



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **Prestationsmätning i hållbarhetsinriktat entreprenörskap**

- *En studie av fyra företag i Göteborg vars affärsidéer syftar till att ha en positiv miljömässig och/eller social påverkan.*

FEG303 HT17 Kandidatuppsats i ekonomistyrning

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Handledare:

Christian Ax

Författare:

Anton Mattsson

Victor Sahlin

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss med följande uppsats. Christan Ax har som handledare varit ett värdefullt bollplank och företagen som ställt upp med tid och engagemang har gjort den här studien möjlig att genomföra.

Genom arbetet med uppsatsen har vi stött på och hanterat en mängd utmaningar som med facit i hand varit utvecklande. Vi ser det som ett kvitto på ny kunskap att vi vid en ny uppsats skulle gjort mycket annorlunda jämfört med vad vi gjort i denna.

Göteborg 9:e Januari

.....  
Anton Mattsson

.....  
Victor Sahlin

## Sammanfattning

**Titel:** Prestationsmätning i hållbarhetsinriktat entreprenörskap

**Problem:** I en tid med stora utmaningar för en hållbar utveckling finns det teorier att entreprenörskap kan bidra med en positiv påverkan kring detta. Begreppet hållbarhetsinriktat entreprenörskap har i linje med det blivit mer och mer uppmärksammat i litteraturen. Forskning kring ekonomistyrning inom området är dock mycket begränsad. Samtidigt tyder entreprenörskapsforskning på att det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet kan skilja sig från traditionellt entreprenörskap i olika avseenden. Detta kan troligtvis påverka praktisering av ekonomistyrning, vilket skulle behöva studeras närmare för att klargöras.

**Syfte:** Föreliggande studie syftar primärt till att öka kunskapen om hur företag väljer att utforma och använda ekonomistyrning, särskilt prestationsmätning, i entreprenöriella processer men även om motiven till dessa val.

**Avgränsning:** Studien fokuserar på fyra små- eller microföretag företag baserade i Göteborg.

**Metod:** Studien har genomförts med en kvalitativ metod. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med respondenter från företag som stämmer in i definitionen av hållbarhetsinriktat entreprenörskap.

**Resultat och slutsatser:** Studien presenterar dels vilka prestationsmått fyra företag använder sig av under exploateringsfasen i deras entreprenöriella process. Studien visar också i vilka situationer prestationsmått används. Vilken typ av prestationsmått som används är i stort sätt i linje med normativ praktisering av prestationsmätning. Hur prestationsmått spelar in på exempelvis beslutsfattande visas dock skilja sig från ett traditionellt främst ekonomiskt perspektiv. Företagens hållbarhetspåverkan premieras i viss mån potentiellt på bekostnad av den ekonomiska målsättningen. i samband med beslutsfattande.

**Förslag till fortsatt forskning:** Vidare forskning i ämnet kan med utgångspunkt i föreliggande studie lägga fokus på hur prestationsmått som används relaterar till varandra i exempelvis situationer kring beslutsfattning. Ytterligare studier skulle även kunna fokusera på andra aspekter av ekonomistyrning, alternativt ett mer övergripande perspektiv på ekonomistyrning i hållbarhetsinriktat entreprenörskap.

**Nyckelord:** Prestationsmått, prestationsmätning, hållbarhetsinriktat entreprenörskap, entreprenörskap, ekonomistyrning, hållbar utveckling.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemformulering .....	3
1.2 Syfte och frågeställning .....	4
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>5</b>
2.1 Prestationsmätning .....	5
2.1.1 Utformning av prestationsmätning .....	5
2.1.2 Finansiella och icke-finansiella prestationsmått .....	6
2.1.3 Användning av prestationsmätning .....	7
2.2 Hållbarhetsinriktat entreprenörskap .....	8
2.3 Den entreprenöriella processen .....	9
2.3.1 Upptäcktsfasen .....	10
2.3.2 Exploateringsfasen .....	10
2.3.3 Driftsfasen .....	11
2.4 Sammanfattning av studiens teoretiska referensram .....	11
<b>3. Metod</b> .....	<b>13</b>
3.1 Tillvägagångssätt .....	13
3.2 Intervju .....	13
3.2.1 Urval .....	13
3.2.2 Utformning av intervjuguide .....	14
3.2.3 Genomförande av intervjuer .....	15
3.3 Databearbetning .....	16
3.4 Forskningsetiska aspekter .....	16
3.5 Metoddiskussion .....	16
<b>4. Empiri</b> .....	<b>18</b>
4.1 Introduktion till företagen .....	18
4.2 Företag A .....	18
4.2.1 Utformning av prestationsmått i Företag A .....	18
4.2.2 Användning av prestationsmätning i Företag A .....	19
4.2.3 Övrigt Företag A .....	20
4.3 Företag B .....	21
4.3.1 Utformning av prestationsmått i Företag B .....	21
4.3.2 Användning av prestationsmätning i Företag B .....	21
4.3.3 Övrigt Företag B .....	22
4.4 Företag C .....	23
4.4.1 Utformning av prestationsmått i Företag C .....	23
4.4.2 Användning av prestationsmätning i Företag C .....	24
4.4.3 Övrigt Företag C .....	25

4.5 Företag D .....	25
4.5.1 Utformning av prestationsmått i Företag D .....	25
4.5.2 Användning av prestationsmätning Företag D .....	26
4.5.3 Övrigt Företag D .....	27
<b>5. Analys.....</b>	<b>29</b>
5.1 Analys av utformning av prestationsmått .....	29
5.2 Analys av användning av prestationsmått .....	31
<b>6. Diskussion &amp; slutsats .....</b>	<b>33</b>
6.1 Förslag till fortsatt forskning .....	33
<b>7. Referenser .....</b>	<b>35</b>
<b>8. Bilagor .....</b>	<b>38</b>

### **Figurförteckning**

Figur 2:1. Användningsområden med tillhörande användningssituationer .....	8
Figur 2:2. Den entreprenöriella processen .....	10
Figur 2:3. Sammanfattning studiens teoretiska referensram.....	12

### **Tabellförteckning**

Tabell 4:1. Sammanställning av Företag A:s prestationsmått .....	19
Tabell 4:2. Sammanställning av Företag A:s användningssituationer .....	20
Tabell 4:3. Sammanställning Företag B:s prestationsmått .....	21
Tabell 4:4. Sammanställning Företag B:s användningssituationer .....	22
Tabell 4:5. Sammanställning Företag C:s prestationsmått .....	24
Tabell 4:6. Sammanställning Företag Cs användningssituationer .....	24
Tabell 4:7. Sammanställning Företag D:s prestationsmått .....	26
Tabell 4:8. Sammanställning Företag D:s användningssituationer .....	27
Tabell 5:1. Förhållandet mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmått.....	29
Tabell 5:2. Sammanställning av samtliga prestationsmått.....	31
Tabell 5:3. Skillnaden mellan användningssituationer där prestationsmått nyttjas.....	32

# 1. Inledning

Vår omvärld och vårt samhälle står inför stora hållbarhetsutmaningar. FN har med grund i detta formulerat 17 övergripande mål för att konkretisera dessa utmaningar som har med ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter att göra. Målen handlar bland annat om att utrota extrem fattigdom, motverka negativa klimatförändringar samt främja en hållbar produktion och konsumtion (UNPD, 2015).

Det har i litteraturen uttryckts en förhoppning om att entreprenörskap, som i litteraturen uttryckts som en viktig del i samhället med en funktion av att skapa förändring (Landström, 2005), ska kunna bidra till en positiv utveckling kopplat till hållbarhetsutmaningar som samhället står inför (Hall et al., 2010; Patzelt & Shepherd, 2011, Belz & Binder 2017). Det finns även ett intresse av den här typen av entreprenörskap ur ett politiskt perspektiv. Sveriges regering har i ett beslut uttryckt ett intresse av att stödja utveckling och bättre ta tillvara på potentialen som finns kopplat till bland annat entreprenörskap som syftar till att ha en positiv påverkan på någon hållbarhetsaspekt (Damberg, 2018).

Hållbarhetsinriktat entreprenörskap, vilket är ett av de centrala begreppen i följande studie, har växt fram i linje med ovanstående tankar kring en typ av entreprenörskap som kan bidra till att lösa olika samhällsutmaningar. Ett antal liknande begrepp har vuxit fram parallellt i litteraturen. Däribland finns exempelvis socialt och miljörinriktat entreprenörskap (Hall et al., 2010). Gemensamt för samtliga är att de präglas av någon typ av flerdimensionell målsättning, där en ekonomisk målsättning existerar parallellt med målsättningar kring en positiv social och/eller miljömässig påverkan (Hall et al., 2010; Patzelt & Shepherd, 2011; Belz & Binder, 2017). En mer traditionell typ av entreprenörskap kan sägas främst ha ekonomiska målsättningar och inte grundas i en möjlighet som syftar till att ha en positiv social och/eller miljömässig påverkan (Miler, 1983; Dess et al., 1997; Covin & Miles, 1999).

De olika typerna av ovan nämnda målsättningar inom hållbarhetsinriktat entreprenörskap kan exemplifieras på olika sätt. Den ekonomiska målsättningen kan bland annat syfta till att sträva efter högre vinstmarginaler, avkastning på eget kapital och soliditet. Den miljömässiga målsättningen kan exempelvis syfta till att minska utsläpp av växthusgaser, rena havsmiljöer från plast eller minska matsvinn. Den sociala målsättningen kan exempelvis handla om att minska fattigdom, öka möjligheterna för individer att påverka sina liv eller i övrigt bidra till ett mer positivt samhällsklimat.

Forskning kring hållbarhetsinriktat entreprenörskap visar å ena sidan upp likheter med det traditionella entreprenörskapet. Detta görs bland annat vad gäller ett perspektiv på entreprenörskap som den process som sker kring skapandet av nya produkter/tjänster (Patzelt & Shepherd, 2011; Belz & Binder, 2017). Denna process har ofta konceptualiserats i termer av tre faser: upptäcktsfasen, exploateringsfasen och driftsfasen. (Schaltegger & Wagner, 2011; Patzelt & Shepherd, 2011; Belz & Binder, 2017).

Forskning kring det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet har dock även visat på aspekter där det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet kan skilja sig från den mer traditionella typen av entreprenörskap. Det kan exempelvis förekomma situationer där den ekonomiska, miljömässiga eller sociala målsättningen premieras på bekostnad av en utav de andra målsättningarna (Hall et al., 2010). Studier har visat exempel på hur den ekonomiska målsättningen på det viset kan premieras på bekostnad av den sociala målsättningen eller tvärtom (Hall et al., 2010). Det senare har visats förekomma bland annat i en fallstudie med fokus på ett företag som försatts i konkurs, troligtvis till stor på grund av att företagsledningen fokuserade i för hög grad på den sociala målsättningen, på bekostnad av den ekonomiska (Doherty et al., 2014).

Vidare har Choi & Gray (2008) utifrån sin studie av 21 framgångsrika hållbarhetsinriktade entreprenörer, upptäckt att det verkade föreligga ett annorlunda sätt att styra dessa verksamheter i vissa avseenden. Det handlade till exempel om hur företagen har arbetat med finansiering. Ett av företagen valde att erbjuda lokalbefolkningen där företaget startade att anskaffa aktier till ett inköpspris som låg mycket lägre än marknadsvärdet, vilket ur ett finansiellt perspektiv kan ha varit ofördelaktigt men mer positivt ur ett socialt perspektiv. Studien visade även hur företagen arbetat för att motivera anställda. Detta exemplifieras med företag som erbjuder nio veckors betald semester, fördelar i form av höga utbildnings- och friskvårdsavtal samt exempel på hur de anställda erhåller en rabatt i företagets kafeteria om den anställda antingen cyklat eller samåkt till arbetet. Vidare visade Choi & Grays (2008) studie att hållbarhetsinriktat entreprenörskap även kan urskilja sig vad gäller beslutsfattning, exempelvis vad gäller prissättning. Studien har även visat tecken på att andra typer av personer i viss mån kan attraheras av det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet jämfört med en mer traditionell typ av entreprenörskap.

Medan hållbarhetsinriktat entreprenörskap i linje med ovanstående fått allt större utrymme inom entreprenörskapslitteraturen har ekonomistyrningsforskning inom ämnet varit mycket begränsad.

Inom den traditionella entreprenörskapsforskningen har dock en hel del studier kring ekonomistyrning genomförts. Exempelvis har Dergård (2006) och Wahlberg (2013) genom sina studier visat att ekonomistyrning i hög grad förekommer i entreprenöriella processer, bland annat i form av prestationsmätning. Utifrån detta kan det kännas rimligt att anta att hållbarhetsinriktat entreprenörskap använder ekonomistyrning och däribland prestationsmätning. Ovanstående studier tyder även på att ekonomistyrning skiljer sig mellan de olika faserna i den entreprenöriella processen. Det finns därför anledning att utgå från fasspecifika perspektiv då studier kring ekonomistyrning genomförs kring den entreprenöriella processen.

Prestationsmätning, som är en del inom ekonomistyrning, är ytterligare ett av de centrala begreppen i följande studie. Det är ett centralt ekonomistyrningsverktyg inom de flesta företag och dess främsta syfte är strategiimplementering (Simons, 2000; Merchant & Van der Stede, 2012; Ax et al., 2015). Prestationsmätning kan uppvisa var organisationen varit, var den befinner sig och vart den är på väg (Ax et al., 2015). Prestationsmätning handlar

om att integrera olika aspekter av en verksamhet i komprimerad form av prestationsmått i styrningen av verksamheten (Simons, 2000; Neely 2004). Lönsamhet, tillväxt, kundnöjdhet och effektivitet är några exempel på prestationsmått (Ax et al., 2015). Enligt Ax et al. (2015) utformas prestationsmått med hänsyn till delmål i företagsstrategin för att kunna användas till ett antal syften. Exempelvis skapa förutsättningar för att kunna följa upp verksamheten, att kommunicera internt vad som är viktigt för företaget, att skildra vad externa aktörer anser om företaget såsom hur kunder bedömer leverans av produkter och hur leverantörer anser att samarbetet med företaget fungerar. Ytterligare kan det syfta till att hjälpa företaget vid beslutsfattning, t ex hur resursallokeringen ska fördelas samt vilken prissättning företaget bör ha dess produkter och tjänster.

Prestationsmätning är som tidigare nämnt ett ekonomistyrningsverktyg och vad gäller ekonomistyrning finns det i litteraturen en uppdelning mellan utformning och användning av denna. Utformning handlar om vilka prestationsmått som *förekommer*. Hur de prestationsmått som förekommer *används* kan dock se ut på olika sätt (Neely, 2004). Exempelvis kan ett lönsamhetsmått såsom räntabilitet på eget kapital användas för att antingen attrahera investerare till ett bolag eller som ett finansiellt mål att sikta mot och hålla anställda ansvariga för att uppnå. I det fallet används samma prestationsmått men i olika syften.

De senaste decennierna har prestationsmättningsarbete börjat beakta aspekter utanför företaget i högre grad (Bititci et al., 2012). Företagen har i större utsträckning börjat beakta verksamhetens miljöpåverkan och sociala påverkan, och i större mån arbeta i linje med samhällets intressen. Bititci et al. (2012) ställer sig frågan om prestationsmätning som forskningen känner till den idag är tillräcklig för att kunna verka i denna omgivning. Bititci et al. (2012) anser därför att det behövs fler studier inom området, som visar vilka prestationsmått som utformas och hur prestationsmått används i nya kontexter.

## 1.1 Problemformulering

Ekonomistyrningsforskning har visat att ekonomistyrning är en betydelsefull funktion i samband med entreprenörskap (Collier, 2005; Davila et al., 2009; Dergård, 2006; Wahlberg, 2013). Ekonomistyrning i det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet har däremot inte undersökts specifikt. Samtidigt finns det studier som tyder på att det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet kan skilja sig från traditionellt entreprenörskap (Choi & Gray, 2008; Hall et al., 2010; Patzelt & Shepherd, 2011; Belz & Binder, 2017) vilket kan antas att även kunna påverka praktiseringen av ekonomistyrning, bland annat i form av prestationsmätning. Det efterfrågas i litteraturen, som nämnts ovan, studier kring prestationsmätning i andra kontexter än de som tidigare undersökts (Tattichi et al., 2010; Bititci et al., 2012; Melnyk et al., 2013) och studier kring utformningen av vilka prestationsmått som används i organisationer med flerdimensionell målbild (Ebrahim et al., 2014) vilket är ett centralt karaktärsdrag i hållbarhetsinriktat entreprenörskap. Utifrån ovanstående kan ett behov av studier kring ekonomistyrning i form av prestationsmätning i hållbarhetsinriktat entreprenörskap utläsas.



Som nämnts tidigare finns det anledning att utgå från fasspecifika studier när någon form av ekonomistyrning undersökts i en entreprenöriell process. Föreliggande studie fokuserar av den anledningen samt av studiens omfattning specifikt på exploateringsfasen.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Föreliggande studie syftar primärt till att öka kunskapen om hur företag väljer att utforma och använda ekonomistyrning, särskilt prestationsmätning, i entreprenöriella processer men även om motiven till dessa val.

Utifrån studiens syfte har följande frågeställning formulerats:

- Vilka prestationsmått förekommer och i vilka situationer används prestationsmått under exploateringsfasen i hållbarhetsinriktat entreprenörskap?

## 1.3 Disposition

Föreliggande uppsats är uppdelad i fem kapitel. I det andra kapitlet studeras begreppen prestationsmätning, utformning och användning av prestationsmätning samt det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet. I det tredje avsnittet beskrivs studiens metod, vilket inkluderar urval, databearbetning och de forskningsetiska aspekterna kring studien. Vidare i det fjärde avsnittet presenteras studiens empiri. Där redogörs för information som tillhandahållits ur de genomförda intervjuerna. I det femte kapitlet presenteras studiens analys och resultat. Avslutningsvis diskuteras studiens slutsats utifrån studiens syfte och frågeställningar, slutligen presenteras förslag till vidare forskning.

## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Prestationsmätning

*Följande avsnitt syftar till att presentera prestationsmätning och uppdelningen mellan utformning och användning.*

Den första centrala delen i föreliggande studie är prestationsmätning. Det är ett vanligt förekommande ekonomistyrningsverktyg (Ax et al, 2015) som studier har visat kan användas i samband med entreprenöriella processer (Davila et al., 2009; Wahlberg, 2013). Kopplingen mellan prestationsmätning och företagsstrategi ska vara tydlig, eftersom strategin vanligen konstrueras med hjälp av delmål, vilka prestationsmätning tar sin utgångspunkt i (Simons, 2000; Neely, 2004; Ax et al., 2015). Företagsstrategi syftar till att möjliggöra företags huvudmål, vilka traditionellt har det varit av finansiell karaktär, exempelvis tillväxt och lönsamhet (Simons, 2000; Merchant & Van der Stede, 2012; Ax et al., 2015).

I arbetet med prestationsmätning beaktas olika typer av prestationsmått (Simons, 2000; Ax et al., 2015). Prestationsmått kan förklaras som information som redovisas som ett komprimerat tal (Simons, 2000; Neely, 2004). Prestationsmått kan både avse vad som har hänt, exempelvis i en uppföljning av en budget eller som något som strävas mot, exempelvis ett lönsamhetsmått som siktas mot att uppnås i framtiden (Ax et al., 2015).

Ax et al. (2015, s. 414) lyfter fram flertalet syften till varför företag använder prestationsmätning: skapa förutsättningar för att kunna följa den löpande verksamheten, ge information om hur den kortsiktiga verksamheten passar in i långsiktiga planer för att på så vis säkerställa att långsiktiga mål uppnås. Det utgör även ett kommunikationsmedel, dels internt genom att kommunicera ut i företaget vad som är viktigt, vad som förväntas och vad som har presterats. Även externt när företag förmedlar olika slag av jämförelser av prestationer, t ex mellan företag och dess konkurrenter och ger information om företagets utveckling och framtidsplaner. Vidare erhåller företagen information om vad intressenter anser om företagets verksamhet, exempelvis vad kunder anser om levererade varor. Prestationsmätning identifierar strategiska möjligheter för att möjliggöra och förstärka konkurrensfördelar. Vidare ger det signaler om förändringar i företagets omvärld, exempelvis om teknologisk utveckling samt kunders efterfrågemönster, det ger även signaler om avvikelser från förväntningar. Det är även ett hjälpmedel vid beslutsfattning, t ex vid prissättning och resursallokering. Slutligen nämns även att det utgör ett medel för att motivera medarbetare och ansvariga inom organisationen då prestationsmätning kan möjliggöra vägledning vid belöningar. Samtliga syften stärks av ytterligare litteratur (Simons, 2000; Ittner & Larcker, 2003; Neely, 2004; Hubbard, 2009; Tattitchi et al., 2010; Bititci et al., 2012).

#### 2.1.1 Utformning av prestationsmätning

För att företag ska kunna nyttja prestationsmätning på ett effektivt och framgångsrikt sätt behöver det uppfylla ett antal kriterier. Enligt Ittner & Larcker (2003) ska de

prestationsmått som väljs att användas vara strategiskt viktiga, lyckas företagen med det kommer prestationsmätningen att föra företaget närmare dess uppsatta mål. Ytterligare visar studien att företagen efter att ha valt ut strategiskt viktiga prestationer behöver fastställa prestationsmål. Ax et al. (2015) nämner att prestationsmål kan bestämmas utifrån konkurrenter, krav från ägare och uppskattningar av potential inom företaget.

Vidare anser Ittner & Larcker (2003) att prestationsmålen bör vara motiverande. Företagen lyckas med det genom att förklara syftet med prestationsmålen samt genom att belysa vikten av det nås. Ax et al. (2015) beskriver flertalet riktlinjer hur företag torde kunna lyckas motivera medarbetarna: prestationsmålen ska vara realistiska att uppnå, personalen ska kunna relatera använda prestationsmått till utförandet av arbetsuppgifter samt att de känner att prestationen som mäts går att påverka. Vidare uppmärksammar Ax et al. (2015) vikten av att personalen delges information om utfallet av prestationsmätningen.

Det är vanligt att företag nyttjar prestationsmättningsmodeller för att samordna dess prestationsmått (Simons, 2000; Hubbard, 2009; Ax et al., 2015). Den mest välkända modellen är Kaplan & Nortons (1993) balanserade styrkort, vilken bygger på fyra perspektiv, finansiellt, kund, interna processer samt forskning och utveckling. Enligt Simons (2000) är det balanserade styrkortet syfte att lyckas samordna prestationsmått inom de olika perspektiven, för att på så vis nå fram till företags huvudmål.

### 2.1.2 Finansiella och icke-finansiella prestationsmått

Till en början fokuserades det mest på finansiellt inriktade prestationsmått såsom lönsamhet, vinstmarginal och soliditet. Med tiden började även icke-finansiella mått bli mer och mer använda, vilka kan exemplifieras med bland annat kundnöjdhetsmått, tidsmått och olika typer av hållbarhetsmått (Hubbard, 2009; Bititci et al., 2012; Ax et al., 2015). Prestationsmått kan både avse vad som har hänt, exempelvis i en uppföljning av en budget eller som något som strävas mot, exempelvis ett lönsamhetsmått som siktas mot att uppnås i framtiden (Ax et al., 2015).

Finansiella prestationsmått har både för- och nackdelar. Enligt Merchant & Van der Stede (2012) är det kostnadseffektivt att ta fram finansiella mått. Ytterligare en styrka är jämförbarheten mellan olika företag (Merchant & Van der Stede, 2012).

Vad gäller de finansiella prestationsmåttens nackdelar har dessa mått blivit utsatta för kritik, bland annat för att i stor utsträckning skildra redan inträffade händelser, vilket kan uppmuntra till kortsiktigt agerande (Merchant & Van der Stede, 2012; Ax et al., 2015). Ax et al. (2015) presenterar vidare flertalet nackdelar med finansiella prestationsmått: de är inte verksamhetsnära, vilket exempelvis innebär att de tillhandahåller minimal information av vad som skapar framtida värde, relationen med kunder och leverantörer och lite information om hur företagen ska lyckas åstadkomma sina strategiska målsättningar. Finansiella prestationsmått framlägger inte heller information om varför problem uppstår och, hur förbättringsmöjligheter kan åstadkommas. Finansiella prestationsmått kan vara svåra för medarbetarna att relatera till utförandet av arbetsuppgifter. Utifrån ovan nämnda svagheter har de icke-finansiella prestationsmått utvecklets (Ax et al., 2015).

De icke-finansiella måttens fördelar har i litteraturen presenteras som en motsats till de finansiella prestationsmåttens nackdelar. Enligt Ax et al. (2015) anses egenskaperna hos de icke-finansiella måtten ge en bredare förståelse för hur verksamheten utvecklas, är enklare att relatera till för medarbetare och återger inte främst redan inträffade prestationer utan även framtidsorienterade bedrifter (Ax et al., 2015). Är de rätt utformade torde de kunna förmedla förändringar inom miljön där företaget är verksamt, såsom relationen till kunder och leverantörer, marknadsförändringar, förändrad konkurrenssituation samt kvaliteten på produkter (Ax et al., 2015). Perspektiven inom icke-finansiella prestationsmått har utökats under det senaste decenniet i takt med det ökande intresset att kunna kvantifiera både miljömässiga samt sociala prestationer (Hubbard, 2009; Ax et al., 2015).

De icke-finansiella prestationsmåtten har dock även de vissa nackdelar, bland annat kan de vara mer kostsamma att ta fram jämfört med de finansiella (Merchant & Van der Stede, 2012). Ytterligare ett problem som företag stöter på vid arbetet med prestationsmått av icke-finansiella karaktär är komplexiteten att fokusera på rätt prestationsmått. Ittner & Larcker (2003) studie uppvisar att en majoritet av företag mäter invecklade mått genom enkelt utformade enkäter, vilka kan bestå av ett mindre antal svarsalternativ. Det går att ifrågasätta hur tillförlitliga svaren från den typen av enkäter är för den typen av frågeställningar.

### 2.1.3 Användning av prestationsmätning

Inom ekonomistyrningsforskning görs ofta skillnad mellan utformning och användning av ekonomistyrningsverktyg. Utformning skulle mycket kortfattat kunna förklaras som att fokusera på *vad* en organisation gör relaterat till ekonomistyrning och användning snarare än på aspekter kring *hur* ekonomistyrningen praktiseras. (Wahlberg, 2013). Det finns olika sätt att se på och kategorisera användningsbegreppet varav ett fokuserar på användning ur ett situationsbaserat perspektiv. Ett sådant perspektiv har gjorts av Wahlberg (2013) och föreliggande studie ser användning av ekonomistyrning i form av prestationsmätning i linje med detta perspektiv. I sin studie har Wahlberg (2013), baserat på litteraturen, sammanställt tolv övergripande användningsområden som kan innefatta olika specifika användningssituationer. Följande 12 användningsområden med tillhörande exempel på användningssituationer presenteras nedan i figur 2:1:

<p><u>Ansvarsfördelning/Ansvarsutkrävande</u> Fördelning av ekonomiskt ansvar Utdelning av belöningar</p>	<p><u>Beslutsfattande</u> Prissättning mot marknaden, Val av distributionskanal</p>
<p><u>Uppföljning/Utvärdering/kontroll</u> Finna orsak till budget avvikelser Tillsyn om kostnads mål</p>	<p><u>Signalering ("Attentions directing")</u> Identifiera potential till kostnadsreducering</p>
<p><u>Förhandling</u> Upprättande av budgetar Prisförhandling med leverantörer</p>	<p><u>Benchmarking</u> Identifiera "best price" Finna orsaker till varierande kvalitet mellan avdelningar</p>
<p><u>Extern kommunikation</u> Informera aktieägare Legitimera beslut</p>	<p><u>Förbättring/Rationalisering</u> Höja produktiviteten Kapitalrationalisering</p>
<p><u>Samordning/Koordinering</u> Processoptimering Matcha in och utbetalningar</p>	<p><u>Feedback/Återkoppling/Rapportering</u> Informera om projekt utfall Försäljningsrapportering</p>
<p><u>Ad hoc</u> Specialstudier vid behov "Akuta" aktiviteter</p>	<p><u>Påverkan</u> Påverka organisatoriska medlemmar Påverka externa parter</p>

Figur 2:1 Användningsområden med tillhörande användningssituationer (Wahlberg, 2013. 13)

## 2.2 Hållbarhetsinriktat entreprenörskap

*Följande avsnitt syftar till att förklara hållbarhetsinriktat entreprenörskap, den entreprenöriella processen samt särdrag för det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet. Först redogörs för begreppet entreprenörskap, vilket definitionen av hållbarhetsinriktat entreprenörskap bygger på.*

Forskning om entreprenörskap har bedrivits inom bland annat nationalekonomi, företagsekonomi, organisationsteori, sociologi, psykologi och socialantropologi (Landström, 2005). Detta medför att entreprenörskap kan definieras olika och ses ur olika perspektiv beroende på inom vilket område det diskuteras (Landström, 2005; Shane & Venkataraman, 2000; Gartner 1985; Gartner, 2001). Forskningen kring entreprenörskap har haft tre övergripande inriktningar (Landström, 2005). Den första inriktningen har fokuserat på entreprenörskapet som en funktion på en marknad och hur entreprenörskap påverkar denna. Detta har exempelvis varit förekommande inom nationalekonomisk forskning. Den andra inriktningen fokuserar på entreprenören som individ, vilket bland annat varit ett fokus inom psykologisk forskning. Den tredje inriktningen ser på entreprenörskap som den process kring vilka nya produkter och tjänster skapas (Landström, 2005). Det är den tredje inriktningen som föreliggande studie utgår ifrån vad gäller entreprenörskap som begrepp. Den entreprenöriella processen förklaras vidare i kommande del, efter en redogörelse kring begreppet hållbarhetsinriktat entreprenörskap, vilket växt fram inom entreprenörskapslitteraturen.

Som nämnts tidigare finns det en förhoppning om att entreprenörskap ska kunna bidra med en positiv utveckling kring hållbarhetsutmaningar i samhället. Olika typer av begrepp har

i linje med det vuxit fram med olika perspektiv och fokus. Exempelvis har begrepp som miljöinriktat entreprenörskap, ekoprenörskap, grönt entreprenörskap och socialt entreprenörskap förts fram i litteraturen. Gemensamt för dessa begrepp är att det inom dessa typer av entreprenörskap adresseras sociala och/eller miljömässiga mål parallellt med ekonomiska mål. Begreppet hållbarhetsinriktat entreprenörskap<sup>1</sup> innefattar både miljömässiga och sociala målsättningar och detta har fått ett ökat intresse i litteraturen (Hall et al., 2010; Belz & Binder, 2017). Hållbarhetsinriktat entreprenörskap definieras övergripande som aktiviteterna som genomförs för att skapa framtida produkter och tjänster med ekonomiska, sociala och miljömässiga värden (Patzelt & Shepherd, 2011; Belz & Binder, 2017). Denna definition relaterar till det tidigare nämnda processperspektivet på entreprenörskap.

När det vanligtvis talas om hållbarhetsfrågor kring företagande handlar det inte sällan om att sträva efter att minska en negativ påverkan som en verksamhet kan ha på sin omgivning. Inom hållbarhetsinriktat entreprenörskap läggs fokus däremot på affärsmöjligheter som i sig syftar till att främja en hållbar utveckling (Hall et al., 2010). Exempelvis kan det handla om affärsmöjligheter med koppling till att ersätta miljöskadliga material med miljövänliga alternativ, bidra till att bekämpa fattigdom, rena havsmiljöer från plast eller liknande social och/eller miljömässig påverkan på omgivningen, parallellt med den kommersialiserbara möjligheten.

Entreprenörskapsforskning har som nämnts tidigare i viss mån fokuserat på entreprenörskap som en process (Lundell, 2005; Dergård, 2006; Wahlberg, 2013) vilket ovan kan utläsas gälla även för hållbarhetsinriktat entreprenörskap. Definitionen av hållbarhetsinriktat entreprenörskap som denna studie utgår ifrån kan alltså ses som att bygga vidare på en liknande definition av entreprenörskap. Det görs genom att integrera hållbarhetsaspekten i den entreprenöriella processen, vilken förklaras närmare i följande avsnitt.

### 2.3 Den entreprenöriella processen

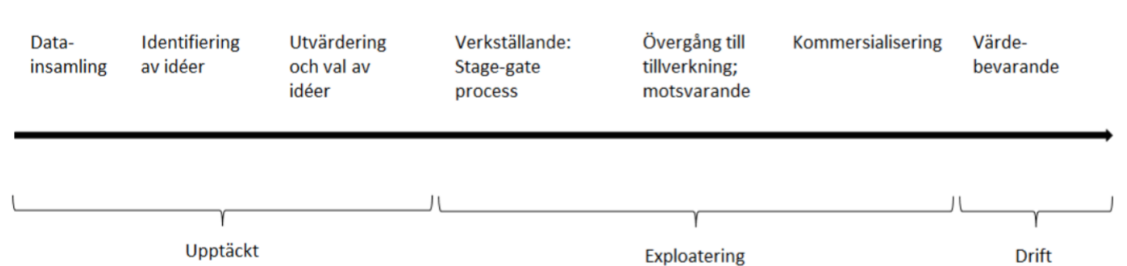
Den entreprenöriella processen har i litteraturen behandlats genom två övergripande perspektiv (Landström, 2005). Det första perspektivet ser på den entreprenöriella processen med fokus kring etablering av nya organisationer (Gartner, 1985) Det andra perspektivet har fokuserat på utvecklingen av nya affärsmöjligheter (Shane & Venkataramen, 2000). Patzelt & Shepherd (2011) samt Belz & Binder beskriver det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet utifrån Shane & Venkataramen (2000) syn, utvecklingen av nya affärsmöjligheter.

Den entreprenöriella processens innehåll har redogjorts för på olika sätt och kan innefatta allt från några få till en mängd delfaser (Davidsson & Honing, 2003). En variant av en entreprenöriell process framställs av Wahlberg (2013) med utgångspunkt från Davila et al., (2009) vilken bygger på Shane & Venkataramen (2000) process. Deras processmodell

---

<sup>1</sup> Fritt översatt från det engelska begreppet "sustainable entrepreneurship"

konceptualiserar processen i tre faser. Dessa är fokuserade på upptäckt, exploatering och drift, se figur 2.2.



Figur 2:2. Den entreprenöriella processen (Wahlberg, 2013, s.18)

### 2.3.1 Upptäcktsfasen

Det är i upptäcktsfasen de entreprenöriella möjligheterna upptäcks och förfinas till slutliga affärsidéer (Shane & Venkataraman, 2000; Davila et al., 2009). Att en entreprenöriell möjlighet finns betyder inte att den breda allmänheten klarar av att upptäcka den. Enligt Shane & Venkataraman (2000) finns det två element som möjliggör upptäckten av entreprenöriella möjligheter: tillgången till tidigare information och den intellektuella förmågan att värdera den. Människor innehar olika typer av information, denna tillgång ger människan förmågan att upptäcka nya möjligheter. Upptäckten av entreprenöriella möjligheter beror på förmågan att lyckas komplettera ny information ihop med den besittande förhandsinformationen. Två olika individer innehar inte nödvändigtvis samma information vad beträffar ny teknologi, resurser och skiftningar inom politiken (Shane & Venkataraman, 2000). Beträffande den kognitiva förmågan krävs det att individen förfogar över egenskapen att förena förhandsinformationen med den nyupptäckta informationen, för att slutligen transformera till en affärsidé (Shane & Venkataraman, 2000).

### 2.3.2 Exploateringsfasen

Exploateringsfasen innebär att aktören beslutat att utveckla sina möjligheter (Shane & Venkataraman, 2000; Davila et al., 2009). Innevarande studie har syftat till att undersöka denna fas i det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet. Enligt Shane & Venkataraman (2000) finns det ett flertal skäl till varför entreprenörer väljer att exploatera de upptäckta idéerna. Det verkar vara en kombination av möjlighetens utmärkande ihop med individens personliga egenskaper. Enligt Shane & Venkataraman (2000) väljer entreprenören att ta sig vidare till exploateringsfasen när denne förmodar att möjlighetens förväntade värde kommer vara mer än alternativkostnadens. De väljer exempelvis att exploatera om den förväntade efterfrågan är hög och om branschmarginalerna anses höga (Shane & Venkataraman, 2000).

Wahlbergs (2013) studie har påvisat att styrelsen övervakar exploateringsfasen noggrant och kräver mer detaljerad information i denna än under upptäcktsfasen. Det tycks bero på att det satsas mycket resurser i denna del av den entreprenöriella processen. Det finns ett upplevt behov av information för att se att projektet motsvarar de ställda förväntningarna och hur företaget skulle kunna organisera resurser utifrån avvikelser från ställda förväntningar.

De mest förekommande användningssituationerna i exploateringsfasen enligt Wahlbergs (2013) studie är övervakning samt åtgärder av pågående projekt. En minoritet av företagen har nämnt att de ställs inför ytterligare två situationer: val av marknadskanal samt beslut om investering i produktionskapacitet. De mest frekvent använda måtten tycks vara kostnader och utförda aktiviteter.

Dergårds (2006) studie visar att företag som befinner sig i exploateringsfasen främst ser till att undersöka möjligheternas förväntade värde, efterfrågan på produkten/tjänsten och hur den ska marknadsföras. Det tycks bero på att det främsta användningsområdet som tas hänsyn till i exploateringsfasen är beslutsfattande.

Entreprenörerna använder enligt Dergård (2006) både information som grundas i vad som hänt tidigare och vad som förväntas hända i framtiden. I exploateringsfasen tyder Dergårds (2006) studie på att den dåtidsorienterade informationen ska uppmärksamma företagets förutsättningar på marknaden medan den framtidsorienterade informationen främst ser till möjlighetens förväntade värde. Det undersöks bland annat genom information kring försäljningspris, försäljningsintäkt och kostnader. Information som används under exploateringsfasen inkluderar både finansiell och icke-finansiella data (Dergård, 2006).

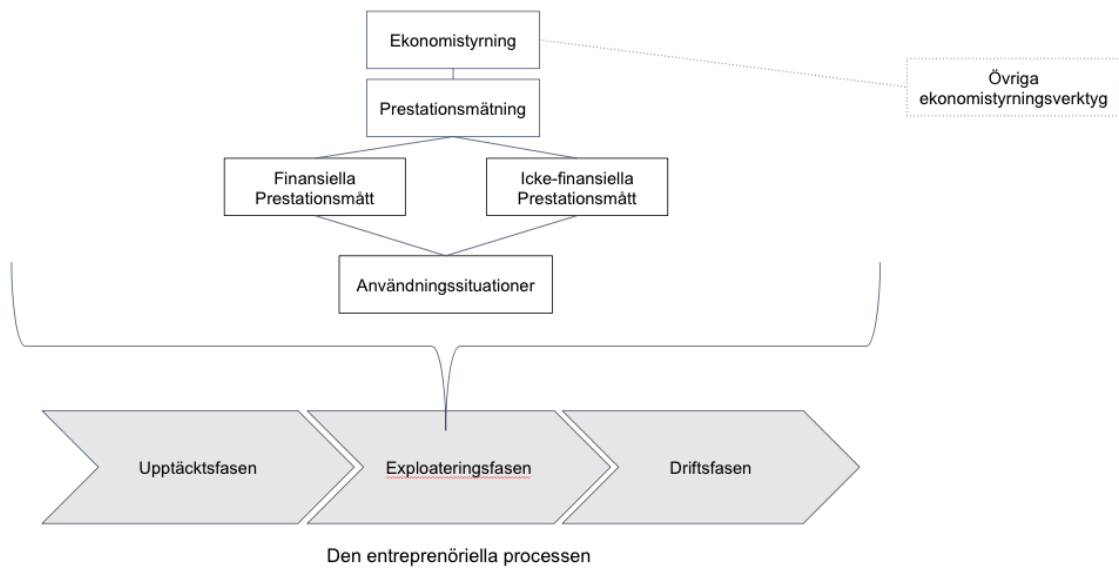
### 2.3.3 Driftsfasen

Driftsfasen handlar främst om värdebevarande samt koordinering av resurser enligt tidigare studier (Dergård, 2006; Wahlberg, 2013). Enligt Dergård (2006) följer företagen upp framtagna produkter och utvärderar huruvida utfallet är positivt eller negativt. På så vis upptäcker företagen problem i utvecklingen samtidigt som de får information gällande marknadsförändringar. Det stärks även av Wahlbergs (2013) studie som fann att det främst handlar om att övervaka löpande drift. Dergårds (2006) samt Wahlbergs (2013) studier riktar sig gentemot traditionellt entreprenörskap och båda fann att undersökta företag i denna fas främst ser till finansiell information.

## 2.4 Sammanfattning av studiens teoretiska referensram

Utgångspunkten för studien är att undersöka ekonomistyrningsverktyget prestationsmätning i hållbarhetsinriktade entreprenöriella processer. Övriga typer av ekonomistyrningsverktyg tas inte hänsyn till i denna studie. Prestationsmått som används delas övergripande upp i finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Dessa används i olika situationer. Vilka prestationsmått som används och hur de används är direkt kopplade till exploateringsfasen i föreliggande studie då undersökta verksamheter befinner sig i denna fas vid tillfället för studiens genomförande.





Figur 2:3. Egen illustrerad bild, sammanfattning studiens teoretiska referensram

### 3. Metod

*I följande kapitel beskrivs studiens metod. Efter inledande stycken framförs hur intervjuerna som ligger till grund för empirin planerats och genomförts samt hur databearbetning genomförts. I slutet av kapitlet följer ett resonemang om frågor kring studiens trovärdighet samt forskningsetiska aspekter som tagits hänsyn till.*

#### 3.1 Tillvägagångssätt

För att besvara föreliggande studies frågeställningar och dess syfte har en kvalitativ studie genomförts. Denna metod är enligt Bryman & Bell (2017) lämplig strategisk då studiens syfte efterfrågar en djupare förståelse för det som studeras, i förhållande till en kvantitativ studie, även om Bryman & Bell uttrycker att gränsen mellan de två övergripande metoderna inte alltid är tydlig.

Semistrukturerade intervjuer har använts för att samla in merparten av information av studiens empiri. Denna typ av intervju präglas enligt Patel & Davidsson (2011) av att intervjun är av öppen karaktär. Då studien inriktar sig på en djupare förståelse för praktisering av prestationsmätning i hållbarhetsinriktat entreprenörskaps exploateringsfas anses det vara ett lämpligt tillvägagångssätt för insamling av empirisk information (Bryman & Bell, 2017).

#### 3.2 Intervju

Intervjuer anses vara den mest lämpade undersökningsmetod för vår studie. Den som blir intervjuad ges möjlighet till att utveckla sitt svar och resonera kring frågorna i hög grad (Patel & Davidsson, 2011). Patel och Davidsson (2011) bedömer att utförandet av intervjuer kan göras på olika vis, annorlunda standardisering och struktur frambringar olika innehåll. I föreliggande studie har en övergripande standardisering för intervjuerna skapats och vilka frågor som ska besvaras planerats. Strukturen under intervjun har sedan varit flexibel inom bestämda ramar och de intervjuade fick möjlighet att utveckla sina svar så länge det berörde ämnet. En intervjuguide utformades och används i samband med samtliga intervjuer i denna studie (se bilaga 1).

##### 3.2.1 Urval

För att hitta relevanta företag för studien gjordes en bred sökning där bland annat personliga kontakter tillfrågades om tips på företag som skulle kunna vara aktuella för studien. Olika organisationer som arbetar som någon form av företagsstöd kontaktades, däribland Drivhuset, Miljöbron, Sustainergies, Inclusive Business Sweden, GU Ventures samt ett antal redovisningskonsulter. En generell sökning genomfördes på internet där entreprenöriella företag söktes efter via bland annat tidningen Dagens Industris lista över gasellföretag. En generell sökning via sökmotorn Google gjordes med sökord som exempelvis hållbart företagande, hållbart entreprenörskap och liknande begrepp.

Författarna till föreliggande studie gick på evenemang för att få kontakt med personer som kunde vara aktuella för studien alternativt få tips på personer som skulle kunna kontaktas.

Evenemangen var bland annat en föreläsning kring "Rätt rapportering för entreprenörer" på Grant Thornton samt Inclusive Business Forum 2017 som arrangerades på Chalmers tekniska högskola av Inclusive Business Sweden.

När en lista tagits fram på företag som skulle kunna vara aktuella för studien analyserades företagen med hjälp av deras respektive hemsidor samt artiklar som gick att finna på internet. Företagen kontaktades sedan för att undersöka deras intresse och möjlighet att medverka. I samtalet fördes även ett resonemang kring huruvida företagets verksamhet kunde definieras som hållbarhetsinriktat entreprenörskap. En diskussion kring prestationsmätning i verksamheten genomfördes också. På så sätt kunde det säkerställas att företagen kunde vara aktuella för studien innan den personliga intervjun ägde rum. Företagen förfrågades även kring tips på ytterligare personer att kontakta.

Urvalet har varit av målstyrd karaktär vilket innebär att urvalet, i denna studie både företag och intervjupersoner, medvetet har fokuserats på vilka som kan tänkas bidra till studiens syfte (Bryman & Bell, 2017).

Respondenterna inom varje företag har varit med under hela den entreprenöriella processen i deras respektive verksamheter. Samtliga har varit med och grundat verksamheterna de arbetar i och arbetar idag aktivt i en ledande position.

Följande kriterier har funnits för att göra ett urval av relevanta företag för studien:

- Verksamheten i företaget innefattas av definitionen för hållbarhetsinriktat entreprenörskap
- Verksamheten befinner sig i exploateringsfasen
- Företagsledningen är geografiskt belägen i Göteborg

Avgränsningen till Göteborgsområdet gjordes på grund av de fördelar som finns med att göra personliga intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Exempelvis får intervjuaren i detta sammanhang en bättre uppfattning av hur respondenterna reagerar på frågorna då de kan avläsa kroppsspråk och ansiktsuttryck. Det går också enklare att säkerställa att respondenternas fulla uppmärksamhet riktas till samtalet.

Att verksamheten skulle överensstämma med hållbarhetsinriktat entreprenörskap grundas i studiens syfte. Genom att intervjua personer som befinner sig i en exploateringsfas i den entreprenöriella processen kan informationen som ges eventuellt bli mer sanningsenlig jämfört med att intervjua personer som tidigare varit i samma fas. Tidigare studier (exempelvis Dergård, 2006 och Wahlberg, 2013) har främst undersökt entreprenöriella processer i retrospektiv.

### 3.2.2 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden har använts på ett semistrukturerat sätt som underlag för att få svar på övergripande frågeställningar. Med intervjuguiden kunde en övergripande struktur hållas samtidigt som den semistrukturerade metoden lämnar utrymme för eventuella behov av

flexibilitet (Bryman & Bell, 2017). Intervjuguiden bör enligt Bryman & Bell sammanställas utifrån centrala teman i studien vilket eftersträvades i denna undersökning.

Intervjufrågorna var dels inriktade på respondenten som individ, företaget respondenten arbetar i och till största del kring prestationsmätning. Vad gäller respondenten efterfrågades en kortfattad bakgrund samt relation och position till verksamheten personen arbetar i. Frågor kring företaget grundades främst kring den entreprenöriella processen och hållbarhetsinriktat entreprenörskap. Resterande frågor syftade till att kartlägga vilka prestationsmått som används i verksamheten i exploateringsfasen och i vilka situationer prestationsmåten används. Det fanns överlag en avsaknad av teoretisk kompetens/utbildning kring ekonomistyrning bland respondenterna i intervjun, vilket bland annat följande citat uttrycker:

*“Vi arbetar inte direkt med prestationsmätning...tror jag i alla fall...”*

- Respondent Företag B i telefonsamtal inför intervju

Av denna anledning anpassades intervjufrågorna så att det som efterfrågades var känt av respondenterna (Patel & Davidsson, 2011), vilket sedan kunde tolkas vidare av intervjuarna. Exempelvis ställdes frågor kring vilka mål som finns i verksamheten vilket i sig inte är i fokus för studien, men som gav intervjuaren möjlighet att öppna upp för följdfrågor som kunde leda fram till ett samtal kring prestationsmått som användes i samband med arbetet för att uppnå dessa mål. Andra exempel på frågor som användes för att leda fram till ett resonemang kring prestationsmått var vilka intressenter verksamheten har och vad de förväntar sig av verksamheten.

### 3.2.3 Genomförande av intervjuer

Efter att ha varit i kontakt med undersökningspersonerna via mail och fått ett godkännande att det fanns en möjlighet för dem att delta i studien följde en kommunikation via telefon. Detta för att bestämma tid för en intervju samt för att förklara mer utförligt vad syftet med studien och intervjuerna var. På så sätt kunde intervjupersonerna förbereda sig för intervjun genom att reflektera över hur verksamheten relaterar till de ämnen som intervjun skulle handla om.

Intervjupersonerna var mellan 22 – 35 år och grundare i företagen samt arbetade aktivt inom verksamheten i en ledande roll. De hade olika bakgrund där en definierade sig som entreprenör sedan 15 år tillbaka, två stycken hade civilingenjörsexamen och en hade studerat samhällsvetenskapligt miljövetarprogram på universitet. Ingen av intervjupersonerna var utbildad ekonom.

Båda författarna var närvarande vid samtliga intervjuer varav en ledde intervjun och den andre antecknade och stämde av att relevanta frågor besvarades. Varje intervju spelades in med mobiltelefon efter att detta hade godkänts av respondenten. Detta är värdefullt vid intervjuer för att kunna lyssna igenom samtalen igen och säkerställa att information och tolkning av den görs korrekt (Bryman & Bell, 2017).

### 3.3 Databearbetning

För att presentera en sanningsenlig och rättvisande bild av genomförda intervjuer transkriberades det inspelade materialet (Bryman & Bell, 2017). Båda författarna läste igenom det transkriberade materialet och bearbetade det. På så vis kunde väsentligt material urskiljas relaterat till studiens frågeställningar. Prestationsmått identifierades samt i vilken typ av situationer måtten nyttjas.

Då samtliga företag är mer eller mindre unika i sin verksamhet eller sätt att arbeta har resultatet behövt anpassas för att behålla företagens anonymitet. Alla företag arbetar främst mot företagskunder även om vissa också har en viss privatmarknad att eventuellt rikta sig mot längre fram.

Sedan urskiljde författarna likheter, skillnader och mönster som analyserades med stöd av uppsatsens referensram. Detta resulterade i slutsatser som besvarar studiens frågeställningar och på så vis uppfyller studiens syfte.

### 3.4 Forskningsetiska aspekter

Under studiens gång har det tagits hänsyn till de forskningsetiska reglerna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet och nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2017). Följande är en sammanställning hur dessa har beaktats.

Personerna som intervjuats har erhållit information om studiens syfte och vad den ska användas till innan de medverkade i intervjuerna samt har accepterat att frivilligt medverka i studien. Respondenterna blev tillfrågade om anonymitet i undersökningen vilket efterfrågades av vissa respondenter. På grund av det har författarna beslutat att samtliga verksamheter och respondenter ska vara anonyma genomgående i studien. Detta har resulterat i att vissa delar av resultatet skrivits om till mer generella beskrivningar, exempelvis måtten som i studien kallas för hållbarhetspåverkan. Detta är i praktiken ett företagsspecifikt mått som skiljer sig mellan företagen. I detta syfte har även introduktionen till företagen skrivits på ett generellt sätt. Inspelningarna av intervjuerna raderades omedelbart efter att nödvändig information hämtats ur dem.

Samtliga respondenter har försäkrats om att verksamheterna och respondenterna ska förbli anonyma i uppsatsen, att informationen från intervjuerna endast ska användas till syfte för uppsatsen och informerats om att den färdigställda uppsatsen är en offentlig handling. Vid intresse av att ta del av studien i efterhand har respondenterna fått möjlighet att få studien skickad till sig.

### 3.5 Metoddiskussion

Ambitionen har varit att med begränsade resurser sträva efter att genomföra en studie som håller en hög kvalitet. Följande är en diskussion kring metod och genomförande av föreliggande studie.

Resultatets tillförlitlighet har bland annat stärkts genom att intervjuerna spelats in och analyserats i efterhand. Att två intervjuare deltagit vid samtliga intervjuer och diskuterat informationen som framkommit bidrar också till en ökad tillförlitlighet. Respondenten som träffats från varje företag har haft en central roll i verksamheten och det bör vara rimligt att förutsätta att de som intervjuats har tillräcklig insyn i det som diskuterats för att det ska återges korrekt. Det faktum att en enskild person per företag har intervjuats kan innebära en risk att den personens individuella perspektiv färgar resultatet något och eventuellt minskar tillförlitligheten jämfört med om fler respondenter intervjuats. Då respondenterna intervjuats under tiden de befunnit sig i exploateringsfasen i den entreprenöriella processen ger svaren en trovärdig bild av vad som görs i exploateringsfasen. Detta kan jämföras med att studien skulle gjorts genom att respondenten istället skulle återge vad som gjorts i en tidigare period.

## 4. Empiri

I följande kapitel presenteras resultatet från studiens intervjuer för att i efterföljande kapitel sammanställas och analyseras.

### 4.1 Introduktion till företagen

Fyra personer från fyra olika företag har medverkat i studien. Samtliga företag är mikro- eller små företag och har en delad målbild med både ekonomiska mål och mål kring en positiv social och/eller miljömässig påverkan. Företagen har en tydlig bild av att deras verksamhet syftar till att ha en positiv social och/eller miljömässigt positiv påverkan på sin omgivning. Värdet av den ekonomiska framgången inom företagen uttrycks generellt i stor utsträckning handla om att möjliggöra utvecklandet av deras tjänster och produkter. Tre av företagen har externa investerare. Intervjupersonerna från dessa företag uttryckte att deras investerare inte förväntar sig monetär avkastning kortsiktigt utan har ett mer långsiktigt perspektiv på investeringen ur ett ekonomiskt perspektiv.

### 4.2 Företag A

Företag A arbetar främst med en mjukvara som säljs till företag. Mjukvaran är en innovation som kan användas på ett sätt som förändrar företagets sätt att arbeta med det som mjukvaran relaterar till. Det har historiskt funnits få konkurrenter även om företaget har upplevt att det har börjat dyka upp initiativ från olika håll att göra något liknande vad Företag A gör.

#### 4.2.1 Utformning av prestationsmått i Företag A

I Företag A har tio prestationsmått identifierats, däribland både finansiella och icke-finansiella. Samtliga prestationsmått med förklaring till måttet presenteras i tabell 4:1 nedan.

Finansiella prestationsmått	Förklaring
Marginalmått	Ett resultatmått dividerat med omsättning ger marginalmått. Olika resultatmått används men främst rörelseresultat, vilket ger rörelsemarginal: $\text{Rörelseresultat}/\text{omsättning}=\text{Rörelsemarginal}$
Budgetavvikelse	Budgetavvikelse baserat på likviditetsbudget och resultatbudget.
Ekonomisk potential i uppdrag/projekt	Förväntade framtida kassaflöden kopplade till specifika potentiella projekt inom verksamheten.
Likvida medel	Summa av verksamhetens disponibla likvida medel.
Icke-finansiella prestationsmått	Förklaring
Hållbarhetspåverkan Företag A	Ett nyckeltal som presenterar vilken företagets påverkan på deras miljömässiga huvudmål.
Hållbarhetspotential för nya projekt	Förväntad påverkan på ovan nämnda mått för hållbarhetspåverkan kopplade till specifika potentiella projekt inom verksamheten.
Säljmålsrelaterade mått	Mått som relaterar till försäljningsprocessen. Exempelvis antal ringda samtal, antal bokade möten och antal accepterade offerter.

Kundnöjdhet	Företaget har köpt in en tjänst för att mäta kundnöjdhet för företagets kunder i olika aspekter.
Användning av produkten (Kunder)	Företaget får genom sin produkt direkt feedback kring kundens användning av produkten i olika avseenden.
Antal aktiva kunder för tillfället	Summa av kunder som använder tjänsten vid en viss tidpunkt.

Tabell 4:1. Sammanställning av Företag A:s prestationsmått

#### 4.2.2 Användning av prestationsmätning i Företag A

Prestationsmått används i Företag A i en mängd olika situationer. Vissa prestationsmått har en specifik funktion medan andra används i flera situationer. I Tabell 4:2 presenteras en sammanställning av i vilket eller vilka sammanhang specifika prestationsmått beaktas samt inom vilket användningsområde det innefattas.

Mått	Kommentar kring i vilka sammanhang måtten används	Användningsområde
Marginalmått	Marginalmått tas dels hänsyn till i val kring vilka uppdrag som ska fokuseras på.	Planering/ beslutsfattande
Marginalmått	Marginalmått används också för att utvärdera hur verksamheten går ekonomiskt.	Uppföljning/ utvärdering
Marginalmått	Marginalmått används också i kommunikation med investerare.	Extern kommunikation Investerare
Likvida medel	Ledningsgruppen har löpande uppsikt över företagets disponibla likvida medel.	Uppföljning/ utvärdering
Budgetavvikelse	Budgetavvikelse presenteras för investerare efter önskemål.	Extern kommunikation Investerare
Ekonomisk prognos/potential i erbjudanden/möjligheter	Detta mått beaktas i beslutsprocessen kring till specifika potentiella uppdrag.	Planering/ beslutsfattande
Kundnöjdhet	Informationen analyseras och utifrån vad som uppkommer beslutas om åtgärder.	Uppföljning/ utvärdering
Antal aktiva kunder för tillfället	Investerare får löpande information om utvecklingen av detta mått.	Extern kommunikation Investerare
Antal aktiva kunder för tillfället	Personal får ta del av denna information för att bidra till motivation.	Intern kommunikation/påverkan
Mått relaterade till produktanvändning (kunder)	Analysering av hur kunder använder produkten med data från systemverktyg sker dagligen.	Uppföljning/ utvärdering
Mått relaterade till produktanvändning (kunder)	Sammanställningsrapport skickas till varje kund en gång per vecka med en sammanställning av analys kring användningen av Företag A:s produkt.	Extern kommunikation Kunder/partner
Säljmålsrelaterade mått	Personalen förväntas sträva efter och uppnå beslutade säljmål.	Intern kommunikation/påverkan
Hållbarhetspåverkan Företag A	Detta mått används för att kommunicera med kunder och skapa en image av att företaget är bra på det de gör och har en positiv påverkan på sin omgivning.	Marknadskommunikation
Hållbarhetspåverkan Företag A	Prestationsmåtten används även för att motivera anställda genom att fira framgångar som konceptualiseras i detta prestationsmått.	Intern kommunikation/påverkan



Hållbarhetspotential för nya projekt	Detta inverkar på beslut om att acceptera möjliga uppdrag eller inte.	Beslutsfattande/Planering
--------------------------------------	---	---------------------------

Tabell 4:2. Sammanställning av Företag A:s användningssituationer

### 4.2.3 Övrigt Företag A

Respondenten från Företag A uttryckte att vissa prestationsmått använts på olika sätt över tid och att de behöver anpassas till andra aspekter. Exempelvis har säljmålsrelaterade prestationsmått haft oönskade effekter på företagskulturen. Respondenten påpekade att det kunde bli en känsla av exkludering:

*“Vi har arbetat med säljtävlingar lite till och från tidigare men upplevde att det skapade fel typ av stämning.”*

- Respondent Företag A

Samtidigt beskrev respondenten hur de ekonomiska måtten, med extra fokus på likvida medel är viktiga för verksamhetens överlevnad:

*“Man tittar ju på det här för att veta vad vi kan göra och inte, men ibland måste man ta på skygglapparna och bara köra. 15 år som entreprenör lär en att hantera sin egen ångest.”*

- Respondent Företag A

Samtidigt uttryckte respondenten tydligt att de ekonomiska måtten inte är de viktigaste. Respondenten uttryckte att det absolut viktigaste prestationsmåttet för företaget är kring hållbarhetspåverkan. Det är det som allt annat syftar till att påverka. Hade det ekonomiska varit fokus för verksamheten skulle de troligtvis fokuserat på någon annan typ av verksamhet:

*“Vi skulle kunna starta ett spelföretag i Malta som troligtvis hade varit väldigt bra ur en finansiell synpunkt. Vi har bra analytiker och väldigt kompetenta medarbetare här men det är inte det finansiella som det här handlar om, även om det är en förutsättning för att vi ska kunna ha verksamheten överhuvudtaget.”*

- Respondent Företag A

Respondenten menade dock att det inte fanns ett övergripande avkall på ekonomisk prestation utan att det snarare handlar om trade-offs i exempelvis vilka uppdrag som är aktuella. Verksamheten ska vara lönsam och det finns en tanke kring att ju mer framgångsrik verksamheten är desto bättre går det ekonomiskt samtidigt som företaget genom det har en större positiv påverkan i linje med övergripande mål:

*“Kan vi ha bra marginaler och se till så att det ekonomiska ser bra ut kan vi ha större påverkan i linje med vår vision”*

- Respondent Företag A

Vid beslut kring vilka uppdrag företaget ska acceptera spelar ändå både den ekonomiska potentialen och möjligheten att skapa en positiv hållbarhetspåverkan in och kan påverka beslutet:

*“Vi hade möjlighet att ta ett uppdrag som såg väldigt bra ut affärsmässigt men det skulle inte ha bidragit tillräckligt till det här måttet så vi valde att inte ta det”*

### 4.3 Företag B

Företag B arbetar med att sälja en fysisk produkt som fungerar som ett komplement till en annan fysisk produkt. Företaget har i nuläget fokus på försäljning till företag men det finns även tankar kring att eventuellt rikta sig mot privatpersoner längre fram. Det finns ingen liknande produkt på marknaden idag.

#### 4.3.1 Utformning av prestationsmått i Företag B

Företag B fokuserar på nio prestationsmått med något fler icke-finansiella mått i jämförelse med de finansiella. Tre av prestationsmått är kopplade till verksamhetens hållbarhetspåverkan. Samtliga mått presenteras och förklaras i tabell 4:3 nedan.

<b>Finansiella prestationsmått</b>	<b>Förklaring</b>
Intäktsprognoz	Förväntad framtida omsättning.
Burn rate	Summa av utbetalningar per månad.
Budgetavvikelse	Utfall i relation till likviditetsbudget.
<b>Icke-finansiella prestationsmått</b>	<b>Förklaring</b>
Hållbarhetspåverkan 1 Företag B	Detta mått uttrycker hur effektiv Företag B:s produkt är ur en av två effektivitetsmått.
Hållbarhetspåverkan 2 Företag B	Detta mått uttrycker i vilken mån produkten fångar upp en viss typ av miljöfarlig partikel.
Hållbarhetspåverkan 3 Företag B	Detta mått uttrycker hur effektiv Företag B:s produkt är ur en av två effektivitetsmått.
Antal prototyper vid specifikt datum	Antal prototyper vid specifikt datum
Antal påskrivna “Letter of intent”.	Antal kunder som skrivit avtal om att köpa produkten vid slutförd produktion.
Antal övriga potentiella intresserade kunder	Antal potentiella kunder som har visat ett intresse att köpa produkten när den är färdigutvecklad (men utan att ha skrivit bindande avtal).

Tabell 4:3. Sammanställning Företag B:s prestationsmått

#### 4.3.2 Användning av prestationsmätning i Företag B

VD för Företag B förklarar att ovan nämnda prestationsmått nyttjas inom sex olika situationer i exploateringsfasen. De två mer frekvent förekommande situationerna är planering/beslutsfattande samt marknadskommunikation. I Tabell 4:4 presenteras en sammanställning av i vilket eller vilka sammanhang specifika prestationsmått beaktas samt inom vilket användningsområde det innefattas.

Mått	Kommentar kring i vilka sammanhang måtten används	Användningsområde
Intäktsprognos	Detta mått beaktas i samband med planering av resursanvändning.	Planering/beslutsfattande
Burn Rate	Detta mått beaktas i samband med planering av resursanvändning.	Planering/beslutsfattande
Budgetavvikelse	Detta mått presenteras för investerare vid önskemål.	Extern kommunikation investerare
Budgetavvikelse	Företaget använder sig av budgetavvikelser i planeringen av verksamhet i kommande perioder.	Planering/beslutsfattande
Budgetavvikelse	Företaget använder budgetavvikelsen som ett verktyg för att analysera sin verksamhet internt.	Uppföljning/utvärdering
Mål av produktion vid specifikt datum	Medarbetare får genom detta prestationsmått en tydlig deadline och ett mål att arbeta mot.	Intern kommunikation/påverkan
Mål av produktion vid specifikt datum	När det utsatta datumet är nått sker en uppföljning kring huruvida målet nåtts.	Uppföljning/utvärdering
Antal påskrivna "letter of intent"	När flera kunder visat intresse ger det en viss status. Detta kan användas i företagets marknadsföring.	Marknadskommunikation
Antal påskrivna "letter of intent"	Antal påskrivna "letters of intent" påverkar förväntade framtida intäkter och används för att planera resursanvändning i framtiden.	Planering/beslutsfattande
Antal övriga potentiellt intresserade kunder	Som antal påskrivna "letter of intent" men utan påskrivet avtal.	Planering/beslutsfattande
Hållbarhetspåverkan 1	Med detta mått kan motivationen i organisationen främjas på olika sätt.	Intern kommunikation/påverkan
Hållbarhetspåverkan 1	Detta mått används i företagets kommunikation med potentiella kunder.	Marknadskommunikation
Hållbarhetspåverkan 2	Med detta mått kan motivationen i organisationen främjas på olika sätt.	Intern kommunikation/påverkan
Hållbarhetspåverkan 2	Detta mått används i företagets kommunikation med potentiella kunder.	Marknadskommunikation
Hållbarhetspåverkan 3	Med detta mått kan motivationen i organisationen främjas på olika sätt.	Intern kommunikation/påverkan
Hållbarhetspåverkan 3	Detta mått används i företagets kommunikation med potentiella kunder.	Marknadskommunikation

Tabell 4:4. Sammanställning Företag B:s användningssituationer

### 4.3.3 Övrigt Företag B

Respondenten i Företag B såg det inte som att företaget behöver göra avkall på ekonomisk framgång för att bli framgångsrika inom sin hållbarhetspåverkan, då dessa går hand i hand. Samtidigt påpekades att verksamheten i sig kanske inte är lika lönsam som andra kan vara:

*“Vi hade kunnat gå in i en annan business för att tjäna pengar. Vi går ju inte in med mindset om att vi ska bli miljonärer på det här”*

- Respondent Företag B

Respondenten anser att det finns ett värde i att kvantifiera personalnöjdhet men att det inte görs idag:

*“Det vi gör nu är mer informellt men det hade ju varit jättebra att göra det” [angående att mäta personalnöjdhet genom ett verktyg för att undersöka och kvantifiera det]*

- Respondent Företag B

Det fanns initialt en känsla om att externa parter, både kunder och investerare skulle ha ett större ekonomiskt fokus i samtal och förhandlingar men det visade sig att många haft ett oväntat stort fokus på miljöaspekten av verksamheten:

*“Vi trodde att det skulle vara mer fokus på pengar men har upplevt att det finns ett stort fokus på miljö”*

- Respondent Företag B

Vad gäller ekonomiska mål i verksamheten säger respondenten att det viktigaste är att få företaget att kunna fortsätta sin verksamhet:

*“Vi vill vara ett företag som fungerar självt. Vi behöver inte tjäna jättemycket pengar men ändå kunna gå runt självt”*

- Respondent Företag B

Investerare kräver en budgetuppföljning men är enligt respondenten mer intresserade av det som en löpande information snarare än att de använder det som en typ av kontroll eller sätter specifika krav kring den. Enligt respondenten skulle de arbeta med olika typer av budgetar även om investerarna inte hade bett om det.

#### 4.4 Företag C

Företag C arbetar med en tjänst som riktas främst mot företag men det finns även en marknad mot privatpersoner. Företaget har utvecklat ett innovativt sätt att utföra tjänsten som saknar konkurrenter med samma arbetssätt. Det finns konkurrenter som erbjuder en lösning på samma kundbehov men inte på samma sätt. Företaget uttrycker ett tydligt hållbarhetsfokus både socialt internt i företaget och miljömässigt som verksamheten syftar till att påverka positivt med ett särskilt fokus på det miljömässiga.

##### 4.4.1 Utformning av prestationsmått i Företag C

Företag C fokuserar på nio prestationsmått, varav fyra är finansiella och fem icke-finansiella. Vilka dessa är framkommer av tabell 4:5 nedan.

<b>Finansiella Prestationsmått</b>	<b>Förklaring</b>
Omsättning per timme operativt arbete	Omsättning per timme operativt arbete
Omsättning per månad	Omsättning per månad
Anställdas timlön	Anställdas timlön
Budgetavvikelse	Utfall i jämförelse med likviditet- och resultatbudget
<b>Icke finansiella prestationsmått</b>	<b>Förklaring</b>

Antal uppdrag under specifik period	Antal uppdrag under specifik period
Leveranssäkerhet "Problemfrihet"	Andel av uppdrag utförda utan problem
Leveranssäkerhet "Tidsäkerhet"	Andel av uppdrag som har utförts i tid
Antal/Andel heltidsanställda	Antal/Andel heltidsanställda
Säljrelaterade mått	Dessa säljrelaterade mått visar statistik på exempelvis hur många samtal som i snitt behöver ringas för att få ett möte, hur många möten som i snitt behövs för att få en accepterad offert och dylikt.

Tabell 4:5. Sammanställning Företag C:s prestationsmått

#### 4.4.2 Användning av prestationsmätning i Företag C

Respondenten i Företag C anser att de nio existerande prestationsmåten används i fyra olika situationer. Uppföljning/utvärdering är den mest frekventa situation där måten nyttjas. I Tabell 4:6 presenteras en sammanställning av i vilket eller vilka sammanhang specifika prestationsmått beaktas samt inom vilket användningsområde det innefattas.

Mått	Kommentar kring i vilka sammanhang måten används	Användningsområde
Likvida medel	Företaget håller löpande koll på tillgängliga likvida medel för att planera vad som är ekonomiskt möjligt att göra och vad som behöver skjutas upp.	Planering/beslutsfattande
Omsättning per timme	Detta ses som ett mått som mycket annat syftar till att påverka. Hur utvecklingen av detta mått ser ut följs noggrant av ledningsgruppen.	Uppföljning/utvärdering
Omsättning per månad	Ledningsgruppen tar utifrån detta mått beslut kring vad som ska fokuseras på framöver.	Planering/beslutsfattande
Timlön	Ledningsgruppen följer regelbundet upp utvecklingen av timlönen.	Uppföljning/utvärdering
Budgetavvikelse	En ekonomisk plan görs för resultat och likviditet.	Planering/beslutsfattande
Budgetavvikelse	Den ekonomiska planen följs upp av ledningsgruppen.	Uppföljning/utvärdering
Antal uppdrag under specifik period	Vissa stora uppdragsgivare kräver en rapport med en sammanställning och specifikation av uppdrag som utförts under en viss period	Extern kommunikation kunder
Antal uppdrag under specifik period	Företaget använder måttet för att utvärdera sin egen prestation men tar främst fram det på grund av krav från externa parter.	Uppföljning/utvärdering
Leveranssäkerhet "Problemfrihet"	Löpande kontroller av leveranssäkerhet, bland annat på ledningsgruppsmöten. Så länge måttet håller en godkänd nivå görs inget mer än att konstatera detta. Om måttet understiger godtagbar nivå startas en process för att åtgärda det.	Uppföljning/utvärdering
Leveranssäkerhet "Tidsäkerhet"	Löpande kontroller av leveranssäkerhet, bland annat på ledningsgruppsmöten. Så länge måttet håller en godkänd nivå görs inget mer än att konstatera detta. Om måttet understiger godtagbar nivå startas en process för att åtgärda det.	Uppföljning/utvärdering
Antal/Andel heltidsanställda	Följs upp på ledningsgruppsmöten i linje med mål om att öka antalet anställda.	Uppföljning/utvärdering
Säljrelaterade mått	Resursförbrukning kring försäljning bestäms delvis på grund av dessa mått.	Planering/beslutsfattande
Säljrelaterade mått	Dessa mått kommuniceras även internt för att bidra till motivation till försäljning.	Intern kommunikation/påverkan

Tabell 4:6. Sammanställning Företag Cs användningssituationer

#### 4.4.3 Övrigt Företag C

Omsättning per timme operativt arbete är det mått som enligt respondenten är mest centralt i arbetet med prestationsmått för Företag C. Många aspekter av verksamheten påverkar det måttet.

Respondenten från Företag C påpekade att förhållandet mellan organisationens ekonomiska och hållbarhetsinriktade intresse går hand i hand.

*”Idén bakom företaget är någon form av hållbarhetsidé och vår främsta [positiva] miljöpåverkan kommer av att vi växer och kan göra mer av vad vi gör.”*

- Respondent Företag C

Samtidigt påpekade respondenten att det potentiellt hade varit mer ekonomiskt om företaget hade en annan inriktning:

“Om vi exempelvis hade ... så hade vi ju troligtvis kunnat nå fler men det är ju något helt annat än vad vår grundtanke med verksamheten är.”

- Respondent Företag C

Respondenten nämnde ett flertal prestationsmått som var av intresse men av olika anledningar inte tas fram och arbetas med, framför allt på grund av brist på resurser. Företaget har inget mått kopplat till sitt övergripande mål om en positiv hållbarhetspåverkan och förklarade att de gärna skulle vilja ha det bland annat för sin externa kommunikation, men förklarade att det var svårt att ta fram ett sådant mått. Andra mått som respondenten nämnde som intressanta men ännu inte kvantifierade var kundnöjdhet (vilket idag sköts kvalitativt genom personliga möten), kännedom om varumärke/logga och personalomsättning.

#### 4.5 Företag D

Företag D arbetar med produktion och försäljning av en fysisk produkt som är en grundläggande del i ett antal olika slutprodukter. Produkten säljs till andra företag och Företag D har nyligen startat försäljning av varan.

##### 4.5.1 Utformning av prestationsmått i Företag D

Företag D fokuserar på tolv prestationsmått i exploateringsfasen. Cirka en tredjedel av prestationsmåttarna är icke-finansiella och cirka en tredjedel är finansiella. I tabell 4:7 går att utläsa samtliga prestationsmått i Företag D:s exploateringsfas.

Finansiella prestationsmått	Förklaring
Likvida medel	Summa av verksamhetens disponibla likvida medel.
Burn rate	Summa av utbetalningar per månad.
Budgetavvikelse	Utfall i jämförelse med resultat- och likviditetsbudget
Omsättningsprognos	Förväntade framtida intäkter.

Icke-finansiella prestationsmått	Förklaring
Produktion/kvm	Hur mycket av produkten som kan produceras per kvadratmeter yta.
Kvalitet (överensstämmelse med kundkrav)	Ett mått som relaterar till produktens kvalitet i relation till kundens önskemål.
Säljrelaterade mått	Statistik över försäljningsprocessens olika delar. Exempelvis hur många offerter som behöver skickas per påskriet avtal.
Loggar från produktionsprocessens olika delar	Olika prestationsmått som relaterar till produktionsprocessen. Det kan handla om kvalitet, storlek, färg och dylikt.
Potential inom hållbarhetspåvekan	Detta är ett mått som en internationell miljöorganisation tagit fram för att visa på möjlig positiv miljöpåverkan av Företag D:s verksamhet.
Hållbarhetspåverkan 1	Ett mått som mäter en miljömässig positiv påverkan i form av återvinning av en potentiellt i framtiden bristfälligt förekommande naturresurs.
Hållbarhetspåverkan 2	Ett mått som mäter en miljömässig positiv påverkan kring koldioxidbindning som grundas i Företag D:s verksamhet.
Hållbarhetspåverkan 3	Till vilken mängd Företag D:s råvara ersatt miljömässigt sämre alternativ hittills.

Tabell 4:7. Sammanställning Företag D:s prestationsmått

#### 4.5.2 Användning av prestationsmätning Företag D

Företag D använder ovanstående prestationsmått i ett antal olika situationer vilka presenteras tillsammans med respektive prestationsmått i tabell 4:8. Företaget använder prestationsmåten i sammanhang som har att göra med: planering, uppföljning, extern kommunikation och intern kommunikation.

Mått	Kommentar kring i vilka sammanhang måtten används	Användningsområden
Likvida medel	Företagsledningen baserar beslut kring verksamheten med detta mått i åtanke.	Planering/ beslutsfattande
Burn rate	Burn rate används för att planera framtida resursanvändning och eventuellt behov av kapitalanskaffning.	Planering/ beslutsfattande
Budgetavvikelse	Utfall av resultat- och likviditetsbudget följs upp av ledningsgruppen.	Uppföljning/ utvärdering
Budgetavvikelse	Utifrån uppföljningen av budgetavvikelse planeras verksamhetens ekonomi framåt.	Planering/ beslutsfattande
Omsättningsprognos	Utifrån omsättningsprognosen tas beslut kring resursanvändning..	Planering/ beslutsfattande
Produktion/kvm	Befintliga kunder hålls löpande informerade om aktuell produktionskapacitet.	Extern kommunikation Kunder
Produktion/kvm	Genom att ha en hög produktion/kvm ger företaget ett seriöst intryck i försäljningssammanhang och det ligger till grund för en god leveranssäkerhet.	Marknadskommunikation
Kvalitet	Företaget gör kvalitetskontroller av färdigproducerade produkter.	Uppföljning/ utvärdering

Säljrelaterade mått	Statistiken över försäljningsprocessen upplevs ge en motivation till anställda.	Intern Kommunikation/påverkan
Loggar från produktionsprocessens olika delar	Varje del i produktionen har specifik information som loggas och följs upp kontinuerligt. Vid avvikelser från önskat resultat i någon del analyseras andra delar av processen för att hitta grunden till problemet.	Uppföljning/utvärdering
Potential inom hållbarhetspåverkan	Detta mått används i företagets marknadsföring.	Marknadskommunikation
Potential inom hållbarhetspåverkan	Detta kommuniceras internt i organisationen i syfte att skapa engagemang och bidra till motivation.	Intern kommunikation/påverkan
Hållbarhetspåverkan 1	Hur mycket återvunnet material som finns tillgängligt kommuniceras till kunder löpande.	Extern kommunikation kunder
Hållbarhetspåverkan 1	Hur mycket material som återvunnits används i företagets marknadsföring.	Marknadskommunikation
Hållbarhetspåverkan 2	Företaget kommunicerar detta mått internt för att bidra till motivation och engagemang.	Intern kommunikation/påverkan
Hållbarhetspåverkan 2	Företaget använder det här måttet i sin marknadsföring.	Marknadskommunikation
Hållbarhetspåverkan 3	Företaget använder det här måttet i sin marknadsföring.	Marknadskommunikation

Tabell 4:8. Sammanställning Företag D:s användningssituationer

#### 4.5.3 Övrigt Företag D

Företag D har ett tydligt hållbarhetsfokus som grund för sin verksamhet, vilket bland annat uttrycks i följande citat från respondenten för Företag D:

*“Vårt företag grundades med tanken av att vi vill göra världen bättre.”*

- Respondent Företag D

*“Hållbarhet är vår kärna. Att vi gör det som företag är främst för att göra det hållbart på riktigt ... vi vill stå på egna ben och inte vara beroende...”*

- Respondent Företag D

Respondenten från Företag D uttryckte produktivitet (produktion/kvm yta) och mått relaterade till hållbarhetspåverkan som de mest centrala för verksamheten:

*“I alla tillämpningar vi använder materialet är det mer hållbart än alternativet idag”*

- Respondent Företag D

Investorerare i Företag D kräver ingen speciell återkoppling på finansiella nyckeltal. Respondenten upplever att de ser investeringen på lång sikt och att de är intresserade av att företaget ska växa snarare än att redan nu uttrycka något kvantitativt mål eller krav på avkastning.

Vad gäller hållbarhetsmått framkommer det att det är ett viktigt mått internt för organisationen:



*“I nuläget mäter vi det (hållbarhetspåverkan 2) mest för att det är lite kul och för att det känns bra för oss att se det ... framöver kommer vi att kunna använda oss mer av det i vår marknadsföring, vilket vi i och för sig redan gör men i mindre omfattning.”*

- *Respondent Företag D*

Hållbarhetsinriktningen ger enligt respondenten konkurrensfördelar inom ett av företagets målmarknader:

*“Marknaden vi har riktat oss mot nu är generellt väldigt intresserad av hållbarhetsaspekter av produkter och där har vi mycket fördelar jämfört med konkurrenter.”*

- *Respondent Företag D*

## 5. Analys

*I följande kapitel sammanfattas studiens empiri och relateras till studiens teoretiska referensram.*

### 5.1 Analys av utformning av prestationsmätt

Vid en övergripande sammanställning av studiens resultat framkommer att samtliga företag använder både finansiella och icke-finansiella prestationsmätt. Förhållandet mellan finansiella och icke-finansiella mått uttrycks i tabell 5:1 nedan:

	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D	Summa Antal	Summa Andel
Finansiella	4	3	5	4	16	37%
Icke Finansiella	6	7	6	8	27	63%
<b>Summa</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	----	----
<b>Andel finansiella</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>45%</b>	<b>33%</b>	----	----

Tabell (9) 5:1. Förhållandet mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmätt i undersökta företag

Det finns en viss skillnad kring relationen mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmätt men samtliga företag har flest icke-finansiella mått. Vid en sammanslagning av samtliga företag är relationen 37 % finansiella och 63 % icke-finansiella prestationsmätt. Detta går i linje med Ax et al. (2015) notering kring hur prestationsmätt används i allt större utsträckning utanför det finansiella perspektivet (som är det mest traditionella) samtidigt som det finansiella har kvar en stark ställning kring prestationsmätning. Det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet tycks därmed gå i linje med normativt arbete med prestationsmätning.

En sammanställning av prestationsmätt och huruvida de förekommer i respektive företag återfinns nedan i tabell 5:2. Sammanställningen visar att fyra liknande typer av prestationsmätt används av fler än hälften av företagen. Två typer av prestationsmätt (budgetavvikelse och likvida medel) uppges användas av samtliga företag. Ytterligare två (säljmålsrelaterade mått och ett mått kring företagets hållbarhetspåverkan) uppges användas av tre av fyra företag och två av företagen har ytterligare två typer av prestationsmätt kring hållbarhetspåverkan. Det går att utläsa vissa likheter företagen emellan men vilka mått som används är i relativt hög grad företagsspecifik. Även detta går i linje med vad som generellt skrivits i litteraturen om prestationsmätning, då använda prestationsmätt ska vara tydligt grundade i företags strategier (Neely, 2004).

En likhet mellan företagen ligger i att företagen i hög grad tycks använda prestationsmätt på ett pragmatiskt sätt som ett resultat av ett upplevt behov i verksamheten eller externa krav, exempelvis lagar/regler eller investerare. Studien visar inga exempel på hur de undersökta företagen använder specifika prestationsmätningmodeller i samband med prestationsmätning. Enligt litteraturen används olika typer av prestationsmätningmodeller

såsom balanserat styrkort i hög uträkning, vilket alltså skiljer sig från föreliggande studies resultat.

Föreliggande studie visar att samtliga företag förutom ett använder ett prestationsmått som relaterar till företagets hållbarhetspåverkan. Det företag som inte gör det uttryckte att det fortfarande var det ytterst viktigaste för företaget. Respondenten uttryckte att det var problematiskt att få fram ett rättvisande mått och att om det hade funnits tillgängligt skulle vara av stort värde för företaget. Samtliga företag nämnde liknande att bland prestationsmåten var det måttet kring hållbarhetspåverkan som upplevdes som viktigast. I relation till litteraturen följer denna studies resultat normen såtillvida att intresset för att arbeta med hållbarhetsinriktade prestationsmått. Däremot tyder resultatet från föreliggande studie att den typen av prestationsmått i dessa verksamheter potentiellt kan spela en ännu större roll.

Följande tabell är en sammanställning av samtliga prestationsmått som identifierats i respektive företag samt en sammanställning kring hur många företag som använder respektive mått. Verksamhetsspecifika prestationsmått presenteras på ett anpassat sätt för att vara mer generiska och bidra till att behålla företagens anonymitet:

<b>Prestationsmått</b>	<b>Företag A</b>	<b>Företag B</b>	<b>Företag C</b>	<b>Företag D</b>	<b>Antal Företag</b>
Likvida medel	X	X	X	X	4
Budgetavvikelse	X	X	X	X	4
Säljmålsrelaterade mått	X	X		X	3
Hållbarhetspåverkan 1	X	X		X	3
Omsättningsprognos		X		X	2
Burn rate		X		X	2
Hållbarhetspåverkan 2		X		X	2
Hållbarhetspåverkan 3		X		X	2
Marginalmått	X				1
Ekonomisk prognos/potential i nya uppdrag	X				1
Kundnöjdhet	X				1
Antal kunder	X				1
Mått relaterade till produktanvändning (Kunder)	X				1
Hållbarhetspotential för nya projekt	X				1
Effektivitet		X			1
Mål av produktion vid specifikt datum		X			1

Nuvarande antal kunder som skrivit på preliminärt avtal		X			1
Antal övriga potentiellt intresserade kunder		X			1
Omsättning per timme			X		1
Omsättning/månad			X		1
Timlön			X		1
Antal uppdrag			X		1
Leveranssäkerhet			X		1
Leveranssäkerhet			X		1
Antal/Andel heltidsanställda			X		1
Produktion/kvm)				X	1
Kvalitet				X	1
Loggar från produktionprocessens olika delar				X	1
Potential inom hållbarhetspåvekan (Extern mätning av potential)				X	1

Tabell (10) 5:2. Sammanställning av samtliga prestationsmätt

## 5.2 Analys av användning av prestationsmätt

Vad gäller användningssituationer har respondenterna sammanlagt uttryckt sex övergripande användningssituationer där prestationsmätt används. Även om prestationsmåten eventuellt kan användas i flera situationer är det dessa som respondenterna lagt fokus på. De övergripande användningsområdena som framkommit är planering/beslutsfattande, uppföljning/utvärdering, marknadskommunikation, intern kommunikation/påverkan, extern kommunikation med partners/kunder samt extern kommunikation med investerare och övriga externa parter (ex intresseorganisationer etc.). Det finns en skillnad kring vilken typ av användning som upplevs som mest central vad gäller prestationsmätning (se tabell 5:3).

Bland Dergårds (2006) resultat av 17 framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation återfinns i relation till detta inga hållbarhetsrelaterade mått. Wahlberg (2013) har i sin undersökning (kring styrelsens användning av ekonomistyrning i den entreprenöriella processen) i likhet med Dergård (2006) inte heller noterat något resultat kring prestationsmätt kopplade till en hållbarhetspåverkan.

Företagen har ungefär lika många användningssituationer för sina prestationsmätt. Vad gäller prestationsmåttens roll kring olika typer av användningssituationer skiljer sig företagen något åt (se Tabell 5:3). Företag C sticker ut med prestationsmätt som används mer kring uppföljning/utvärdering men mindre fokus på marknadskommunikation jämfört med övriga företag. Sammanlagt över företagen noteras att prestationsmätt främst har en roll kring uppföljning/utvärdering där 30% av måtten upplevs relatera till denna

användningssituation. Därefter kommer planering/beslutsfattande med 26% av prestationsmåten som relaterar till användningssituationen.

Användningssituationer	Företag A	Företag B	Företag C	Företag D	Summa Antal	Summa Andel
Planering/Beslutsfattande	3	5	5	4	17	26%
Uppföljning/utvärdering	4	9	3	4	20	30%
Marknadskommunikation (Extern kommunikation)	1	0	4	5	10	15%
Inter kommunikation/påverkan	3	1	4	3	11	17%
Extern kommunikation Kunder /partners (inte ren marknadsföring)	1	1	0	2	4	6%
Extern kommunikation Investerares	3	0	1	0	4	6%

Tabell (11) 5:3. Skillnaden mellan användningssituationer där prestationsmått nyttjas

## 6. Diskussion & slutsats

*I detta avslutande kapitel resonerar författarna till föreliggande studie kring dess innehåll och resultat samt kunskapsbidrag. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.*

Denna studie har visat vilka typer av prestationsmått som används under exploateringsfasen i ett antal företag där en hållbarhetsinriktad entreprenöriell process föreligger. Studien tyder på att utformningen av vilka mått som används inte väcker några större frågeställningar. Prestationsmått sträcker sig över ett antal områden som i stort sätt går i linje med vad som står i litteraturen kring prestationsmätning.

Vad gäller användningsaspekten av prestationsmått har det däremot framkommit en viss skillnad från vad som tidigare studier visat. Studien har bland annat berört användningen av vissa finansiella mått, som i viss mån visat sig vara underordnade hållbarhetsmått i situationer av beslutsfattande. Författarna till denna studie upplever att det finns en allmän föreställning i samhället kring hållbarhet i samband med företagande och ekonomistyrning som lyder något i stil med att "många pratar om hållbarhet men i slutändan är det pengarna som styr". Denna studie antyder däremot att det uttalandet inte nödvändigtvis behöver vara sant när det kommer till hållbarhetsinriktat entreprenörskap.

Det har visats tendenser till att beslutsfattande kring vilka uppdrag som ska accepteras av företagen kan skilja sig från en mer traditionell syn. Ett företag exemplifierar detta tydligt när de förklarar hur de nyligen tackat nej till uppdrag där de ser en stor ekonomisk potential men som inte lever upp till företagets ambition om hållbarhetspåverkan. Enligt ett mer traditionellt/rationellt perspektiv borde företaget troligtvis tackat ja till uppdraget som upplevdes lönsamt. Kanske gör det faktum att företagets ekonomiska situation var pressad och långt ifrån problemlös beslut som dessa än mer uppseendeväckande. Ett annat företag nämnde att de prissätter sin produkt utifrån en andel av besparingarna kunderna gör genom att nyttja deras produkt. Det framkom även tankar om att alla inte skulle behöva betala samma summa för produkten. Kostnaden skulle bland annat bestämmas utifrån kundernas betalningsförmåga. Allt för att främja företagets hållbarhetspåverkan.

I utformning av prestationsmått tycks alltså verksamheter inom hållbarhetsinriktat entreprenörskap inte skilja sig nämnvärt från en mer traditionell typ av entreprenörskap. Vad gäller användning finns det dock tecken som tyder på att det kan finnas annorlunda sätt att arbeta med prestationsmätning i den här typ av verksamhet. Denna studie har härmed bidragit till att lägga en grund för ytterligare studier inom ekonomistyrning i hållbarhetsinriktat entreprenörskap.

### 6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vidare studier kring hur prestationsmåttens relaterar till beslutsfattande skulle kunna ge en djupare förståelse kring ovan nämnda skillnad som tycks finnas mellan det hållbarhetsinriktade och i jämförelse med det traditionella entreprenörskapet. Ytterligare studier skulle kunna fokusera kring hur denna relation påverkar ett företags framgång och

överlevnad över tid. Ur ett kortsiktigt perspektiv kan det upplevas positivt med verksamheter som tar stor hänsyn till hållbarhetsfrågor. Om det däremot inte går parallellt med en ekonomiskt hållbar modell blir den önskade positiva hållbarhetspåverkan troligtvis marginell i ett långsiktigt perspektiv.

I föreliggande studie har en avgränsning av ekonomistyrningen i företagen gjorts mot prestationsmått. Ett förslag på ytterligare forskning skulle kunna utgöras av att se på ekonomistyrning ur ett mer övergripande perspektiv, alternativt fokusera på övriga specifika aspekter av ekonomistyrning. I denna studie har också ett branschöverskridande urval gjorts. En alternativ inriktning hade varit att fokusera på en specifik bransch.

I linje med de hållbarhetsutmaningar vårt samhälle står inför och den förändringskraft som finns i entreprenörskap generellt hoppas vi se fler studier framöver som kan skapa en bredare förståelse för hur ekonomistyrning praktiseras i det hållbarhetsinriktade entreprenörskapet.

## 7. Referenser

- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. (5., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber
- Beltz, F. M. & Binder J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model, *Business Strategy the Environment*. 26, 1-17.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow, *International Journal of Management Reviews*. 14, 305–327
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber
- Choi, D. & Gray, E. (2008). The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs, *Management Research News*. 31(8), 558-569.
- Collier, P. (2005) Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Research*, 16, 321-339
- Covin, J. & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring (1999), 47-63.
- Damberg, M (2018), *Uppdrag att stödja utveckling av socialt entreprenörskap och sociala företag*, url:  
<http://www.regeringen.se/490685/contentassets/3a56f704052c4964be6a92f4943c6cf1/uppdrag-att-stodja-utveckling-av-socialt-entreprenorskap-och-sociala-foretag.pdf>
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*. 18(3), 301-331.
- Davila, A., Foster, G. & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities, *European Accounting Review*. 18(2), 281-311.
- Dergård, J. (2006). *Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation*. Göteborg: BAS 2006
- Dess, G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.



- Ebrahim, A., Battiliana, J., Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations, *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *The Academy of Management Review*, 10(4), 696 – 706.
- Gartner, W. B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development, *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 25(4), 27-41.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., Lenox, M. J. (2010) Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions, *Journal of Business Venturing*. 25, 439-448.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*. 18, 177-191.
- Ittner, C., Larcher, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, Nov 2003.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Sep. – Okt- 1993.
- Landström, H. (2005). *Entreprenörskapets rötter*. Upplaga 3 Lund: Studentlitteratur
- Lundell, F. (2005). *Accounting and Risk: In the eyes of a financially successful entrepreneur*. Licentiate thesis. School of economics and commercial law, Göteborg University
- Melnyk, S., Bititci, A., Platts, K., Tobias, J. & Andersen, B. (2013). Is performance measurement and management fit for the future?, *Management Accounting Research*.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Education
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Nelly, A. (2004). *Business performance measurement: theory and practice*. Upplaga 4. Cambridge: Cambridge University Press
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund:

Studentlitteratur.

Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2011) Recognizing opportunities for sustainable development, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.

Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions, *Business strategy and the Environment*. 20, 222-237

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurial opportunities, *Academy of Management Review*, 25, 217-226.

Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall

Taticchi, P. Tonelli, F. & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda, *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.

UNDP (2015) "Globala målen", United Nations Development Programme, url: <http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

Wahlberg, J. (2013). *Styrelsens användning av ekonomistyrning i entreprenöriella processer*. Licentiate thesis. School of economics and commercial law, Göteborg University

## 8. Bilagor

Bilaga 1.

### Intervjuguide

#### Övergripande introduktion:

- Definiera och förklara aktuella begrepp och upplägg för intervjun.

#### Intervjufrågor

Person:

- Hur länge har du varit involverad i verksamheten?
- Vad är din bakgrund (kortfattat)? (Praktiskt/Utbildningsmässigt)
- Vad är din roll i företaget?

Organisation:

- Kan du förklara er verksamhet kortfattat?
  - Vilka övergripande mål har verksamheten?

Entreprenöriell process:

- På vilket sätt skulle du säga att vad ni gör kan klassas som en entreprenöriell process enligt definitionen?
- Var i den entreprenöriella processen skulle du säga att ni befinner er?

Introduktion till Sustainable entrepreneurship / Hållbarhetsinriktat entreprenörskap:

- På vilket sätt skulle du säga att det ni gör som innebär att er verksamhet skulle kunna klassas som hållbarhetsinriktat entreprenörskap?
- Vilket positiv påverkan hade följt av att ni skulle bli mycket framgångsrika?

Kartläggning av informationsanvändning / användning av prestationsmätt:

- Vilken typ av nyckeltal är intressant för er verksamhet att hålla er uppdaterade kring?
- Vilka mål har ni för verksamheten framöver?
  - Finns det några nyckeltal ni fokuserar på kring dessa mål?
- Hur skulle du säga att ni vet "hur det går för verksamheten"?
  - Finns det några nyckeltal ni observerar i detta syfte?
- Finns det några tankar kring nya prestationsmätt att använda sig av framöver? (Vilken typ av prestationsmätt tror du hade varit intressant att ta del av?)
  - Vad hade ni velat veta? (vilken information skulle ni vilja ta del av?)
- Finns det någon typ av information som ledningen följer upp (regelbundet)? Vilken?
  - På vilket sätt följs detta upp? Hur ofta? (dagligen? Månad för månad? etc)

Användning av prestationsmått:

Utgå från tidigare nämnda prestationsmått vid följande följdfrågor:

- I vilka sammanhang/situationer används prestationsmålet?
- I vilket syfte används prestationsmålet?
- Vem använder prestationsmålet?
- Vem är intresserad av prestationsmålet?
- Hur tas prestationsmålet fram? (Ex. speciellt system)

Ytterligare frågor:

- Vilka mått skulle du säga är mest centrala/viktiga för verksamheten?
- Vilka ytterligare mått hade varit önskvärda?

Bilaga 2.  
**Försäkran**

Vi försäkrar härmed att de uppgifter som lämnas inte kommer att användas för kommersiellt bruk. Ändamålet med denna intervju är enbart den kandidatuppsats som vi skriver på handelshögskolan vid Göteborgs universitet och det är således endast författarna och handledaren som kommer att ta del av informationen. Den färdiga uppsatsen är en offentlig handling men vi försäkrar att respondenten och företagen förblir anonyma om så önskas.

.....  
Ort och Datum

.....  
Anton Mattsson

.....  
Victor Sahlin