i den dagliga driften. Hen upplever gemenskap och att alla i företaget strävar mot gemensamma mål.

Ägare 1 säger att företaget inte arbetar med några specifika formella styrmedel. Ägare 1 nämner att det egentligen inte heller finns formellt uttalande finansiella mål men uttalat har ledningen årliga omsättningsmål. Dock anser Ägare 1 att detta är svårt att påverka eftersom företagets försäljning är beroende av hur framgångsrika kunderna är med deras försäljning. Ägare 1 påpekar att bearbetning och uppföljning av information kring fakturaflödet är det enda konkreta vad gäller formella processer men annars arbetar de inte med budgetering och dylikt.

“Budgetering och sådant jobbar vi inte så mycket med.” - Respondent 1

Gällande icke finansiella mål berättar Ägare 1 att ledningen tillsammans med de heltidsanställda sätter upp gemensamma delmål, där produktionstakt, det vill säga hur mycket man kan packa på en dag, ges som ett konkret exempel. Vidare anges företagets Hälso- och Miljöpolicy på dess hemsida. Policyn anger företagets icke-finansiella mål gällande miljö och hälsa samt hur dessa mål skall uppfyllas genom olika *åtgärder* som dem kallar det. Mer om det i *4.4 Företagets strävan mot hållbart företagande*.

Gällande uppförandekod finns det ingen skriftligt sådan men företaget har en uttalad uppförandekod som kommuniceras till de anställda om hur kunderna bör bemötas men även hur vissa situationer skall hanteras när problem uppstår. Ägare 1 anser även att det är viktigt att ha en bra relation med leverantörerna och dessutom är det viktigt att vara informerad om leverantörernas finansiella tillstånd för att själv inte råka ut för störningar i värdekedjan. Företaget väljer att köpa från samma leverantörer, de har långa relationer på över 20 år som är pålitliga enligt respondentens mening, vilket respondenten menar inger trygghet då det

svårt att sätta pris på leveranssäkerhet. Denna säkerhet är viktigare än att ofta byta leverantörer för att pressa ned kostnaderna.

När Medarbetare 1 blir tillfrågad om vad denne uppfattar är företagets uppförandekod säger denne:

“Det är att möta kunders förfrågningar och se till de anställdas välmående; försöka göra det rätt och riktigt varje dag och ha kul längs vägen.” - Medarbetare 1

Vid frågan om rekrytering av personal, nämner Ägare 1 att specifika kvaliteter och egenskaper inte är avgörande utan god social förmåga samt personkemi är det man letar efter vid nyanställning. Sammantaget anser Ägare 1 att social kompetens, positivitet och ett driv för det man gör är viktiga egenskaper hos medarbetarna. Med koppling till urval av personal berättar Medarbetare 1 att respondent 1:s fru tidigare var företagskund till Medarbetare 1 då denne tidigare jobbade på ett medieföretag. Dessutom bor de i samma grannskap och var bekanta med varandra innan hen blev anställd. Medarbetare 1 har tidigare jobbat med bland annat försäljning och marknadsföring i över tjugo år och nämner att det var på grund av att hen *“kunde lite av varje”* som hen blev anställd. Vidare nämner Medarbetare 1 att hen har jobbat på företaget i cirka sex år.

Utifrån det Ägare 1 och Medarbetare 1 berättar är antagandet att företaget är organisk, värderingsstyrt och arbetar mot en god företagskultur där alla känner ansvar för sig själva och ansvar gentemot företaget. Medarbetare 1 beskriver företagskulturen som att det är *“högt i tak”* vilket är ett idiom för att kunna uttrycka sina åsikter på arbetsplatsen utan att vara rädd för påföljder från företagsledningen.

Vidare krävs det ett stort samarbete inom företaget och det är vanligt att personalen utför multifunktionella arbetsuppgifter, därav används inte titlar - Ägare 1 förklarar att det blir sårbart vid frånvaro. Ägare 1 svarade att vissa anställda är bättre inom vissa områden än andra och då är det upp till ledningen att styra personalen så att var och en arbetar med det de är bra på. På så sätt bidrar det till en effektiv verksamhet. Arbetar en anställd bättre, hinner han eller hon mer och kan därmed få utökade arbetsuppgifter. Indirekt får den anställde mer ansvar vid bättre prestation.

“Vi håller inte på med titlar men jag är tredjepartslogistik-ansvarig. Vi är tre som sköter tredjepartslogistiken på heltid men eftersom jag varit här i många år, har det blivit att jag har lite mer ansvar. Detta beror på att jag har jobbat med kunderna under en längre tid och både dem och deras kunder föredrar direkt kontakt med mig.”

- Medarbetare 1

Vad gäller möjligheten för de anställda att bli hörda, säger Ägare 1 att företaget inte håller några schemalagda- och formella utvecklingssamtal. Det vill säga att feedback kommer löpande och frågor tas direkt under spontana förhållanden. När Medarbetare 1 blir tillfrågad om utvecklingssamtal bekräftar denne vad Ägare 1 har sagt; *“Vi tar det på stående fot eller på en lunch”*. Vid frågan om vad hen behöver för att utvecklas professionellt svarar Medarbetare 1 att hen ändå har nått en viss ålder där denne har fått gå utbildningar, har kunskap och arbetslivserfarenhet med sig sen tidigare. Vidare säger hen att det i rådande stund handlar om *“att utvecklas med kunden och hjälpa kunden att utveckla sin verksamhet”* men om det vore så att hen exempelvis skulle vilja gå på en två-dagars kurs, vet hen att

stödet från ägaren finns där. Medarbetare 1 antas ha en väldigt kundinriktad arbetsinställning då denne, vid varje fråga nämner att det framförallt är för kundens skull företaget inte har ett processororienterat arbetssätt med bestämda möten etcetera.

Företaget har varken en formell- eller monetär *belönings*system. Vad gäller motivering av de anställda anser det vara viktigt att alla anställda är behandlade jämlika, därav har företagsledningen gjort ett aktivt val att inte ge individuella belöningar. Skulle belöning ges är det kollektiva belöningar men utförandet har de senaste två åren hämmats av covid-19 pandemin. Både Ägare 1 och Medarbetare 1 bekräftar att kollektiv belöning, där personalen bjuds på tillställningar, har varit den vanligaste typen av belöning. Exempelvis har hela personalen blivit bjuden på fredagsfrukost på hotell, lunch emellanåt, julbord och utdelning av trisslotter. Medarbetare 1 nämner att hen blir särskilt uppmuntrad när en kollega- eller en kund ger positiv feedback men det är inget Medarbetare 1 kräver:

“Jag kräver inga komplimanger eller klapp på axeln för att utföra mitt jobb, jag förutsätter att jag ändå gör mitt bästa varje dag - både för företaget och för kunden.” - Medarbetare 1

4.4.2 Företag 2

Företaget består av tre ägare, där Ägare 2 äger majoritet av aktierna. Ägare 2 också är VD i företaget, det vill säga är verksam i den operativa verksamheten. Medarbetare 2 är medarbetare som arbetat inom verksamheten sedan 2013 och har ansvar över försäljningen, vilket innebär mycket fysisk kundkontakt. Exempel på arbetsuppgifter är presentation av kollektioner, hjälp med inprovningar samt assistans med att utveckla kundernas unika uniformer. Då det är ett litet företag med endast 7 anställda, sker ett stort samarbete mellan arbetsuppgifter i verksamheten. Utöver försäljningsansvarig finns det tre ytterligare större arbetsområden; produktionsansvarig, sömnadsansvarig och lageransvarig. Medarbetare 2 säger att alla i verksamheten håller sig till sina områden men...

“Men när jag väl är på plats kan de hända att jag får ta på mig snickarbyxorna och montera bord.” - Medarbetare 2

Trots ett liten sammansvetsat företag sker majoriteten av besluten av de tre ägarna. Ägare 2 förklarar att de anställda informeras endast vid större beslut som påverkar deras arbete. Förändringar som inte rör deras dagliga arbete delas endast i ledningen, så respondenten anser att det är ett så pass litet beslut att det inte blir väsentligt att informera vidare. Med andra ord har nivån på förändringen eller beslutsfattningen en stor påverkan vare sig resterande medarbetare upplyses.

“Ägarna har 100 procent ansvaret över beslutsfattningen. Våra anställda inkluderas såklart genom möten och deras idéer bemöts också” - Ägare 2

Vidare sker en mycket informell styrning i företaget, Ägare 2 hade svårt att konkret berätta hur hon aktivt arbetar med intern styrning. Längre in i intervjun framkommer det att en bra kommunikation är ett sätt som ägaren försöker att styr sina medarbetare genom. Att skapa en levande dialog och medvetenhet framförallt för att främja hållbart företagande. Detta

ligger i linje med medarbetarnas syn på kommunikationen, Medarbetare 2 anser att både den privat och arbetsmässiga kommunikationen är god. Då alla anställda sitter i samma lokaler menar Medarbetare 2 vidare att vid expertisfrågor inom ett annat område är det enklare att gå till den medarbetaren än att skicka iväg ett mail. Således är det lätt att bilda en god kontakt och dialog mellan alla i företaget.

Ägare 2 anser att det är en god företagskultur, i och med att många medarbetare arbetat länge inom verksamheten har den skapats en familjär känsla. Ordet "familjärt" var något som Medarbetare 2 också ansåg beskrev företagskulturen. Både för att många inom ägarens familj är medarbetare samt att resterande personal arbetat länge i verksamheten. Företaget som nämns ovanstående består av en liten styrka vilket kräver en bra sammanhållning, samt att alla hjälper alla inom företaget.

Det finns en strävan att tillsammans uppnå företagets finansiella och icke-finansiella mål. Vissa av målen är nyckeltal. Några behandlar redovisning, såsom omsättningsmål medan andra handlar om hållbart företagande som återvunnet polyester. Medarbetare 2 nämnde endast de finansiella målen vid en diskussion om företagets målsättning, vilket kan ha en inverkan på att respondentens individuella arbetsuppgifter främst är fokuserade på omsättning- och budgetering mål.

Ägare 2 förklarar att ledningen inte ger någon monetär belöning för att motivera sina anställda. Då och då kan icke-monetär belöning ske i form av sommar eller julpresenter. Dock anser Medarbetare 2 att genom att tillsammans sätta upp mål samt tillit från ledningen leder till ökad känsla av motivation. Vidare ur medarbetarens perspektiv får personen mycket uppskattning vid god prestation, då Medarbetare 2 arbetar mot försäljning kan prestation tydligt mätas. Detta är även något som motiverar den anställde samt att genom personen får ständigt utveckling vid sin kundkontakt. En annan motiverande faktor ansågs vara utvecklingssamtal, men i och med en daglig kommunikation uteblir ofta årliga dessa avstämningar.

Ägare 2 förklarar att de satt upp en uttalad uppförandekod som är kopplat till agande för att främja hållbart företagande. Sju uppsatta punkter som behandlar både miljömässig och social beteende. Denna uppförandekod är ett annat styrmedel för att tydligt förmedla ett idealiskt agerande till sina medarbetare. Dock verkar detta styrmedel inte så effektivt då Medarbetare 2 inte visste vad som stod i uppförandekoden.

"Mycket baseras på sunt förnuft. Det är ingen som betar sig illa. Skulle detta inträffa kanske man skulle behöva ta upp en diskussion kring det." - Medarbetare 2

4.5 Företagens strävan mot hållbart företagande

4.5.1 Företag 1

Majoriteten av kunderna är ofta återkommande då företaget anser att det är viktigt att skapa långa relationer. Företagets kunder är mycket medvetna kring miljömässiga- och sociala hållbarhetsfrågor samt att majoriteten av kunderna kräver användning av ekologiska och certifierade råvaror. Ägare 1 förklarar att det är mycket dyrare med ekologiskt material men

företaget väljer trots detta att nischa sig mot hållbara ekologiska tyger eftersom de yttre aktörerna, framför allt kunderna kräver det. Ägare 1 tror att om företaget skulle ha använt sig av billigare råvaror, som varken är certifierade eller ekologiska, skulle företaget ha haft lägre kostnader men troligen även lägre omsättning. Därav anser Ägare 1 att det är nödvändigt för fortlöpningen av verksamheten, att använda ekologiska råvaror.

“Jag tror att vi till och med hade sålt mer om vi hade haft billigare alternativ eftersom det är mycket dyrare att köpa ekologiskt certifierade råvaror.” - Respondent 1

Ägare 1 förklarar att det är ett strategiskt val, därför att som ett litet företag anser Ägare 1 att det inte går att konkurrera med stora företag då mikroföretag inte kan komma upp i samma kvantiteter och uppnå stordriftsfördelar - det går därmed inte att erbjuda konkurrenskraftiga priser som stora företag kan göra. Med andra ord menar Ägare 1 att företaget har många andra värden än lågt pris och väljer kvalitet istället, vilket de anser är synonymt med att investera i ekologiskt material. Ägare 1 medger att kunderna har påverkat företaget i den riktningen men företaget har även haft en påverkan på andra kunder som initialt varit osäkra gällande höjda priser på ekologiskt material. En fortsatt påverkan sker genom kontinuerlig dialog mellan parterna.

Vidare förklarar Ägare 1 att företaget, av normativa skäl, vill associeras med hållbarhet. Den svenska kulturen påverkar hur individerna tänker och värderar inom företaget, vilket i sin tur påverkar hur företaget bedrivs samt exporteras mot samhället.

Majoriteten av företagets kunder som är från Sverige och Norge, vilket är två länder som ligger i framkant av hållbarhet. Båda dessa nationella kulturer anser att hållbart företagande är viktigt. Detta formar samhällsmässiga normer kring att företag ska vara hållbara som i sin tur bidrar till att kunder förväntar sig hållbart företagande från sina leverantörer. Därför anser Ägare 1 att det är väsentligt att associeras med hållbart företagande.

Ägare 1 anser att den största negativa miljöpåverkan i hela värdekedjan kommer från produktionen eftersom det sker en stor vattenåtgång, framförallt vid framställning av bomull. För att motverka det ger respondenten exempel på arbete som främjar miljömässig hållbarhet där man väljer att sticka ull istället för bomull då det inte går åt lika mycket vatten vid färgning. Dock går inte ull att använda till allt och i de fall bomull används är den ekologisk. Företaget försöker även minska spill av tyg och strävar mot att tillverka tyger av bästa möjliga kvalitet så att det ska hålla länge och inte skall behövas byta ut ofta.

Beträffande tredjepartslogistiken är fokuset på när varor erhålls hos företaget. Ägare 1 förklarar att sedan covid-19 pandemin har transportererna inte varit optimala, därav krävs en uppföljning så att det exempelvis är rätt varor i transportererna. Både Ägare 1 och Medarbetare 1 anser att som småföretagare går det att påverka och bidra till hållbarhet genom att vara ute i god tid så det blir en samlad frakt samt transportera genom bättre miljömässiga alternativ. Vidare säger Medarbetare 1 att även om de som småföretagare gör sitt bästa; planerar, samlar frakt och bokar container på förhand, kan motgångar ändå uppstå:

“Det är högstbjudande på containers på ett containerskepp som tar 23 000 containrar. Det spelar ingen roll om vi bokar på förhand, dyker det upp en koncern

som har mycket mer resurser än oss och kan bjuda över, får de självklart containrarna och vi får finna andra lösningar.” - Medarbetare 1

Medarbetare 1 tror att majoriteten av de svenska företagen vill arbeta för att främja miljö- och hälsa men menar att det är det svårt att påverka- och ändra på etablerade arbetsmetoder och procedurer, särskilt i stora företag *där det skulle bli kostsamt.*

“Vi skickar lådor till några av våra kunder som är fyllda till cirka tre procent av total volymkapacitet och det tycker jag är synd men kunderna arbetar på ett visst sätt och det går inte att ändra på etablerade system fastän de kanske skulle vilja ändra på det.” - Medarbetare 1

4.5.2 Företag 2

Sedan 2009 har företaget haft ett miljödiplom, vilket Ägare 2 var ett sätt att bra sätt att fortsätta ta verksamheten vidare mot ett hållbart företagande. I och med miljödiplomeringen har företaget tagit ett antal åtgärder, allt från renovering av fastighet och inskaffa certifieringar till mindre aktiviteter som källsortering. Verksamhetens målsättning som benämns i 4.4.2 berör den hållbara aspekten genom nyckeltal om återvunnet polyester. Vidare berättar Ägare 2 att aktiva val om att avstå egen produktion görs om de leder till begränsad kontroll på leverantörskedjans miljömässiga och sociala ansvar. Då är det mer optimalt att välja en grossist utefter hur certifierade de är. All personal arbetar mot att minska sin egna klimatpåverkan, Medarbetare 2 gör själv aktiva val såsom planerar sina resor för att undvika köra extra mil samt försöker att främja deras egna produkter vilket de besitter kontroll över. Dock anser Medarbetare 2 att det är svårt som litet företag att hinna med i samhällets förändringar. Personen förklarar:

“Det hinner ändras snabbare än vad vi kan slita ut en bil, för några år sedan när vi köpte bilen var diesel det mest miljövänliga.” - Medarbetare 2

Då Respondenten fraktar ett flertal kollektioner på sina resor är det inte funktionellt hållbart att resa via mer hållbara alternativ såsom tåg. Men det finns alltid en vilja att försöka och verksamheten utvecklar ständigt nya projekt främja hållbart företagande, trots den ekonomiska begränsningen.

Enligt Ägare 2 är verksamhetens största negativa påverkan på samhället från spill av material vid tillverkning av kollektioner. För att undvika detta försöker respondentföretaget arbeta mot att använda material som håller längre så nyproduktion inte behöv lika ofta. Vidare är frakter en stor bidragande faktor till miljömässig negativ påverkan, dock anser Ägare 2 att det är godkännbart då de har produktion hyfsat nära. Med andra ord blir frakterna inte lika långa eftersom fabrikena befinner sig i baltikum.

En viktig aspekt av intervju av Företag 2 var att både val av certifieringar och miljödiplom som företaget har skett av egen vilja. Ägare 2 menar att de inte har några intressenter som kräver dessa hållbara alternativ utan är ägarens som vill associeras med hållbarhet och utföra aktiviteter de kan stå för. Således att Ägare 2 anser att det ekonomiskt sett skulle vara mer lönsamt utan de hållbara aktiviteterna, då deras kunder inte kräver dessa, så är det inre ansvaret starkast. Denna värdering anser Medarbetare 2 genomsyrar hela verksamheten,

eftersom företaget länge varit ett bolag som arbetat mot hållbart företagande blir detta en självklarhet.

4.6 Framtidsvision

4.6.1 Företag 1

Gällande synen på framtiden och hur företag bör arbeta för att uppnå hållbart företagande säger respondent 1: *“det finns hopp men oerhört mycket att arbeta på”*. Ägare 1 säger att detta gäller alla företag och i respondentens verksamhet gör man sitt bästa men på egen hand, samt som ett litet företag, tycker hen att det är svårt att åstadkomma någon större skillnad.

Både Ägare 1 och Medarbetare 1 nämner att de har observerat en trend med ökad efterfrågan på närproducerat, där många aktörer i värdekedjan har uttryckt sig om problematiken med långdistanstransport och därmed söker sig till nationella och lokala företag. De menar att respondentföretaget 1 är medveten om att långdistan svarar fraktas med flyg, vilket både är kostsamt och destruktivt för miljön men ibland har de inget val eftersom råmaterialet inte är tillgängligt lokalt och kunden kanske begär en kortare ledtid. Dessutom anser de att Sverige behöver bli mer självförsörjande vad gäller flera aspekter och tror att det skulle göra stor skillnad i längden.

“Jag tycker det är helt förkastligt att många som importerar varor, använder långdistans-transportation via flyg, det är både dyrt och miljöpåverkan är enorm.”
- Medarbetare 1

Företagets miljö- och hälsopolicy som inkluderar mål gällande miljö- och hälsa samt åtgärder för hur målen skall uppfyllas lyder följande:

- För ett större miljöengagemang krävs samarbete med kunder och leverantörer, kontinuerlig förbättring av miljöarbetet genom att utbilda personalen samt minimering av företagets avfall. Miljöåtgärder som skall förverkliga miljömålen är att förstärka den externa kommunikationen om företagets mest ekologiska produkter, återanvända så mycket som möjligt, minska miljöpåverkan avseende transporter, resursförbrukning samt resor. Slutligen skall miljöaspekter beaktas vid alla inköp.
- Gällande hälsa är målet att ha frisk och motiverad personal och de hälsoåtgärder företaget har är att alltid uppmuntra fysiska fritidsaktiviteter och att kontinuerligt förbättra arbetsmiljön med avseende på trivsel och ljudnivå.

För att ta reda på om medarbetaren är medveten om företagets miljö- och hälsopolicy, ställs en öppen fråga och Medarbetare 1 svarar skojsamt att hen *“har läst såna papper någon gång”*. Med en allvarigare ton förklarar hen att företaget har utvecklat ett internt system för källsortering och avfallshantering i textilproduktionen, på logistiken och på kontoret.

Beträffande hälsoaspekten säger Medarbetare 1 att *arbetsplatsen skall vara ergonomisk och anpassas till medarbetaren*:

“De som packar skall inte behöva lyfta tungt, man skall lyfta rätt och ha rätt verktyg.”
- Medarbetare 1

4.6.2 Företag 2

“Jag tror det är mycket nytt och spännande framför oss.” - Ägare 2

Det har skett ett skifte inom textilbranschen, där ett nytt fokus på resurser inom produktion uppmärksammas. Det handlar inte längre endast om en design utan samhället kräver ytterligare värde hos produkten. Ägare 2 anser att detta är något företaget ligger i framkant med och vill fortsätta att arbeta mot. Medarbetare 2 berättar om ett projekt för att främja hållbart företagande.

“Mycket av miljötank inom textilbranschen handlar om är secondhand arbete. Vi håller själva på med att utveckla ett projekt som innefattar att kunden har möjlighet att själva skicka tillbaka varorna till oss för att återvinna.” - Medarbetare 2

Dock anser Ägare 2 att en markant utveckling och förändring inte kan ske via mikroföretag, utan en statlig reglering är det som krävs för en miljömässig positiv förändring. Det krävs reglering i Sverige men även alla länder runt om i världen för att se en skillnad.

Miljöpolicy som företaget utformat är ett sätt att följa miljöbranschens förändring och främja företaget mot hållbart företagande. Miljöpolicyen formuleras som följande:

- Företaget känner ansvar vid arbete för ett långsiktigt hållbart samhälle.
- En strävan efter att bidra till minsta möjliga negativa miljöpåverkan. Detta gäller alla aspekter av verksamheten, allt från materialval till transporter.
- Alla medarbetare ska vara insatta kring innebörden av miljöpolicyen.

Vidare förklarar Medarbetare 2 att alla i verksamheten brinner för företaget då det finns mycket tradition och känsla bakom det, men trots en stark tradition är företaget i ständig utveckling mot framtiden. Ett exempel på utveckling är att företaget nu riktar sig mot slutkund, vilket verksamheten inte gjort tidigare.

4. 7 Sammanfattande jämförelse

4.7.1 Förståelse och tolkning av begrepp

Det begreppet där åsikterna skiljer sig mest mellan respondenterna är begreppet “hållbart företagande”. Ägare 1 menar att den ekonomiska hållbarheten är grunden till hållbart företagande medan Ägare 2 anser att hållbart företagande är att vara proaktiv gentemot inköp av miljömässiga alternativ samt i sitt dagliga arbete. Dock anser de båda medarbetarna kopplade hållbart företagande till den miljömässiga aspekten, där de båda tänker på hur företaget har en inverkan på dess omgivning. Resterande begrepp tolkas lika av respondenterna med små egna personliga åsikter.

4.7.2 Mikroföretagens vision, affärsidé samt strategi

Företag 1 har en uttalad vision, ingen tydlig strategi men en uttalad affärsidé. Företag 2 har både en uttalad vision och affärsidé på grund av att företaget för ett antal år sedan blev miljödiplomerade. Företag 2 har likt Företag 1 ingen tydlig strategi, dock finns en mindre utvecklad marknadsföringsstrategi. Det finns en tydlig koppling mellan de två företagens affärsidéer och ägarnas tolkning av begreppet "hållbart företagande".

4.7.3 Mikroföretagens karaktärsdrag och verksamhetsstyrning

Båda företagen är familjeägda verksamheter som drivs av tredje generationen. En skillnad mellan de två respondentföretagen är att i Företag 1 fattas många beslut tillsammans under informella omständigheter medan i Företag 2 sker beslutsfattandet främst av ledningen utan att de anställda inkluderas. Förutom denna skillnad är företagen mycket lika i sin verksamhetsstyrning, då båda har en god företagskultur i verksamheten. Det vill säga en familjär och trygg känsla med personal som arbetat länge och det existerar tillit mellan alla parter. Kommunikationen i företaget är direkt vilket bidrar till ökad flexibilitet. Gällande formella styrmedel förekommer endast små inslag av exempelvis omsättningsmål i företagen. Dock har Företag 2 fler inslag av formella styrmedel, då de använder sig av budgetering. Andra likheter i verksamhetsstyrningen är att det inte finns något formellt och monetärt belöningsystem men det är inget som leder till avsaknad av motivation hos de anställda.

4.7.4 Strävan mot hållbart företagande

Båda företagen har valt att införa certifieringar för att associeras med hållbarhet vilket är av normativa skäl. Skillnaden är att Företag 1 påverkas starkt av att yttre intressenter kräver certifieringar samt att det skapar konkurrensfördel, medan Företag 2 endast motiverar miljöcertifieringar på personliga interna värderingar av ansvar. Ägare och medarbetare tar sitt ansvar i det dagliga arbete mot att främja hållbart företagande i verksamheten.

4.7.5 Framtidsvision

Avslutningsvis ser alla respondenter en positiv förändring mot hållbart företagande inom branschen. Men de två ägarna anser att en markant utveckling och förändring inte kan ske på en enskild nivå utan, det vill säga ett litet mikroföretag kan inte på egen hand åstadkomma en markant förändring.

5. Diskussion

Diskussionen avser att visa en tydlig diskussion mellan de viktigaste resultaten i den insamlade empiriska analysen och teoretiska ramverket. Till sist diskuterar kapitlet bidrag till tidigare litteratur. Dispositionen utgår från forskningsfrågorna för att tydligt koppla diskussionen till studiens övergripande syfte.

5.1 Styrning mot hållbart företagande i mikroföretag

Styrning i SMF förklaras av tidigare forskning vara mindre formaliserad på grund av företags avsaknad både mänskliga och finansiella resurser (Aras-Beger & Taşkın, 2021; Lepoutre & Heene, 2006; Sendlhofer, 2018). Det resulterar i en mer informell styrning där verksamheter väljer att fokusera medarbetarnas beteende. Styrningen sker istället i form av målsättningar eller skapa gemensamma värderingar (Hiebl & López, 2015; Magrizos m.fl., 2020).

Vid djupare analys av de två respondentföretagen uppmärksammas att den mindre formaliserade styrningen inte grundar sig i företagets avsaknad av resurser utan istället att en formell styrning inte är nödvändig. Då Företag 1 endast består av 8 anställda och Företag 2 består av 7 anställda sker en direkt kommunikation med ledning, vilket gör att det inte behövs formella processer för att förmedla information som i en centraliserad organisation. Medarbetare 1 som tidigare arbetat i ett större centraliserat företag, kan bekräfta att formella styrmedel är mer verksamma i företag med fler anställda samt ett flertal mellanchefer. Med andra ord är formella styrmedel såsom budgetering eller styrning via reglering inte gynnsamma.

Som förklarades i det teoretiska ramverket, är det svårt för SMF att implementera och operationalisera formaliserade- och standardiserade styrverktyg (Hiebl & López, 2015). Som Medarbetare 1 nämnde hålls möten reguljärt i stora företag, inklusive utvecklingssamtal exempelvis 1-2 gånger om året vilket gör det till en standardiserad rutin. I mikroföretagen är inte utvecklingssamtal standardiserade rutiner utan diskussioner sker spontant i arbetet. Alla respondenter, ägare som medarbetare, anser dock att utvecklingssamtal är ett bra sätt att diskutera mer den enskilde individen på djupet. Men trots dessa värderingar uteblir dem, vilket kan bero på att det är en så pass intim relation mellan ledning och medarbetare. Medarbetare 2 tycker att utvecklingssamtal nästan kan ses som löjligt när det sker en daglig kommunikation där personen får löpande feedback om sitt utförda arbetet. Detta stödjer även studiens resultat om mikroföretags avsaknad av standardiserade- och formaliserade styrverktyg.

Ägare 1 berättade att ett av ledorden verksamheten strävar mot är flexibilitet, då beslut som tagits på morgonmötet, kan senare ändras under dagen. Det är svårt att vara flexibel med formella styrverktyg, då ett karaktärsdrag hos dessa är att dem har svårare att bemöta snabb förändring. Istället använder sig Företag 1 av uppsatta gemensamma målsättningar där många av dem är av icke-finansiell karaktär och målen beslutas i samspel med de anställda. I Företag 2 är det dock ledningen som sätter upp majoriteten av målsättningarna, och till skillnad från Företag 1 har de ett flertal finansiella mål. Mål såsom budgetmål,

omsättningsmål och försäljningsmål är något som Ägare 2 och Medarbetare 2 nämner. Medarbetare 2 förklarade att många av de finansiella målen fungerade som avstämning och feedback på prestation. Anledningen till att Företag 2 använder sig av mer finansiella mål kan bero på att företaget nyligen riktar sig mot slutkunder och söker ständigt att utöka sin kundbas. Medan Företag 1 har sedan länge skapat långa relationer med sina kunder, vilket kan leda till ett minskat behov av finansiella mått. Dock förklarar Respondenterna i Företag 1 att de likt Företag 2 har uppsatta omsättningsmål att sträva efter. Som presenteras av Ax m.fl. (2021) innehåller begreppet hållbart företagande tre aspekter av hållbarhet; ekologiskt, ekonomiskt och socialt. De finansiella målsättningarna driver företaget mot ett ekonomiskt hållbart företagande, ett exempel är Ägare 1 som menar att en god ekonomi är det som i slutändan leder till fortlevnad av företaget. Vidare har båda företagen en icke-finansiell målsättning att främja de ekologiska och sociala aspekterna i hållbart företagande, exempelvis berättade Ägare 2 att Företag 2 har mål kring återvunnet polyester att minska sin miljömässiga påverkan.

Till sist som indikerar på en mindre formell verksamhetsstyrning mot hållbart företagande är att båda ägarna har inget belöningsystem för att motivera sin personalen att uppnå målsättningar kring hållbart företagande. Dock förklarar både Medarbetare 1 och Medarbetare 2 att de känner sig motiverade och driva i sitt arbete. Ett liknande mönster går att urskilja i den empiriska analysen, vilket är att båda medarbetarna får fria tyglar inom sitt arbete. Ägarna och ledningen har tillit och låter sina anställda lägga upp sitt egna arbete. Med andra ord verkar eget ansvar och utformning av sitt egna arbete istället vara en bättre motiverande faktor än någon typ av belöning.

5.1.2 Kulturella styrverktyg

Forskningen har delade åsikter kring företagskultur och hållbart företagande, Magrizos m.fl. (2020) anser att det finns ett tydligt samband medan Johnstone (2019) istället anspråkar att kulturen kan vara ett hinder. Då båda respondentföretagens ägare driver den operativa verksamheten, kommer utgångspunkten baseras på Aras-Beger och Taşkın (2021) perspektiv om att en organisation är djupt beroende av ägarens preferenser. Det vill säga ägarens värderingar att påverka eller ligga till grund för verksamhetens kultur. Därmed är det väsentligt att ledningen arbetar mot att bygga upp en bra företagskultur, för att kunna influera sin personal mot liknande värderingar. Studien stödjer Magrizos m.fl. (2020) syn att en god företagskultur samspelar med arbete mot hållbart företagande. Orsaken till detta är att båda ägarna anser att hållbarhet är väsentligt inom sina verksamheter. Ägare 1 är präglad av en hållbarhetstänk då det funnits inom organisationen i generationer, vilket personen även anser anledningen till företags överlevnad. Att kunna ansvara för sina handlingar var Ägare 2 mån om, detta har bidragit till införande av både miljödiplom och olika certifikat. Men det räcker inte att en ägare influerar en företagskultur om kulturen är svag, då den får en liten påverkan på medarbetarna.

Vid samtal med medarbetare undersöktes deras syn på kulturen, då ägarens syn kan skilja sig från medarbetarnas. Medarbetare 1s åsikter kring kulturen stämde överens med Respondent 1, det är högt i tak och en trygg plats. Detsamma gällde Medarbetare 2, både medarbetaren och ägaren använde sig av ordet "familjärt" att beskriva kulturen. Utifrån studiens resultat skulle en god kommunikation vara den främsta bidragande faktorn till en starkt kultur, då båda respondentföretagen består av en liten av en liten styrka. Färre individer leder till att

man är mer beroende av varandra och det krävs ett bra samarbete mellan alla parter för att verksamheten ska bedrivas. En annan faktor till att en god företagskultur bildas i mikroföretag kan vara att det är en liten rullians på personal, samt att företagen är familjedrivna. Enligt Magrizos m.fl. (2020) är det vanligt att SMF företag är familjeägda som även tydligt kan appliceras mikroföretag, vilket vidare innebär i studiens respondentföretagens fall att många familjemedlemmar arbetat inom verksamheten. Detta kan förklara varför respondenterna inom Företag 2 använda ordet familjärt för att beskriva kulturen. Ägare 1 förklarar även att det är viktigare att bibehålla en god företagskultur, genom att exempelvis rekrytera "rätt" personer till företaget. Trots att ägar-responenterna inte aktivt arbetar mot att bilda en god företagskultur för att främja hållbart företagande, blir det indirekt ett styrmedel då en gemenskap skapas så att arbetarna känner ansvar för företaget och sin egna prestation.

5.2 Skillnad i verksamhetsstyrning mellan mikroföretag och stora företag samt bidragande utmaningar

Verksamhetsstyrning är väsentligt i en verksamhet för att uppnå mål och hansa med problematik (Dlamini & Schutte, 2021; Hiebl & López, 2015; Azudin & Mansor, 2017). Traditionellt sett har aspekter av styrningen innefattat styrmedel av formell karaktär, där målsättningen är fokuserad på den ekonomiska delen då de anses stödja cheferna med beslutsfattandet, planering, prestationsmätning samt uppföljning (Ax m.fl., 2021). Dock är de traditionella synsättet mer riktat åt stora företag medan en mindre formaliserad styrning med fler icke-finansiella mål vanligare hos SMF. Detta påvisar även studien, *som presenteras i 5.1*, att respondentföretagen har liten nytta av formella styrmedel i och med att mikroföretagen har decentraliserad organisationsstruktur samt få anställda med löpande kommunikation *vis-à-vis*.

Problematik som uppstår vid att övervägande del forskning fokuserat på de större företagen är att det inte blir en optimal applicering på SMF. Vad resulterade det i för konsekvenser och utmaningar? Jo, en utmaning som mikroföretagen framförde är att det är svårt som mikroföretag att konkurrera, då pengar och de stora internationella (och multinationella) företagen styr i slutändan. Dessutom finner de svårigheter att påverka leverantörskedjan. Där har de stora företagen en fördel då de kan pressa ned sina priser med stora kvantiteter, vilket ger dem en konkurrensfördel. Mikroföretagen anser att de inte kan inte påverka genom sin styrning och komma upp i samma effektivitet och produktivitet som de internationella företagen, i och med begränsade resurser. För att bemöta denna utmaning väljer Företag 1 att skapa värde på andra sätt än pris, för att rikta sig mot andra konsumenter än de internationella organisationerna.

Vid en närmare granskning av Företag 1s strategiska inriktning (trots att de själva inte benämner det så), verkar företaget ha funnit resurser som är relevanta för företaget och bidrar till dess konkurrenskraft, vilket i sin tur bidrar till fortlöpningen av företaget. Medan Företag 2 väljer att avstå från produktion av prispressade produkter, exempelvis t-shirts som produceras billigt i stora kvantiteter i låglöneländer. Som Ägare 2 förklarade väljer de istället en grossist som tar socialt- och miljömässigt ansvar och har större möjlighet till kontroll på leverantörskedjan.

De styrverktyg mot hållbart företagande som presenteras av forskare tar inte hänsyn till SMFs mindre formaliserad karaktär, vilket gör implementeringen en svårighet. Vid samtal med respondentföretagen urskiljer vi att de aktiviteter för intern styrning som främjar både social och miljömässig hållbarhet genomförs utan att definieras i specifika termer för vad som är styrning mot hållbarhet, vilket överensstämmer med ett flertal argument från Magrizos m.fl. (2020) Därmed finns det många tolkningar kring vad som är styrning mot hållbart företagande.

Om vi gör en närmare granskning på hur affärsidén i Företag 1 är tydligt beskrivet med hållbarhet inkluderat i formulering, det vill säga företagets huvudmål. Ägare 1 nämnde att någon tydlig strategi eller plan existerar inte men vid en närmare anblick av företagets miljö- och hälsomål samt åtaganden kopplade till målen, görs ett antagande att det existerar en strategisk koppling till huvudmålet. Det görs ett antagande att de åtaganden för miljö- och hälsa som finns på hemsidan är en del av en uttalad strategi, som företaget själv kanske inte definierar som en del av en strategi, dvs en del av planen på hur företaget skall uppnå hållbart företagande.

Respondenterna i Företag 2 hade svårigheter med att förstå vissa företagsekonomiska begrepp relaterat till intern styrning. Trots detta sätter ledningen upp huvud- och delmål som de anställda har som vägledningen i sitt dagliga arbete, vilket kan liknas med ett sätt att arbeta med verksamhetsstyrning. En skillnad som uppmärksammades mellan Medarbetare 1 och de övriga respondenterna var att Medarbetare 1 hade större förståelse för det företagsekonomiska fackspråket som framkom under intervjun. Detta kan bero på att Medarbetare 1 tidigare har arbetat i större koncerner där företagsekonomiska begrepp möjligtvis används mer frekvent. Därmed görs tolkningar att det språkliga bruket och jargongen som skiljer sig för SMF från stora företag, och kan i många fall bero på kunskapen som finns hos de anställda i verksamheten.

En annan utmaning för SMF med forskning som fokuserad på internationella företag är att det kan bli svårare att lyckas tillfredsställa intressenternas behov. Då en norm eller generell standard kan bildas utifrån stora företag, vilket små och medelstora företag inte kan uppnå med sina begränsade resurser. Vidare föreligger ett antal generella utmaningar i och med att respondentföretagen är inom textilbranschen. Råmaterial är inte tillgängligt i Sverige, vilket leder till långdistansimporter från andra länder. En del material kommer från länder i- och utanför Europa. Respondentföretaget 1 anser att de har en liten påverkan på deras leverantörer och deras val av hållbara transporter. Stora företag har ofta mer makt att lyckas påverka sina underleverantörer, vilket gör att de kan aktivt styra sin leverantörskedja. De aktiva val respondentföretaget försöker att bidra med är att försöka ha stora marginaler och framförhållning för att minska antalet transporter av råmaterial. Företag 2 anser att spill från utklippning av tyger vid tillverkning av kollektioner är deras största klimatpåverkan. För att motverka detta använder de sig bland annat av återvunnet material och uppmuntrar även kunderna att skicka tillbaka gamla uniformer för återvinning.

5.3 Vad föranleder mikroföretag att integrera hållbarhetsfrågor i verksamheten

Det är inte endast en anledning som ligger bakom företags driv mot hållbart företagande. Utifrån intervjuerna med respondenterna konstaterades att den främsta bidragande faktorn till arbete mot en hållbar verksamhet var ägarens inställning och värderingar. Resultatet baseras på liknande diskussion som förs i 5.1, med utgångspunkt i Aras-Beger och Taşkın (2021) att ägarens preferenser och värderingar influerar företagskulturen som i sin tur blir grunden för verksamhetens agerande. Vi ser att de två ägarna i de olika företagen har olika tolkningar av begreppet hållbart företagande, och därmed blir implementeringen olika.

Ägare 1 egen tolkning av hållbarhet är en verksamhet som klarar av att fortgå utan konkurser samt en långsiktig tillväxt. Dessa värderingar genomsyrar hela organisationen allt från målsättningar till företagskulturen i stort. Målsättning om kundnöjdhet är en av de icke-formella målen samt inkluderad i företagets outtalade uppförandekod. För att upprätthålla detta mål behövs en styrning mot hållbart företagande, då yttre krav och påtryckningar kring ekologiska produkter finns. Därmed blir hållbart företagande även en del av den informella strategin och strategiarbetet utformat av Respondent 1, för att tydligt kunna vägleda de anställda mot måluppfyllelse. Vidare är också hållbart företagande ett strategiskt val för att kunna skapa konkurrensfördelar på marknaden. Ägare 1 förklarar att det är svårt som ett mikroföretag att konkurrera prismässigt mot större företag med stora kvantiteter. Genom att skapa alternativa värden såsom ekologiska material med längre hållbarhet, kan företaget nå en annan kundgrupp.

Ägare 2 egna uppfattning av begreppet hållbart företagande var att företaget ska ta ansvar, det vill säga ta ansvar för alla val och aktiviteter som utförs i verksamheten. Denna värdering kan vi även se i hela Företag 2 verksamhet. Företaget har exempelvis infört ett miljödiplom, och sedan dess har ett ständigt arbete förts för att företaget ska bli mer hållbara. Ägare 2 förklarar även de väljer i vissa fall att inte producera vissa produkter själva eftersom det är svårt som mikroföretag att inneha kontrollen över produktionen. I dessa fall försöker de i så stor mån som möjligt att välja leverantörer som är certifierade.

Åter till verksamhetens värderingar är det fler aktörer än bara ägaren som påverkar dessa. I och med att båda verksamheterna består av ett fåtal anställda sker det en intim och direkt kommunikation, vilket transporterar åsikter och värderingar mellan ledningen och resterande personer i verksamheten. Aras-Beger och Taşkın (2021) menar även att inom familjeföretag ses medarbetarna som en del av familjen. Detta resulterar i praktiken att även värderingar från medarbetare påverkar företagets aktiviteter. Då majoriteten av de anställda i Företag 1 och Företag 2 har arbetat under en längre tid samt att ett flertal har en relation till ägarna utanför företaget, har en nära relation byggts upp. Att medarbetarna ofta är inkluderade i beslutsfattning kan bero på att de är betydelsefulla och en stor del av företagen. Denna nära relation och kommunikation leder ofta till till utformningen av företagskultur.

Eftersom Företag 1 sedan länge har involverat sig i hållbart företagande, skulle det rimligtvis inkluderas som en del av kulturen inom företaget. Detta skulle även kunna vara en bidragande faktor till att Företag 1 fortsätter driva ett arbete mot hållbart företagande, det vill säga att det är så djupt rotat i företagskulturen. En indikator på att medarbetarna i Företag 2 delar samma värderingar som ägaren är att de själva arbetar inom sina arbetsområden mot

att främja hållbart företagande. Medarbetare 2 förklarar att hen lägger upp sitt arbete själv, och i arbetet gör löpande val för att välja ett mer hållbart alternativ. Med ett hållbarare alternativ menas att planera resor väl för att undvika extra körningar, men även att försöka alltid försöka att få kunderna att välja deras mer hållbara produkter. I och med att ägaren inte styr upp Medarbetare 2s arbete är det en faktor som pekar på att personen har liknande värderingar.

Vidare förklarar Aras-Beger, Taşkın (2021) samt Clarkson (1995) att medarbetarnas värderingar är en anledning till att organisationer engagerar sig i ett hållbart företagande, då de vill tillfredsställa sina primära intressenter. Medarbetare i SMF som inte trivs leder till att en verksamhet inte kan fortgå, vilket var respondentföretaget främsta målsättning. Därmed är det väsentligt i praktiken att vara lyhörd mot sina anställda, vilket är lättare för mindre företag då en löpande och direkt kommunikation sker. Ingen av medarbetarna som intervjuades lät på något sätt missnöjda. En annan indikator på att de anställda trivs är även att båda företagen har en långvarig personal, vilket kan bero på att det finns en bra och stark gemenskap. Avsaknad av konflikter skulle kunna bero på att alla involverade inom organisationen har liknande grundvärderingar kring företagsutvecklingen.

Fortsättningsvis anser Aras-Beger och Taşkın (2021) även att kunder är en viktigt primär intressent som orsakar att företag vill driva aktiviteter mot hållbart företagande. Om Företag 1 skulle välja att sluta med certifieringar och ekologiskt material skulle majoriteten av kunderna byta grossist och företaget skulle inte överleva vidare. Detta resonemang stödjer Aras-Beger och Taşkins (2021) forskning kring att yttre krav från kunder är den främsta anledningen till att mindre företag väljer att driva ett hållbart företagande. I teorin skulle Företag 1 fortfarande driva ett arbete för att främja hållbart företagande även om Ägare 1 inte vore för hållbarhet, då personen som ägare till företaget måste uppnå krav från yttre intressenterna.

Men å andra sidan är det Företag 1 och framförallt ledningen i företaget som väljer att främja hållbara produkter för dessa kunder för att skapa konkurrensfördel, det vill säga att detta indikerar på att den största faktorn till hållbart företagande i verksamheten är på grund av organisationens värderingar och målsättningar. Ägare 1 påpekade flera gånger under intervjuens gång att deras specifika kundgrupp var ett aktivt val, det vill återigen säga att det är ett strategiskt sätt att skapa en konkurrensfördel. Hypotetiskt sett om företaget skulle välja att sluta med sina hållbara produkter, skulle det leda till att företaget skulle behöva rikta sig till andra konsumenter. Med andra ord är en direkt orsak till hållbart företagande en stark företagskultur skapad av ägare och medarbetare med hållbarhet som en viktig aspekt, som vidare inkluderas i målsättningarna.

Detta visas även i Företag 2 som har kunder som inte kräver ekologiska produkter och certifikat. Alla val som Företag 2 har gjort har inte baserats på några krav från sina yttre intressenter, utan kommer internt från att känna att företaget tar sitt ansvar. Det vill säga att ägarens preferenser är i Företag 2 den allra viktigaste faktorn. Istället blir resultatet av att ha en målsättning om att alla kunder ska känna sig som nummer ett eller återupphålla en miljödiplomeringen, ett kontinuerlig arbete mot uppfyllandet av ägarens begäran och i Företag 2 fall kundernas krav av hållbara material och certifieringar för verksamhetens överlevnad.

6. Slutsats

Avslutningsvis presenteras en kort sammanfattning av studiens resultat och bidrag samt implikationer och förslag på vidare forskning inom ämnet.

6.1 Studiens slutsats

Studiens syfte var att förstå hur styrning mot hållbart företagande går till i mikroföretag, då en begränsning av tidigare forskning upptäcktes. För att besvara syftet formulerades tre frågeställningar:

- *Hur styr mikroföretag hållbart?*
- *Hur skiljer styrning i mikroföretag mot stora företag som tidigare forskning fokuserat på, samt utmaningarna som kan uppstå i verksamhetsstyrningen för att uppnå hållbart företagande?*
- *Vad föranleder mikroföretag att integrera hållbarhetsfrågor i verksamheten?*

Undersökningen baserades på fyra intervjuer från två mikroföretag inom textilbranschen, som gav oss förståelse kring flera aspekter av styrning av hållbart företagande i mikroföretag.

Inledningsvis gav studien en ny aspekt om att mindre formaliserad styrning som sker i mikroföretag är tillräcklig, därmed finns inte ett lika stort behov av formella styrmedel som i stora företag. Skulle företagen haft obegränsade resurser skulle ändå inte en formell styrning resultera i en optimal styrning. Detta utmanar synen från tidigare forskning som har pekat mot att SMF använder sig av styrmedel av mindre formaliserad karaktär för att de har brist på mänskliga- och ekonomiska resurser. Vidare identifierades det genom studien att mikroföretag till största del är värderingsstyrt vilket bidrar till att främja hållbart företagande med en god företagskultur. Det visar sig även att företagen är medarbetarskapsinriktade genom att vägleda- och visa tillit till personalen i deras dagliga arbete vilket tros öka engagemanget hos de anställda.

Då tidigare forskning fokuserar mycket på stora företag, ansågs det viktigt att undersöka vilka konsekvenser detta ger mot SMF, eftersom det finns stora skillnader i styrningen. Ett exempel är det språkliga bruket och jargongen gällande företagsekonomiska termer och begrepp. Det är begränsat i mikroföretagen och skiljer sig markant åt, jämfört med i stora företag. Vidare finns det en utmaning vilket är att det är svårare att bli lika konkurrenskraftig som stora företag som besitter fler resurser, vilket gör att de kan genom styrning effektivisera arbetet mot hållbart företagande. Uppsatsens respondenter anser dock att det finns flertal andra utmaningar mot att uppnå hållbart företagande eftersom företaget befinner sig i textilbranschen. Exempelvis måste all råmaterial införskaffas från länder utanför Sverige och det bidrar till ökad koldioxidutsläpp vid långdistanstransporter samt spill vid tillverkning.

Vad som föranleder SMF att engagera sig i hållbart företagande trots att dem inte har någon laglig skyldighet, berodde främst på att dessa preferenser ansågs viktiga för ägaren. Studien visade att ägarna har stor inverkan på företagets kultur och därmed kan påverka och styra sina medarbetare genom denna. En ytterligare lärdom av indirekta faktorer som påverkar hållbart företagande var påtryckningar från primära intressenter samt genom tydliga målsättningar möjliggörs arbetet mot hållbart företagande.

Avslutningvis resulterar mikroföretags engagemang att bli hållbara i ett ekonomiskt gynnsamt samhälle, eftersom det leder till lönsamma företag. Dock har ett enskilt- samt mikroföretag svårt att påverka samhället till det bättre utan det krävs att alla mikroföretag tillsammans väljer att engagera sig i att bli hållbara för att göra markant skillnad.

6.2 Implikationer på samhället

I Sverige är 96 procent av alla organisationer mikroföretag, vilket innebär att de tillsammans har en stor samhällsmässig påverkan (Tillväxtverket, 2019). Att driva ett hållbart företagande leder till hälsosammare företag. Både Företag 1 och Företag 2 har bedrivit sina verksamheter i tre generationer och inte haft någon konkurs utan har växt långsamt under flera decennier, vilket gör att de fortfarande kan bedriva en hållbar verksamhet. Icke-lönsamma verksamheter, slutligen konkurser gör skada på samhället, då det leder till arbetslöshet och ekonomiska förluster. Genom att kunna implementera hållbart företagande kan denna risk undvikas, därmed öka tillväxt i samhället. Båda respondentföretagen ser ljus på framtiden och ett skifte inom textilbranschen mot hållbart företagande. Dock anser de att på egen hand som mikroföretag är det svårt att åstadkomma någon större skillnad men om fler och fler väljer att engagera sig kan de mindre företagen bidra med en positiv skillnad på samhället. Ägare 2 bedömer att om en skillnad skall ske, gällande hur företag förhåller sig till hållbarhet och dess egna implikationer på samhället, behövs reglering men även ytterligare stöd och vägledning för småföretagen.

6.3 Förslag på vidare forskning

Utifrån studiens slutsatser om styrning av hållbart företagande ges förslag på att vidare forskning upprepar studien på fler mikroföretag i Sverige då dessa företag är svåra att generalisera. Det hade även varit intressant att undersöka mikroföretag i en annan bransch, för att se om styrning mot att främja hållbart företagande är branschberoende. Men även att utföra en jämförande studie mellan svenska mikroföretag med utländska mikroföretag i samma bransch. Därmed skulle tillkommande forskning kunna utmana denna studies resultat för att jämföra hur mycket som överensstämmer.

En annan intressant aspekt skulle vara att utföra studien med jämförande företag av större karaktär i textilbranschen för att ytterligare se skillnader mot stora företag eller en kategori SMF (det vill säga de andra två kategorierna; små företag och medelstora företag).

Referenslista

Aras-Beger, G. & Taşkın, F. D. (2021). Corporate Social Responsibility (CSR) in Multinational Companies (MNCs), Small-to- Medium Enterprises (SMEs), and Small Businesses. I D. Crowther & S. Seifi (Red.), *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*. (791-815). Springer Nature Switzerland AG 2021 79. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42465-7_69

Ax, C., Johansson, C., & Kullén H. (2021). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.

Azudin, A. & Mansor, N. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222–226.
DOI:10.1016/j.apmr.2017.07.014

Blombäck, A. & Wigren, C. (2008). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 255–270. DOI: 10.1108/14777830910950658

Boman, D. (2020, 2 juli). Sverige bäst i världen på Agenda 2030. *Aktuell Hållbarhet*. Hämtad från <https://www.aktuellhallbarhet.se/alla-nyheter/agenda-2030/sverige-bast-i-varlden-pa-agenda-2030/>

Borglund T., De Geer, H., Frostenson, M., Grafström, M., & Lerpold, L. (2021) CSR och hållbart företagande. Upplaga 3. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Brown, D. A. & Malmi, T. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. DOI: 10.1016/j.mar.2008.09.003

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3.uppl., Stockholm: Liber.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. Hämtad från https://www.jstor.org/stable/pdf/258888.pdf?refreqid=excelsior%3A762362dde43d92f39c8703a3d3724ab2&ab_segments=&origin=

Dlamini, B. & Schutte, D. (2021). The Development of a Management Accounting Framework for Small and Medium Enterprises Operating in Emerging Economies. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 7(3), 136–157. DOI:10.32602/jafas.2021.023

Europeiska kommissionen. (2020). *Användarhandledning om definitionen av SMF-företag*. Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå. Hämtad från

<https://op.europa.eu/sv/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>

Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalizing CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364–378.

<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1111/j.1467-8608.2008.00540.x>

Friedman, A. L & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21. DOI:10.1111/1467-6486.00280

Grankvist, P. (2009). CSR i praktiken - *Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber AB

Harrison, J. F., Parmar, B. Freeman, E., & Colle S. D. (2014). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 403-445.

DOI:10.1080/19416520.2010.49558

Hartmann, F.G.H., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2021). *Management Control Systems, Second European Edition*. London: McGraw-Hill Education.

Hiebl, M. R. W. & López, O. L. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81–119. DOI:10.2308/jmar-50915

Johnstone, L. (2019). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of Cleaner Production*, 244 (2020) 118802. DOI:10.1016/j.jclepro.2019.118802

Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics* 67(3), 257–273. DOI 10.1007/s10551-006-9183-5

Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., & Jones, R. (2020). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39(2021), 291-303. DOI:10/1016/j.emj.2020.06.002

Marton, J., Pettersson, A-K., & Lundqvist, P. (2020). *IFRS: i teori och praktik*. Upplaga 6. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Naturvårdsverket. (u.å). *Textil*. Hämtad 2022-04-13 från <https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/textil>

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Sendlhofer, T. (2018). Decoupling from Moral Responsibility for CSR: Employees' Visionary Procrastination at a SME. *Journal of Business Ethics* (2020), 167, 361–378. DOI:10.1007/s10551-019-04174-z

Shields, J. & Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 25(2), 59–75. Hämtad från <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/561/529>

Tillväxtverket. (2019). Hämtad 2022-05-06 från <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>

Redovisningslagar

SFS 2021:1216. Årsredovisningslag (1995:1554)1 kap. 3 § punkt 4. FAR Online.

SFS 2021:1216. Årsredovisningslag (1995:1554) 1 kap. 3 § punkt 5. FAR online.