

Är hållbart genomförbart?

Förutsättningar för SME retailers att agera miljömässigt hållbart på sina internationella marknader

Astrid Olsson

Alexandra Pavlov

Kandidatuppsats

Handelshögskolan i Stockholm

2020

Abstract

Retail companies and customers are becoming increasingly involved in environmental sustainability and the retail industry is becoming more international every day. The purpose of this study is to fill the theoretical and empirical gap between the research fields of internationalization and environmental sustainability amongst SME retailers. Primarily, the thesis provides insights regarding what preconditions are needed in order for small/medium-sized fashion and textile retailers to act environmentally sustainable in their global markets. An explorative study was conducted through a qualitative research method by two equivalent studies. The results form the thesis's proposed framework, which gives implications for explaining and understanding the preconditions needed for SME retailers to achieve favourable sustainability work in their international markets. The framework consists of five prerequisites; Customer Awareness, Collaboration, The Leader's personal driving forces, Environmental sustainability certificates and Marketing.

Nyckelord: Internationalisering, Internationell expansion, Miljömässig hållbarhet, SME, Retail, Förutsättningar

Författare:

Astrid Olsson (50480)

Alexandra Pavlov (50562)

Handledare:

Sara Melén Hånell, Stockholm School of Economics

Examinator: Johan Graaf, Stockholm School of Economics

Examensarbete

Kandidatprogram i Retail Management

Handelshögskolan i Stockholm

©Astrid Olsson och Alexandra Pavlov, 2020

Tack Till

Sara Melén Hånell

För ditt stora engagemang och ovärderlig handledning

Respondenter från Business Sweden, Svensk Handel, Skoföretaget AB och

Textilföretaget AB

För att ni tog er tid att bidra med kunskap och erfarenhet till denna uppsats

Anna, Aristoteles, Jessica, Marianne, Martin K, Martin O

För värdefullt stöd genom hela rapportskrivningen

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1. Inledning	6
1.1 Inledning	6
1.2 Bakgrund	6
1.3 Problemområde	8
1.4 Syfte & Frågeställning	9
1.5 Avgränsningar	9
1.6 Förväntat Kunskapsbidrag	10
2. Teoretisk Referensram	11
2.1 Teorins disposition	11
2.2 Internationalisering	12
2.2.1 Internationalisering i Retailföretag	12
2.2.2 Internationalisering i SMEs	13
2.3 Hållbarhet	15
2.3.1 Definition av Hållbarhet	15
2.3.2 Hållbarhet i Retailföretag	16
2.3.3 Hållbarhet i SMEs	17
3. Metod	19
3.1 Metod - en översikt	19
3.2 Kvalitativt metodval	19
3.3 Studie 1 (Branschexperterna)	20
3.3.1 Urval & Studiens Design	20
3.4 Studie 2 (Fallföretagen)	21
3.4.1 Urval & Studiens Design	22
3.5 Validitet	24
3.6 Reliabilitet	25
3.7 Kritik mot kvalitativ metod	26
4. Empirisk Referensram	27
4.1 Studie 1	27
4.1.1 Utmaningar för svenska SME retailers	27
4.1.2 Möjligheter för svenska SME retailers	27
4.1.3 Hållbarhet	28
4.2 Studie 2	29
4.2.1 Om Skoföretaget AB	29
4.2.2 Skoföretaget AB - Internationell expansion	29
4.2.3 Skoföretaget AB - Hållbarhet	30
4.2.4 Om Textilföretaget AB	32
4.2.5 Textilföretaget AB - Internationell expansion	32
4.2.6 Textilföretaget AB - Hållbarhet	33
5. Analys	35
5.1 Internationalisering	35
5.2 Utmaningar och Möjligheter	36
5.3 Kundmedvetenhet	37
5.4 Samarbete	38
5.5 Ledarnas personliga drivkrafter	39

5.6 Miljöcertifikat	40
5.7 Marknadsföring i sociala medier	40
5.8 Sammanfattning av Propositioner	41
6. Diskussion	43
6.1 Svar på forskningsfrågan	43
6.2 Föreslaget Ramverk	43
6.3 Teoretiskt och Empiriskt Bidrag	47
6.4 Tillkortakommanden och Framtida Forskning	48
6.5 Slutsats och Implikationer	49
Bilaga	51
Ramverk intervjufrågor Studie 1	51
Ramverk Intervjufrågor Studie 2 - Skoföretaget AB	52
Ramverk Intervjufrågor Studie 2 - Textilföretaget AB	53
Referenslista	54

1. Inledning

1.1 Inledning

Vilka förutsättningar behöver små- och medelstora internationella retailföretag för att kunna driva sina hållbarhetsarbeten?

Chefsekonom Johan Davidsson inleder förordet till rapporten Läget i Handeln med citatet *“Handeln är Sveriges mest internationella bransch”* (Svensk Handel 2019). En funktion som är central i den globala handeln är hållbarhet, där särskilt produktion och transport står i centrum. Retailföretag anser att hållbarhetsintresset har ökat hos den svenska kundbasen (Svensk Handel 2018b, Ronnlund Aldman 2019), vilket driver dem till att arbeta med diverse hållbarhetsinitiativ. Vid granskning av existerande forskning upptäcktes att ämnena internationalisering och hållbarhet i kombination var relativt outforskade. Således är ämnena högst relevanta ur forskningssynpunkt. Särskilt uppmärksammades att det fanns ett stort forskningsgap inom detta område främst för små- och medelstora företag. Eftersom 99,9 % av svenska företag är små- och medelstora (Holmstrom 2019) anses det vara ett stort gap mellan forskning och empiri. Följaktligen har ett forskningsområde identifierats som kan bidra både till praktik och akademi.

1.2 Bakgrund

Retail är den svenska bransch som har störst andel import, export och verksamheter utomlands. Vidare påverkas branschen mycket av den ökade digitaliseringen. Digitalisering leder till en förstärkt internationalisering (processen att förekomma på utländska marknader). I större utsträckning köper konsumenter hem produkter via e-handel än att gå i butik (Svensk Handel 2019, Hansson 2020). Postnords E-barometer visar att den svenska e-handeln ökade med 13% från föregående år. Därtill handlade 70% av de svenska invånarna på nätet en genomsnittlig månad (Postnord 2019a). E-handeln ökar även i resten av Europa (Svensk Handel 2018a, Postnord 2019b) och svenskars köp av produkter från utländska e-handelsretailers har ökat mycket de senaste åren. 2017 omsatte just denna form av handel 13 miljarder svenska kronor (Svensk Handel 2018a). Det innebär att svenska

detaljhandelsföretag utsätts för global konkurrens på ett helt annat sätt än tidigare (Svensk Handel 2019, Norman 2018).

Fortsatt visar Ekonomifakta genom Statistiska Centralbyråns (SCB) Företagsregister att 64,4% av alla svenska företag är tjänsteföretag. I definitionen av tjänsteföretag ingår detaljhandeln, tillsammans med partihandeln och konsultbyråer, som den största andelen (Holmstrom 2019). 2019 fanns ca 125 000 handelsföretag registrerade i Sverige, enligt siffror från Tillväxtverket (Persson 2020). Ett land som tidigare byggde sitt välstånd på industri och jordbruk omvandlas nu till att bli ett handelsland, där nästintill alla företag är små- och medelstora företag (Holmstrom 2019), som sedermera kommer att definieras som SMEs (Small/Medium Enterprises). De identifieras med bas i antal anställda. SMEs har mellan 0-249 anställda, där små företag identifieras som företag med 0-49 anställda och medelstora företag har 50-249 anställda (Persson 2020). Då SMEs utgör nästintill 100% av antal svenska företag anses det vara en intressant och relevant kontext att utforska internationalisering och hållbarhet i.

Hållbarhetsarbete är avgörande för företag som är aktiva inom den globala handeln. Särskilt viktigt anses det vara för detaljhandelsföretag inom modebranschen och den tillhörande textilindustrin att agera hållbart, då de bidrar till den negativa klimatutvecklingen via höga utsläppshalter av växthusgaser (Edgren 2019, Ro 2020). Därför kommer uppsatsens fokusområden ligga i dessa branscher. Enligt en artikel från Förenta Nationerna står modebranschen för 10% av de totala utsläppen av växthusgaser i världen, då de har långa värdekedjor och energikrävande produktion. Modebranschen förbrukar exempelvis mer energiresurser än flyg- och båttrafik tillsammans (United Nations 2018). Notera att mode- och textilbranschen även fraktar sina varor världen över med dessa transportmedel. En motreaktion mot dessa utsläpp har blivit ett mer intensifierat hållbarhetsarbete på global nivå, inte minst genom FNs Sustainable Development Goals (United Nations b). FN definierar hållbarhet med de tre pelarna ekonomi, miljö och socialt (United Nations a). Trots det dystra läget för retailbranschens utsläpp finns det förhoppningar om framtiden. En tredjedel av alla konsumenter väljer att köpa produkter från varumärken baserat på deras miljö- och sociala påverkan (KPMG 2019). I takt med det ökade hållbarhetsintresset börjar även fler och fler

retailföretag att implementera hållbara strategier i sina produktions- och transportled (Svensk Handel 2018). Hållbarhet anses inte längre vara valfritt inom den globala retailbranschen, på grund av en grön generation som prioriterar hållbarhet vid shopping (KPMG 2019).

1.3 Problemområde

Det praktiska problemområdet härstammar från att världen blir mer och mer uppkopplad och integrerad, vilket ökar internationaliseringen av retailföretag (Svensk Handel 2018). Samtidigt som landsgränser alltmer suddas ut ökar även medvetenheten gällande hållbarhet. En hållbarhetsundersökning från Svensk Handel visar både hur konsumenternas syn på hållbarhet inom retailbranschen förändrats samt hur retailföretagen själva ser på hållbarhet. År 2018 ansåg 77% av de svenska konsumenterna att det är viktigt att handla från hållbara företag. Vidare fokuserar 80% av svenska retailers på att ta ett aktivt grepp kring sitt hållbarhetsarbete. Ytterligare har ca hälften av retailföretagen ökat sitt hållbarhetsarbete under 2018 jämfört med tidigare år, och denna ökning var extra stor bland SMEs (Svensk Handel 2018). Emellertid går det att ifrågasätta företag som agerar på den globala marknaden i ljuset av den miljömässiga hållbarhetstrenden. Framförallt eftersom global expansion exempelvis innefattar längre och fler frakter, vilket har en negativ inverkan på klimatet. Företag som har hållbarhetsprofiler och samtidigt fraktar varor med flyg till olika länder eller har geografiskt långa logistikkedjor kan därmed uppfattas som motsägelsefulla.

Under kursen NDH108 Current Issues in Retailing väcktes vårt intresse för internationalisering och hållbarhet. De utgjorde dessutom två av tre moduler i kursen, och kombinationen av ämnesområdena hållbarhet och internationalisering uppfattades vara relevant. I nuläget finns det dock väldigt begränsad forskning inom områdena i kombination, vilket ligger till grund för det teoretiska problemområdet. Från 2010-2011 och framåt har det skett en markant ökning gällande hållbarhetsforskning (Williams, Kennedy et al. 2017, Pisani, Kourula et al. 2017). Det understödjer ämnets relevans. Däremot är forskningen om internationalisering och hållbarhet i kombination väldigt begränsad. Vid granskning av sammanställningar av tidigare forskning är det tydligt att de teman som presenteras ej berör hållbarhetsforskning inom internationella retailbolag och att internationalisering generellt är ett underrepresenterat ämne inom hållbarhetsforskning (Pisani, Kourula et al. 2017, Williams,

Kennedy et al. 2017, Olawumi, Chan 2018). Detta leder till ett forskningsgap och implicerar att det valda forskningsområdet för denna uppsats är högst väsentligt. Granskningen visar även att den internationella hållbarhetsforskningen som existerar fortfarande är på ett mycket ungt stadium, främst inom management-forskning. Framförallt ser man denna typ av forskning genomföras där forskningsobjektens hemland är USA, Storbritannien eller Tyskland. Detta indikerar att det är relevant med flera studier med Sverige som fokusland. Vidare är forskningen främst fokuserad på utfall snarare än förutsättningar, vilket ger underlag för att vår forskning tangerar ett tydligt forskningsgap (Pisani, Kourula et al. 2017). Förutsättningar kommer fortsättningsvis att syfta på villkor som bör vara uppfyllda för att ett visst utfall ska kunna inträffa. SME-forskningen inom området anses vara mycket fragmenterad och främst fokusera på kvantitativ forskning (Ortiz-Avram, Domnanovich et al. 2018). Därför bidrar vår kvalitativa forskningsmetod till att fylla ett centralt gap.

Med bakgrund till de identifierade forskningsgapen och den ibland motsägelsefulla relationen mellan hållbarhet och global expansion är det relevant att utforska SME retailers förutsättningar för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete på internationella marknader.

1.4 Syfte & Frågeställning

Uppsatsen syftar huvudsakligen till att undersöka förutsättningarna för SMEs att agera hållbart på internationella marknader. Med utgångspunkt i problemområdet syftar uppsatsen till att bidra till det relativt outforskade fält som binder samman internationalisering- och hållbarhetsteori. Detta genomförs via två likvärdiga studier som utförs med kvalitativ metod. Frågeställningen som uppsatsen ämnar att besvara är:

Vilka förutsättningar för hållbarhetsarbete på internationella marknader finns för svenska SME retailföretag?

1.5 Avgränsningar

Studie 1 avgränsas till att bara undersöka svenska branschorganisationer. Studie 2 omfattar enbart analyser kopplade till små- och medelstora svenska retailföretag. Alla resonemang som kommer föras genom uppsatsens gång begränsas till SMEs, som har färre än 250

anställda. Övriga definitioner av begreppet SME, som exempelvis baseras på årlig omsättning, bortses från i definitionen. Att identifiera SMEs enbart utifrån antal anställda är ett vedertaget sätt att hantera begreppet SME på inom forskning. Enbart svenska retailföretag inom mode- och textilsegmentet kommer undersökas. Således innebär det att inom den tudelade retaildefinitionen så undersöks enbart sällanköpshandel och ej dagligvaruhandel. Uppsatsen undersöker vidare endast den miljömässiga definitionen av hållbarhetsbegreppet. Ekonomisk och social hållbarhet utesluts från resonemangen.

1.6 Förväntat Kunskapsbidrag

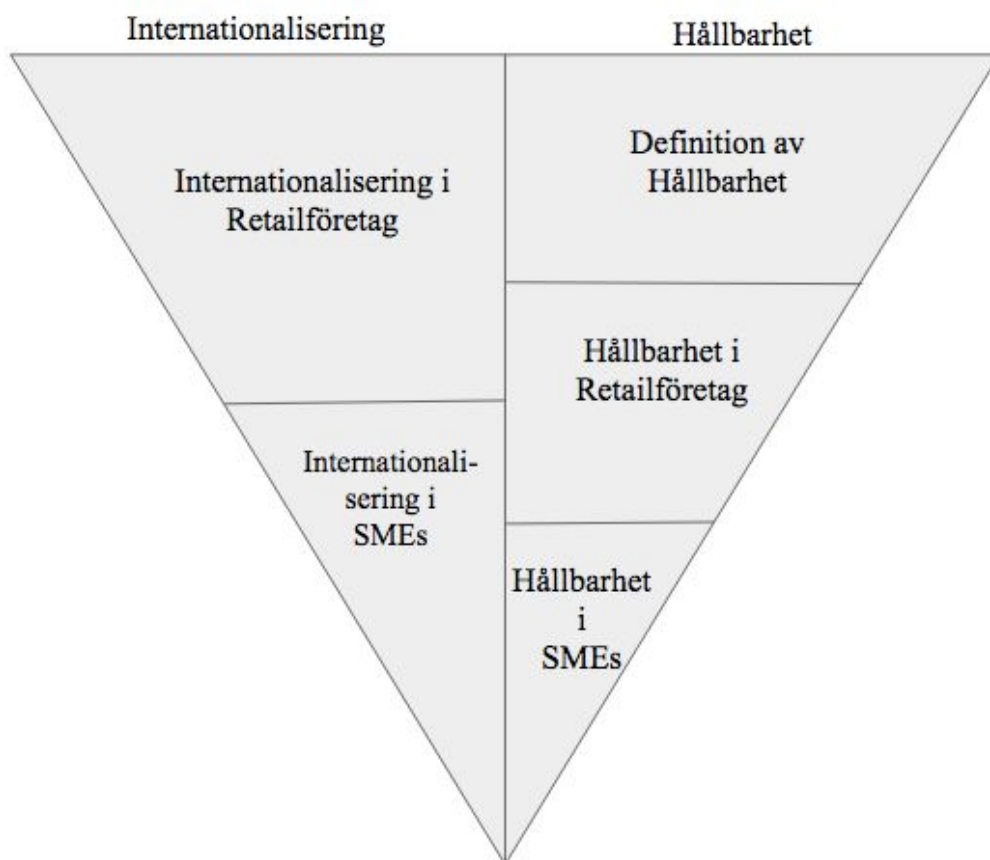
Det förväntade kunskapsbidraget som denna uppsats ämnar att bidra med presenteras tudelat. Dels förväntas ett teoretisk bidrag tillkomma, som tangerar det kunskapsgap som i nuläget existerar i forskningen mellan internationalisering av SMEs och miljömässig hållbarhet. Genom att kombinera teori och empiri från de båda fälten förväntas nya mönster identifieras, som kan bidra med ny kunskap inom fältet. Uppsatsen förväntas även mynna ut i praktiska bidrag till företagsledare, som kommer få ett ramverk angående hur de kan styra sina företag för att få så bra förutsättningar som möjligt för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete på internationella marknader. Även branschorganisationer inom retailing kan finna nytta i dessa riktlinjer, och således ta del av nytt underlag i deras arbete gentemot SME retailers. Uppsatsen förväntas därmed bidra både till akademien och näringslivet.

2. Teoretisk Referensram

2.1 Teorins disposition

Uppsatsens teoretiska referensram är designad utifrån de två huvudbegrepp som uppsatsen omfattar; Internationalisering och Hållbarhet. Dessa två delar är organiserade i form av trattar. En bred ingång till ämnesområdet presenteras först, för att sedan smalna av och bidra med en djupare förståelse kring de underbegrepp som uppsatsen behandlar. I stycke 2.2.1 presenteras en bred ingång till internationalisering inom retailföretag för att sedan smalna av till SME-forskning inom internationaliseringsområdet (2.2.2). I stycke 2.3.1 presenteras bakgrunden till den definition av hållbarhet som kommer vägleda uppsatsen, för att sedan smalna av till områdena hållbarhet inom retailföretag (2.3.2) respektive SMEs (2.3.3)

Illustration 1 - Teorins disposition



2.2 Internationalisering

2.2.1 Internationalisering i Retailföretag

Begreppet internationalisering syftar på företag som expanderar sin verksamhet till att existera operativt på flera marknader än sin hemmamarknad. Internationalisering är en central framgångsfaktor för retailers. Vidare anses det även vara en förutsättning för att klara sig (Dawson 2007). Ännu tydligare blir internationaliseringens betydande roll för retailers då den beskrivs som *“den globala ekonomins motor”* (Dicken 2003). Traditionell internationell expansion startar med inriktning på fokusföretagets hemmamarknad. När marknaden sedan mättats börjar man expandera, vilket är en form av internationell expansion som även kallas The Uppsala Model (Johanson, Vahlne 1977, Nordstrom, Vahlne 1994). Ytterligare visar detta synsätt på internationalisering att det är en inkrementell process där företag börjar med att expandera till marknader dit det psykiska avståndet är litet (Evans, Bridson et al. 2008).

Psykiskt avstånd är det upplevda kulturella avstånd som kan försvåra internationell expansion (Griffith, Dimitrova 2014, Johnston, Khalil et al. 2012). I begreppet ingår bland annat de kostnader samt den tid som är sammankopplade till att utvärdera potentiella handelspartners och deras pålitlighet, att hitta lukrativa exportmarknader samt att förhandla kontrakt m.m (Håkanson 2014). Det leder till att majoriteten av internationell handel sker mellan länder där det psykiska avståndet är litet. Exempelvis finns det inom Europa mest retailaktivitet över landsgränser där marknaderna är kulturellt lika (Myers, Alexander 2007). Ledarens tidigare erfarenhet av internationalisering och internationella marknader kan hjälpa till att parera det psykiska avståndet (Nebus, Chai 2014). Samarbete mellan köpare och säljare anses vara extra viktigt vid internationella handelsutbyten. Även när det psykiska avståndet är stort kan samarbete mellan aktörerna uppstå för att enklare uppnå gemensamma mål (Johnston, Khalil et al. 2012).

De viktigaste drivkrafterna till framgång på internationella marknader för retailföretag anses vara val av timing i internationaliseringsprocessen, kulturellt och ekonomiskt avstånd till den nya marknaden samt val av etableringsform (Kumar, Anand et al. 2017). Dessa aspekter

kommer påverka utfallet av den globala expansionen. Därtill visas att retailföretag som internationaliseras i tidiga år av sin existens presterar bättre än företag som expanderar globalt vid ett senare stadie (Assaf, Josiassen et al. 2012). Specifikt för moderretailers kan själva varumärket anses vara en drivande faktor till internationell expansion (Moore, C. M., Fernie et al. 2000, Wigley, Moore et al. 2005). Slutligen påverkar även storleken på retailföretagets hemmamarknad hur expansionens utfall kommer bli. Retailföretag som kommer från ett land med en liten hemmamarknad gynnas mer av internationalisering än företag från större hemmamarknader (Assaf, Josiassen et al. 2012). Den största utmaningen vid internationalisering är konkurrensen från de aktörer som redan är etablerade på den nya marknaden och som har den nya marknaden som hemmamarknad.

2.2.2 Internationalisering i SMEs

Små företag skiljer sig avsevärt från stora företag (Shuman, Seeger 1986). Det finns ett antal karaktärsdrag som är typiska för små, internationella specialistretailers. De har en stark varumärkesidentitet, image och de är nischade i sitt erbjudande (Hutchinson, Quinn et al. 2006, Hutchinson, Alexander et al. 2007, Hutchinson, Quinn 2012). Ägarstrukturen identifierar även de här företagen - SME specialistretailers influeras ofta av en stark entreprenöriell ägare eller ett moderbolag vid sin internationella expansion (Quinn, Hutchinson et al. 2009).

I teoristycke (2.2.1) påvisades det att de företag som presterar bäst på internationella marknader är företag som internationaliseras i tidiga år. Den här gruppen av företag går under epitetet Born Globals. Definitionen visar att Born Globals är aktörer på den internationella marknaden som börjar expandera utanför hemmamarknaden inom 3 år från att de grundas. Dessutom är Born Globals unga företag som inte har funnits i mer än 20 år. De har minst 25% av sin aggregerade försäljning på de internationella marknaderna och de utforskar internationella möjligheter redan från start (Cavusgil, Knight 2015, Melén, Nordman 2009).

Vidare kan barriärer påverka den internationella expansionen. Barriärerna påverkar både små och stora företag, men majoriteten har större påverkan på SMEs (Hutchinson, Quinn et al. 2006, Hutchinson, Fleck et al. 2009). Retailers kan uppleva externa barriärer vid

internationalisering, till följd av att deras hemmamarknader skiljer sig från de nya marknaderna (Evans, Bridson et al. 2008). Etablerade externa barriärer är regeringars reglering och lagstiftning (Myers, Alexander 2007), distributionssvårigheter (Alexander 1997, Hollander 1970, Vida, Fairhurst 1998), kulturskillnader (Bianchi, Arnold 2004, McGoldrick 1995), valutakursförändringar samt ekonomisk och politisk instabilitet (Alexander 1997, Hollander 1970, Vida, Fairhurst 1998). Barriärerna påverkar SMEs mer än stora företag. Storlek på företaget är nämligen en intern barriär i sig (Fayos Gardó, Calderón García et al. 2015, Hutchinson, Quinn et al. 2006, Hutchinson, Fleck et al. 2009). Vidare belyses interna barriärer såsom brist på resurser, ledningens inställning till utländska marknader och förhållanden, uppfattning av risk och otillräcklig kunskap om utländska förhållanden och marknad (Salmon, Tordjman 1989). Utöver dessa finns ett spännande resonemang gällande den interna barriären psykiskt avstånd, som är ett koncept som länge har setts som en intern barriär inom forskning (Nordstrom, Vahlne 1994). Emellertid finns ett kontrasterande resonemang som menar att det psykiska avståndet även kan vara en drivande faktor till internationell expansion, särskilt för företag som är aktiva på högt konkurrensutsatta och mogna marknader (Evans, Treadgold et al. 2000, Evans, Mavondo 2002).

För att överkomma de barriärer som tagits upp ovan identifieras tre egenskaper: specialist/nisch-egenskaper, varumärkesidentitet och nätverk/partnerskap (Hutchinson, Quinn et al. 2006, Hutchinson, Alexander et al. 2007, Quinn, Hutchinson et al. 2009). Litteraturen påvisar att specialist/nisch-egenskaper hos retailers ger dem möjligheten att utöka ett fokuserat utbud av varor till nya utländska marknader utan större anpassningar, även med tanke på kulturella hinder på en ny marknad. Varumärkesidentitet är även en huvudstyrka på internationella marknader (Hutchinson, Quinn 2012). En studie visar att företags varumärke är en central tillgång för den internationella expansionen och bidrar med konkurrensfördelar. Det kan vidare hävdas att en stark varumärkesidentitet tillåter detaljhandlare att expandera till mer avlägsna marknader oavsett kulturella komplexiteter. Retailers som engagerar sig i nätverk- och samarbetsaktiviteter har lättare att komma över barriärer kring regulationer, finans, infrastruktur och kunskapsgap (Quinn, Hutchinson et al. 2009).

2.3 Hållbarhet

2.3.1 Definition av Hållbarhet

Den definition av hållbarhet som främst kommer styra de empiriska studierna i denna uppsats utgår från den bredare definitionen av CSR (Corporate Social Responsibility). Certifieringen ISO 26000, som skapades av 450 experter från 99 länder, kan användas som ett förklaringsverktyg gällande CSR. Begreppet omfattar sju underbegrepp; styrning (governance), mänskliga rättigheter, arbete, miljö, affärsmetoder, konsument och samhälle. Genom transparent och etiskt beteende kan företag säkerställa att de uppfyller CSR-kraven och därmed bidrar till hållbar utveckling (ISO 2018). Att implementera certifieringen ovan har visat sig ge fördelar i olika branscher samt både gentemot investerare och kunder (Mihaela 2016).

I denna uppsats kommer enbart definitionen gällande miljömässig hållbarhet att utforskas fortsättningsvis. Det har blivit centralt för företag att mäta sin prestation i relation till dess miljöpåverkan i marknader de är verksamma i (Moratis 2016). Vidare anses klimatförändringarna vara en av de mest centrala globala utmaningarna i nuläget (McGuire, Germain 2015). Det som anses definiera den miljömässiga hållbarheten ur ISO 26000's definition av CSR inkluderar materialanvändning; så som energi, vatten, utsläpp, tillverkning och avfall från produkter samt transport (ISO 2018). Den miljömässiga hållbarheten har även inverkan på ekosystem, land och luft (Wilburn, Wilburn 2013). Ett annat begrepp som kommer leda uppsatsens genomgång av hållbarhetsteori är cirkulär ekonomi. Kärnan i cirkulär ekonomi är att återskapa värde från produktionens råvaror genom intern återanvändning och genom att minimera avfall. Det kan i sin tur leda till signifikanta effekter på företagets ekonomiska resultat och miljömässiga prestanda (Jia, Yin et al. 2020). Ytterligare ett begrepp som är centralt inom den miljömässiga hållbarheten på företagssidan är greenwashing. Företag kan implementera olika aktiviteter, såsom codes of conduct eller hållbarhetsriktlinjer, för att anses hållbara gentemot företagets intressenter (Kaptein 2004, Schleper, Busse 2013). Greenwashing syftar på när dessa aktiviteter anses vara symboliska istället för reella (McDonnell, King 2013), och kan därmed vilseleda konsumenterna gällande företags hållbara agerande.

2.3.2 Hållbarhet i Retailföretag

Inom detaljhandelsbranschen kan en miljömässigt hållbar produktion bidra till stora konkurrensfördelar. Särskilt för klädföretag kan hållbar produktion även leda till ökad vinst som kan öka företagets lönsamhet på lång sikt (Sunhilde, Simona 2018). Textil- och klädindustrin är vidare en av världens mest föroreningsstäta industrier (Fieldson, Rai 2009). Exempelvis går det åt enorma volymer av vatten och energi vid textilproduktion, och det är en industri som släpper ut mycket kemiska föroreningar, växthusgaser samt avfall (Allwood, Laursen et al. 2006). För att nå till en miljömässigt hållbar produktion är tydliga och enhetliga ledningsdirektiv det som får retailföretag att introducera hållbarhetsaktioner (Ferreira, Pinheiro et al. 2019, Frei, Jack et al. 2020), såsom tydliga mål om att minska utsläpp av växthusgaser och riktlinjer för produktion och transport. En toppstyrd hållbarhetsstrategi leder därmed till att retailföretag lyckas med hållbarhetsåtaganden (Ferreira, Pinheiro et al. 2019). Gällande vilka typer av hållbarhetsmål som är vanliga hos retailers sticker hållbara leverantörskedjor, koldioxidneutralitet och hållbara transporter ut (Ferreira, Pinheiro et al. 2019, Styles, Schoenberger et al. 2012).

Returer inom den snabbt växande e-handeln är särskilt relevant för sällanköps handeln, och bidrar i dagsläget till många ohållbara transporter. Konsekvensen av detta är hållbarhetsrelaterade problem inom företagen då processerna för att hantera returerna sällan är ändamålsenliga och välkoordinerade (Frei, Jack et al. 2020). Det leder till att alldeles för många transporter sker, vilket i sin tur har en negativ effekt på miljön. Cirkulär ekonomi är som tidigare nämnts ett centralt begrepp för miljömässig hållbarhet, och det finns ett antal nämnvärda drivande faktorer samt barriärer vid retailers införande av en cirkulärekonomisk approach i sina värdekedjor. De drivande faktorerna består främst av kundmedvetenhet om hållbara produkter (Jia, Yin et al. 2020). Hållbarhet är i nuläget rotat i kunders medvetande, och de vill gärna uttrycka sin klimatmedvetenhet i sin interaktion med företag (Flatters, Willmott 2009). Tidigare forskning visar även tydliga indikationer på att när kundmedvetenheten gällande miljömässig hållbarhet ökar, ökar även deras vilja att betala mer för hållbara produkter och tjänster (Han, Hsu et al. 2011, Manaktola, Jauhari 2007), vilket i sin tur kan leda till ökad omsättning och lönsamhet för retailers. Den tydligaste barriären mot

cirkulär ekonomi i värdekedjan är finansiella begränsningar, något som i störst utsträckning påverkar små- och medelstora företag (Jia, Yin et al. 2020), som generellt sett har mindre finansiella muskler än stora retailers.

2.3.3 Hållbarhet i SMEs

Majoriteten av hållbarhetsforskning inom detaljhandelsområdet fokuserar på stora bolag och överser därmed att SMEs kan stå som det centrala företaget i en värdekedja (Kot 2018). De studier som däremot finns inom området påvisar att SMEs visst kan ha en avsevärd påverkan på hållbarhetsarbete, särskilt när de samarbetar med andra aktörer i leverantörskedjan för att introducera hållbara lösningar (Moore, S. B., Manring 2009). Genom samarbete och koordination med aktörer i leverantörskedjan skapar samarbetsparternas kompletterande resurser ökat värde (Bi 2017). SMEs som fokuserar på samarbeten med externa parter tenderar vidare att vara pionjärer gällande ökat hållbarhetsfokus inom leverantörskedjan medan de stora retailaktörerna brukar vara eftersläntrare. Den här distinktionen beror delvis på att det är svårare för stora företag att ställa om logistiken till att bli mer hållbar, men beror också på att stora företag oftare än små företag förskjuter hållbarhetsansvaret till konsumenterna (Styles, Schoenberger et al. 2012). SMEs framgång gällande samarbeten för att förbättra företagets hållbarhet gäller därtill specifikt företag inom textil-och kläindustrin (Lieder, Rashid 2016). Vidare visar tidigare forskning att små- och medelstora företag behöver ha ett tydligt hållbarhetsfokus i sin marknadsföring för att kunna säkerställa en hållbar verksamhet (Sunhilde, Simona 2018). Varumärkesvärdet anses exempelvis öka när europeiska SMEs marknadsför sitt hållbarhetsarbete digitalt (Dumitriu, Militaru et al. 2019).

Det som kan agera i motstånd mot SMEs påverkan på leverantörskedjans hållbarhet är deras storlek. Att vara ett litet företag innebär ofta att man har begränsade resurser och därmed inte har råd att agera miljömässigt hållbart i lika stor utsträckning som de stora koncernerna (Hassini, Surti et al. 2012). Storleken kan dock ha sina fördelar. Att vara ett litet företag innebär generellt att man är mer flexibel att ta sig an innovativa och hållbara lösningar (Ashby 2014) - och med en ledare som besitter ett stort hållbarhetsintresse kan SMEs storlek ses mindre som en barriär och mer som en möjlighet.

2.4 Teorisyntes

Syntesen är en sammanställning av de mest centrala delarna av det teoretiska ramverket i ljuset av uppsatsens frågeställning samt de svårigheter och möjligheter som identifierats från synergier mellan uppsatsens två huvudområden Internationalisering och Hållbarhet.

Utifrån den teoretiska referensramen identifieras två områden från Internationaliseringsteori respektive tre områden från Hållbarhetsteori som anses särskilt centrala för att kunna besvara uppsatsens frågeställning. Begreppet Born Globals samt området Interna och Externa Barriärer anses vara huvudsakliga för uppsatsens riktning framöver utifrån internationaliseringsteori. Från hållbarhetsteori urskiljs områdena Ledningsdirektiv, Kundmedvetenhet och Samarbete som avgörande områden. Dessa områden kommer i kombination bidra till att uppnå det övergripande syftet.

Internationalisering presenteras som den globala ekonomins motor för retailföretag. Samtidigt visar hållbarhetsteori att retail är en av de mest ohållbara branscherna. Retailföretagens utsläpp ökar dessutom vid internationalisering, då värdekedjorna blir ännu längre rent geografiskt. Det här är en svårighet som är intressant att lyfta utifrån de två litteraturströmningarna och uppsatsens syfte. En viktig möjlighet som framkom ur litteraturen är däremot de konkurrensfördelar som hållbarhetsarbete kan bidra med för de internationella SME retailföretagen. Hållbarhetsteori styrker att en miljömässigt hållbar produktion bidrar till stora konkurrensfördelar för retailers. Hållbar produktion kan således tänkas överkomma den konkurrens som dessa bolag får utstå från aktörer som har den internationella marknaden som hemmamarknad, som påvisats vara ett problem i internationaliseringslitteraturen. Det intressanta är att vidare utforska de två huvudområdena i kombination för att finna ytterligare synergier mellan internationalisering och hållbarhet med mål att besvara uppsatsens syfte och frågeställning.

3. Metod

3.1 Metod - en översikt

Denna sektion beskriver de metoder som används i uppsatsens två studier (Studie 1 & Studie 2). Först kommer valet av kvalitativt metodval att diskuteras, för att sedan presentera forskningsmetoden för Studie 1 och 2 separat. Studie 1 består av fyra djupintervjuer med branschexperter från relevanta branschorganisationer. Studie 2 berör två fallföretag inom retailsektorn, där djupintervjuer, strukturerad intervju och information från sekundära källor utgör ramen för metoden. I presentationen av metod för de två studierna presenteras urvalsrespondenter för Studie 1 respektive val av studieobjekt (fallföretag) för Studie 2. Detta följs sedan av en beskrivning av forskningsmetoden genom studiernas design. Slutligen förklaras och försvaras metodens validitet och reliabilitet. Kritik mot kvalitativt metodval kommer även att presenteras.

3.2 Kvalitativt metodval

Detta är en abduktiv uppsats som består av två explorativa studier som tillsammans ämnar att svara på uppsatsens frågeställning. Forskningsprocessen är abduktiv då litteraturläsning samt studierna avlöste och påverkade varandras riktning. Studierna benämns 1 och 2 men beaktas vara likvärdiga studier som sedan genom analys i kombination med teori utmynnar i uppsatsens Propositioner. För att besvara en explorativ studies frågeställning bör en kvalitativ forskningsmetod användas, då metoder som djupintervjuer och semistrukturerade intervjuer är tätt sammankopplade med att förstå individers åsikter samt personliga erfarenheter och framtidsutsikter. Uppsatsen består av 4 respondenter i Studie 1 och 3 respondenter i Studie 2 - små samples som besitter kompakt information är väl anpassade till kvalitativ forskningsmetod (Bryman, Bell 2017). Dessutom används kvalitativ metod för att få en förståelse för bakomliggande mönster, något som har en tydlig koppling till denna uppsats frågeställning (Bryman, Bell 2017).

Semistrukturerade djupintervjuer är huvudmetoden för de båda studierna. Intervjuer ses vara överlägsna andra datainsamlingsmetoder då man kommer respondenterna in på djupet och

genererar en stark detaljnivå samt att det underlättar probing (Bryman, Bell 2017). Det kan inte genereras lika sömlöst vid kvantitativt metodval. Slutligen är en särskild fördel med intervjuer att kunna koppla de specifika respondenternas svar till respektive branschorganisation/företag, vilket hade blivit svårt vid exempelvis en fokusgrupp. Genom att använda enskilda intervjuer, minimerar vi ytterligare den sociala risk som kan komma att uppstå vid fokusgrupper; såsom “groupthinking” (Malhotra, Birks et al. 2012).

3.3 Studie 1 (Branschexperterna)

Studien består av semistrukturerade intervjuer med experter inom retail från väletablerade svenska branschorganisationer. Syftet med studien är att bygga förståelse och finna synergier i vilka karaktärsdrag branschexperterna identifierar gällande svenska SMEs internationella expansion och hållbarhetsarbete.

3.3.1 Urval & Studiens Design

Respondenterna svarade på frågor kring internationalisering och hållbarhet för svenska SMEs, vilket uppfyller urvalskraven att de måste ha kunskap och erfarenhet om ämnet eller ämnena. För att få en bred överblick gällande internationalisering valdes branschexperter från branschorganisationerna Svensk Handel och Business Sweden (tidigare Exportrådet) som urval i Studie 1. Respondenterna från Business Sweden besitter en väldigt diversifierad erfarenhet. De har arbetat med olika retailföretag och har helt olika erfarenheter bakom sig. Respondenterna besitter kunskap och expertis om branschen, men de har även arbetat med flera olika retailföretag och kan se internationalisering från fler synvinklar än vad enskilda fallföretag kan bidra med. På så sätt kompletterar Studie 1 innehållet i Studie 2.

Tabell 1 - Respondenter Studie 1

Namn	Yrkesroll	Organisation	Typ av intervju	Intervjuns längd
Person A	International Strategy Consultant	Business Sweden London	Skype	25 min
Person B	Project Manager	Business Sweden London	Telefon	40 min
Person C	Project Manager	Business Sweden London	Telefon	40 min
Person D	Chefsekonom (CFO)	Svensk Handel	Fysiskt möte	60 min

Intervjuerna har utförts med en semidispositiv struktur baserat på *Ramverk Intervjufrågor Studie 1* i Bilaga. Den semistrukturerade intervjun är en form av den strukturerade intervjun (där alla frågor är bestämda i förhand och där frågorna ställs i samma ordning till alla respondenter) (Bryman, Bell 2017). Det som särskiljer den semistrukturerade intervjun från den strukturerade är främst möjligheten att individanpassa intervjustrukturen genom val av frågesekvens, samt möjligheten att ställa olika följdfrågor till olika respondenter. Lämpliga följdfrågor har därmed ställts under intervjuerna för att få ut så mycket information som möjligt (Bryman, Bell 2017). Studie 1 har genomförts genom 4 kvalitativa intervjuer - vars struktur är illustrerat i Tabell 1 ovan.

Vid utformningen av intervjufrågorna har två avsikter präglat urvalen. En avsikt var att generera insikter kring branschexperternas erfarenhet kring företag som genomgått internationalisering. Vidare har avsikten med Studie 1 varit att kartlägga olika mönster som retailföretag kan tänkas ha kring hur de internationaliseras samt vilka utmaningar och möjligheter de möter i sina internationaliseringsprocesser. Slutligen har respondenterna ombetts att ta ställning till hållbarhetsfaktorer och om/hur det påverkar svenska företags internationalisering i deras mening.

3.4 Studie 2 (Fallföretagen)

Studie 2 består av den kvalitativa undersökningen av 2 anonyma fallföretag - de svenska SME-detaljisterna Skoföretaget AB och Textilföretaget AB. Skoföretaget AB är en

moderetailer inom outdoorsegmentet som säljer multifunktionella stövlar anpassade för extremt vinterväder. Textilföretaget AB är ett textilinredningsföretag som säljer sina produkter till både konsumentmarknaden och B2B. I denna uppsats avgränsas Textilföretaget AB till att enbart behandla deras konsumentmarknad. Syftet med Studie 2 är att få förståelse för hur riktiga företag faktiskt upplever en internationaliseringsprocess samt hur de går tillväga för att arbeta med hållbarhet i sin internationella expansion. Detta tillsammans med resultat från Studie 1 ger en multifacetterad förståelse kring forskningsfrågan.

3.4.1 Urval & Studiens Design

Urvalskriterierna för Studie 2 är att fallföretagen ska vara svenska, att de ska vara SMEs och slutligen att de ska vara retailföretag. De ska även sälja sina produkter på internationella marknader. Som tidigare nämnts är denna uppsats en explorativ studie. Målet är att kunna ge praktiker och akademiker ett meningsfullt bidrag utifrån en djupgående och utforskande forskningsmetod. Med detta som mål behöver inte fallföretag som analyseras vara operativa inom exakt samma bransch eller likna varandra på alla plan. Textilföretaget AB kommer därmed exempelvis addera ett ytterligare *djup* till studien. Det finns alltså inte med för att jämföras med Skoföretaget AB. Gällande urval av respondenter på respektive bolag har främst personer inom ledningen intervjuats (såsom CEOs och CMOs). Personer med dessa befattningar har valts eftersom de har erfarenhet av att djupgående arbeta med uppsatsens båda huvudbegrepp - Internationalisering och Hållbarhet. I Tabell 2 presenteras de respondenter och företag som använts som förstahandskällor till Studie 2. Då ett av företagen valde att vara anonyma togs beslutet att båda företagen kommer presenteras och hanteras anonymt.

Tabell 2 - Respondenter Studie 2

Namn	Företag	Grundades	Antal Anställda	Aktiva internationella marknader	Befattning	Typ av intervju	Intervjuns längd
Person X	Skoföretaget AB	2019	2	13	Co-founder & CMO	Fysiskt Möte	45 min
Person X	Skoföretaget Ab	2019	2	13	Co-founder & CMO	Telefon	50 min
Person Y	Textilföretaget AB	1846	88	35	CEO	Skriftlig	-
Person Z	Textilföretaget AB	1846	88	35	Sales	Telefon	20 min

Interaktionerna med de två fallföretagen skiljer sig åt i karaktär. Därmed kommer genomgången av studiernas design och genomförande presenteras uppdelat på företagsbasis. Undersökningen av Skoföretaget AB genomfördes via 2 st semistrukturerade djupintervjuer. Frågemanuset till de båda intervjuerna går att finna i Bilaga 2. I linje med den valda kvalitativa metodens karaktär adderades följdfrågor för att få djupare förståelse för vissa svar. Den första intervjun genomfördes genom ett fysiskt möte. Den andra genomfördes som en telefonintervju. Genom telefonintervjuer går man miste om vissa nyanser av mänskligt beteende såsom kroppsspråk. Den första intervjun med Person X berörde Skoföretaget ABs internationaliseringsprocess, och det avslöjades inte att nästföljande intervju skulle hantera området hållbarhet. Intervju två berörde hållbarhetsområdet. Tillsammans gav de två fokusskilda intervjuerna en djup helhetsbild av företagets arbete med hållbarhet i deras internationella expansion.

Utöver intervjuerna presenterade i Tabell 2 används även kompletterande kvalitativt material genom sekundära källor för behandlingen av Textilföretaget AB. Se frågemanus för intervjuerna i Bilaga 3. Det insamlade förstahandsmaterialet genom intervjuer var inte lika helhetsingivande som det insamlade materialet från Skoföretaget AB. I och med det togs beslutet att komplettera förstahandsinformation från de kvalitativa intervjuerna med sekundära källor, för att få en befast och pålitlig bild av företagets internationella expansion

och hållbarhetsarbete. Sekundära källor anses vara en bra, kompletterande metod till kvalitativa forskningsmetoder då informationen i dessa källor kan validera påståenden från intervjuer. Sekundära källor kan även bidra till en mer nyanserad kunskapsbas vilket gör eventuella generaliseringar mer väl underbyggda (Bryman, Bell 2017). De sekundära källor som användes i Studie 2 finnes i tabellen nedan.

Tabell 3 - Sekundära källor Studie 2

Typ av källa	Nedladdade/Lästa (antal)	Använda i slutgiltig rapport (antal)
Hållbarhetsrapport	1	1
Årsredovisning	2	1
Hemsida	6	2
Facebook	1	1
Instagram	1	1
Tidningsartikel	5	1

3.5 Validitet

Angående *intern validitet* är det tydligt att ramverken för intervjufrågorna i Studie 1 och Studie 2 har för avsikt att besvara frågor relaterade till de centrala begreppen internationalisering, SMEs och hållbarhet, något som gör att den valda forskningsmetoden får anses uppfylla Face Validity. Begreppen som uppsatsen främst hanterar; internationalisering och hållbarhet, är båda breda i definitionen. Vi var under intervjuernas startfaser noga med att förklara för respondenterna att när vi säger “internationalisering” syftar vi på retailföretagens internationella expansion till att vara operativa på nya marknader samt att vi enbart berör miljömässig hållbarhet i studierna. Bedömningen för våra studier blir att branschexperterna i Studie 1 var fullt medvetna om dessa definitioner då de arbetar med frågor som är tätt sammankopplade med dessa dagligen, mot flertal företag. Huruvida respondenterna från Textilsföretaget (där intervjuerna var skiftande i sin utformning) är mer svårbedömt, och läsare till denna uppsats bör vara medvetna om det. För att ytterligare försäkra oss om att

intern validitet är uppnådd har båda uppsatsförfattare medverkat under alla intervjuer, där en har ställt frågor och en har antecknat under intervjuens gång. Bandspelare har använts under alla intervjuer. Vi har även undersökt att vi har uppfattat innehållet från den kvalitativa intervjudatan korrekt genom att skicka alla citeringar till intervjupersonerna.

Generellt sett är det mycket svårare att understödja *extern validitet* vid kvalitativ metod än vid kvantitativ metod, då den kvalitativa metoden till större grad är beroende av individers attityd, synsätt och uppfattningar. För att förbättra den externa validiteten har vi i denna uppsats använt två skilda studier för att besvara samma forskningsfråga. Synergier mellan studierna styrker den externa validiteten, då det visar att insikterna ej är enskilt beroende av en viss respondent på ett specifikt företag/branschorganisation. På så sätt blir generaliseringar något mer applicerbara. Däremot kan den externa validiteten av denna uppsats vara färgad av COVID-19 pandemin under våren 2020, under tiden då intervjuerna i Studie 2 genomfördes. Det är tänkbart att svaren gällande framtidsplaner kopplade till vidare internationalisering är påverkade av den nuvarande situationen och hade givit andra resultat om studien genomförts tidigare eller senare. Vårt kvalitativa metodval, med huvudfokus på intervjuer som skildrar riktiga företags aktiviteter, gör att vi kan överföra resultaten till en verklig miljö, vilket styrker uppsatsens *ekologiska validitet*.

3.6 Reliabilitet

Något som potentiellt kan påverka studiens reliabilitet är antalet fallföretag. Vidare är antalet företagsrespondenter i Studie 2 förhållandevis få, vilket bidrar till risken att de aggregerade resultaten från intervjuerna och efterföljande analyser inte är representativa för alla retailföretag. För att utöka reliabiliteten skulle en större undersökning av fallföretag behöva genomföras; dels med fler respondenter från samma företag och dels med fler fallföretag överlag. Vidare finns det även risk att respondenterna har tolkat samma frågor i studierna olika då beskrivningen av begreppen internationalisering och hållbarhet tenderar att bli ganska abstrakta, och utrymme för tolkning finns vilket kan leda till variation i svaren. Ett sätt att motverka denna effekt har varit att vi har använt oss av flertal respondenter där det har varit möjligt (samt kompletterat med sekundära källor). Då har vi kunnat se enhetlighet

gällande hur respondenterna har utvärderat frågorna vilket indikerar en hög nivå av inter-rater reliabilitet (Schwab 2004).

3.7 Kritik mot kvalitativ metod

Kvalitativ forskning kan anses vara alldeles för subjektiv (Bryman, Bell 2017). Resultaten i en kvalitativ studie bygger i alltför stor utsträckning på forskares ofta osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt. Även nära och personliga förhållanden som etableras med undersökningsspersonerna påverkar resultaten, vilket gör att det sällan är möjligt att göra en replikation av en viss undersökning. Respondenterna kommer högst sannolikt att påverkas av forskarnas egenskaper (t.ex. kön, ålder och personlighet). Således kommer även tolkningarna av dem att påverkas av forskarens subjektiva bedömningar. Vid kvalitativ studie är det svårt att generalisera resultaten till en annan miljö där forskare genomför observationer eller ostrukturerade intervjuer på ett få antal individer eller geografiskt område. Svårigheter i en kvalitativ studie är att slå fast vad forskaren har gjort eller hur hen har kommit fram till sina slutsatser (Bryman, Bell 2017).

4. Empirisk Referensram

4.1 Studie 1

4.1.1 Utmaningar för svenska SME retailers

När respondenterna tillfrågades om vilka stora utmaningar de kunde identifiera för svenska små- och medelstora retailers på den globala marknaden kunde tydliga mönster i svaren utrönas. Det branschexperterna hade att säga gällande de största utmaningarna var dels problematiken med höga leveranskostnader för svenska företag, *“Leveranskostnaderna är det största hindret för svenska företag”* - Person D, men främst uttryckte respondenterna att utmaningarna ligger i den globala konkurrenskraften. Person A, Business Sweden London sade att *“Är man bara i Sverige så jämför man sig med de produkterna som finns där, men tar du då det till att du ska ha din produkt i London så konkurrerar du mot så, så mycket mer. Konkurrensen är den absolut största utmaningen.”*. Denna syn på utmaningar bekräftades även av Person C, Business Sweden London: *“UKs hemmamarknad är så pass stor i sig, 65 miljoner invånare, så det finns en uppsjö med stora spelare som har ett stort skyddsnät mot nya kontakter. Det kan vara svårt för bolagen att komma in och få fotfäste.”*

4.1.2 Möjligheter för svenska SME retailers

När respondenterna tillfrågades om vilka möjligheter de kunde identifiera för svenska SME retailers på den globala marknaden, kunde tydliga mönster i svaren utrönas. De största möjligheterna ansågs vara Sveriges goda anseende på den internationella marknaden och höga innovationsgrad. *“Världen har ett väldigt gott intryck av Sverige. Det gäller framförallt på den mindre bolagssidan, för att vi är så pass i framkant med innovationsgrad”* - Person A, Business Sweden. Även Person D uttryckte att det goda ryktet gör svenska retailföretag konkurrenskraftiga *“Trovärdigt och säkert land , gott rykte”*. Enligt en respondent på Business Sweden London är det som urskiljer svenska SMEs deras flexibilitet. *“Ett litet företag...har lättare att vara flexibla, och anpassa sig efter scenarios som sker på marknaden, exempelvis Brexit.”* - Person A, Business Sweden. Vidare menar Person D att nischas sig är viktigt för att lyckas som Svensk retailer. *“Nischar man sig, har man mer sannolikhet att lyckas, exempelvis via nordisk design.”*

4.1.3 Hållbarhet

Ett stort fokusområde för Studie 1 var att identifiera trendspaning gällande framtidens retailing. Inom detta område urskiljdes distinkta mönster gällande miljömässig hållbarhet. Person D menar att e-handel inte bara kan ses som negativt för miljön, då *“Miljörörelsen uppmuntrar till e-handel för att istället för att varje hushåll själv ska köra och shoppa, kan man med hjälp av e-handeln dela transporten med andra.”*. Problemet Person D ser är snarare returer, då *“Mycket returer gör att det inte är lika hållbart (med global retailing).”*. Slutligen menar hen på att en växande e-handel kan leda till mer effektivitet kring miljövänligare transporter. *“Växer e-handeln mer, kommer transporten bli mer effektiv och vi kan åka på fler adresser” - Person D, Svensk Handel.*

I viss mån kan ett fokus på miljömässig hållbarhet och retailföretagens globala expansion ses vara två inkompatibla mål. Denna relation adresserar Person B, men landar i att det inte behöver vara så inkompatibelt i slutändan som det verkar. *“Den svenska marknaden är ju väldigt liten, och tittar man på svenskarnas hållbarhetstänk så ligger de verkligen i framkant. Så om det är några som kommer börja konsumera mindre så är det svenskarna. Så för de svenska företagen, för att fortfarande ska kunna ha sina verksamheter, så behöver man internationaliseras”*. En till aspekt som styrker den globala expansionens relevans gällande hållbarhet för svenska SME retailers återfanns i en av intervjuerna med Business Sweden, där det framkom att *“Står det mellan att producera inom landet kontra Sverige? Ja, ibland gör det det. Däremot, i många fall står det i UK mellan ett svenskt bolag eller ett indiskt eller kinesiskt. Det är en successiv förbättring på så vis där också den typen av internationalisering från vårt svenska perspektiv kan ses som ett steg i rätt riktning” - Person C*. Slutligen är det viktigt att poängtera att trots den växande hållbarhetstrenden alla respondenter kunnat identifiera på marknaden så är det inte något som har givit utslag på statistiken ännu. Person A menar att *“Det känns väl som att det är mer och mer medvetenhet om fast fashion och hållbarhet och sånt. Dock, om man tittar i undersökningar och faktiska siffror så har man inte riktigt kunnat se det. Däremot finns det vissa tecken i alla fall på att folk har börjat tänka till mer och mer.”*

4.2 Studie 2

4.2.1 Om Skoföretaget AB

Skoföretaget AB är ett litet, svenskt företag med två aktiva personer inom företaget. Företaget säljer färgglada stövlar, med en tydlig riktning mot vintersport och skidorter. Företagsidén föddes av grundaren år 2016 under ett besök på japansk skidort. I december 2018 etablerade företaget en väldigt god relation med en liten familjeägd fabrik i Kina som sedan dess gjuter deras stövlar. Formmodulerna till stövlarna tillverkas i Japan. Lanseringen skedde hösten 2019 och i nuläget säljer Skoföretaget sina produkter via en e-handel samt via fysiska återförsäljare.

4.2.2 Skoföretaget AB - Internationell expansion

Skoföretaget har från start haft målsättningen att bli ett internationellt bolag. 2020 är de aktiva på 13 internationella marknader. Utöver Sverige fraktar de sina produkter till Finland, Danmark, Tyskland, Italien, Frankrike, Österrike, Nederländerna, Belgien, Polen, Tjeckien, Schweiz, USA och Kanada. Närhet till skidåkning, kyla och snö har varit de centrala geografiska målen för deras expansion. I nuläget har Skoföretaget enbart fysiska återförsäljare i Sverige - försäljningen till de internationella marknaderna sker online via deras hemsida. De har på sikt planer på att skaffa återförsäljare på de utländska marknaderna, och som hjälp vill de använda sig av varumärkesagenter för att etablera sig. 20% av deras aggregerade försäljning går till de internationella marknaderna.

För att underlätta internationaliseringen använder de sig av en tredje part; deras webbshop är nämligen kopplad till ett logistiksystem i mellersta Sverige. Att ställa om hemsidan till att kunna frakta globalt har inte varit svårt - *“rent funktionsmässigt eller digitalt är det inte så jättemycket svårare för oss än att klicka på en knapp för att ställa om koden på vår hemsida för att kunna skriva in adresser i exempelvis Norge”*. Däremot har de självmant velat vara mycket väl förberedda och pålästa inför expansion till nya marknader. Ett exempel som påvisar det är *“vi sade det att innan vi börjar frakta till exempelvis Tyskland så vill vi ha koll på absolut allt som eventuellt skulle kunna hända. Vi vill veta exakta vägar och regler och*

eventuella kostnader som kan uppstå”. Höga fraktkostnader är även det en central fråga för Skoföretaget AB. Då deras målgrupp främst håller till i skidorter uttryckte Skoföretaget AB att det är viktigt att veta att frakten till en alpby kommer vara dyrare än frakten till storstäder. Vid frågan om vad som har försvårat deras internationaliseringsprocess mest var svaret att *“det är många oväntade kostnader framförallt kopplat till frakt och logistik. Både från fabrik till lager och från lager till konsument så har vi stött på oväntade kostnader.”*

Ett genomgående mönster som Skoföretaget har kunnat identifiera för hela deras internationella expansion är att det sker på en trial-and-error basis. Detta visas genom att de sade *“Vi har aldrig gjort det här tidigare, vi känner väl inte jättemånga som har gjort det här tidigare. Vi testar olika alternativ och det kan sluta bra eller dåligt. Slutar det dåligt så har vi i alla fall lärt oss något*”. Det största hjälpmedlet till framgång på den globala marknaden menar Person X är Instagram. Hen sade att *“Vi har förvånats gång på gång hur långt man kan komma genom att bara sätta upp ett gratis Instagramkonto*”. Instagram blir ett sätt att nå ut till utländska konsumenter men även återförsäljare och andra potentiella samarbetspartners.

4.2.3 Skoföretaget AB - Hållbarhet

Skoföretaget AB har en tydlig hållbarhetsprofil. De är aktiva inom outdoor-marknaden, och företag inom detta retail-segment fokuserar mycket på hållbarhet. Detta visas i utdrag från en av intervjuerna, där Person X sade att *“Klimatförändringarna håller på att sabotera hela vår industri. Det ligger i allas (alla företags) intresse att jobba för att snön ska finnas kvar om 40 år.”* Skoföretaget AB arbetar aktivt med hållbarhet, både i sin produktion och på sina internationella marknader. Tre hörnstenar presenteras som centrala i Skoföretagets hållbarhetsarbete; Fabriksval, Materialval samt Modellen ut mot kund. Gällande Fabriksval och generellt sett samarbetspartners i produktionskedjan menar de att de värderar internationella hållbarhetscertifikat högt. Dessa certifikat innefattar både miljömässig- och social hållbarhet, och kommer från *“Internationella organisationer med säten i fabrikstata länder (såsom Kina) som gör regelbundna granskningar av fabrikerna med ca 2-3 års mellanrum*”. Material bestämmer Skoföretaget AB i samräde med fabrikerna. Person X menar att fabrikerna nuförtiden är *“Medvetna om att internationella kunder ställer höga krav*

på hållbarhet. Fabrikerna har blivit tvungna att anpassa sig till oss kunder”. Detta leder till att även små företag som Skoföretaget AB kan ställa krav, även om de inte har lika stor makt att utöva som storbolag. Detta exemplifieras genom citat som “vi sitter inte på samma resurser som exempelvis Nike & Adidas som faktiskt kan ställa krav. Vi måste anpassa oss mer utifrån våra begränsade resurser. Vi kan ställa en del krav, men vi har inte samma power som större aktörer har”. Det som har varit viktiga krav för Skoföretaget AB gällande materialval är spårbarheten på materialen och råvarorna ända till dess ursprung, något som de i dagsläget kan göra till 75%.

Hållbarhetsarbetet ut mot konsumenter på de internationella marknaderna är svårt att genomföra. De belyser det konstraintuitiva i att vilja vara ett hållbart bolag och samtidigt skicka varor över halva jordklotet, genom *“Alla bolag, inklusive oss själva, är medvetna om att det absolut inte är hållbart att producera något på ena sidan av Jorden och sedan shippa det till ytterligare en sida av jordklotet till kund”*. Person X menar att en potentiell lösning är att *“Det gäller att alla vi e-handelsbolag som kollektiv sätter press på de stora transportbolagen som vi är beroende av för att kunna driva våra affärer och verksamheter så hållbart som vi önskar”*.

Det finns ett antal faktorer som påverkar riktningen på Skoföretagets hållbarhetsarbete på den internationella marknaden. En av dem är de lagkrav som EU ställer på de varor som träder in över EUs gränser. EU *“ställer väldigt höga krav på varor som tullas in. Bland kraven finns krav på kemikalier som produkter absolut inte får innehålla”*. En annan faktor är de konsumenttrender som existerar inom outdoor-segmentet. *“Man köper inte lika mycket längre inom vår industri. Konsumenter har blivit mer återhållsamma. Man fokuserar på att laga, fixa, reparera och byta istället för att köpa nytt”*. Person X, som är med i företagets ledning, menar att både han och medgrundaren har ett tydligt hållbarhetsintresse och drivkraft till att arbeta på ett hållbart vis. Som företag tycker de att det är en självklarhet att jobba för klimatets bästa. Denna personliga drivkraft framställs bland annat i citat som *“Jag vill och hoppas se att man får betala mer för sina koldioxidutsläpp vid transporter än man gör idag”*.

En faktor som lyfts fram som en utmaning med hållbarhetsarbete hos Skoföretaget AB är risken för greenwashing. I intervjun lyftes det fram att greenwashing är en anledning till att företaget inte använder sin hållbarhetsprofil som ett medel i sin marknadsföring. Det framgick tydligt att *“Vi försöker undvika greenwashing i den mån det är möjligt”*. Slutligen belyses en ytterligare utmaning för småföretag i den globala hållbarhetskontexten. *“Många av de aktiviteter som större bolag investerar i vill vi som mindre bolag kopiera rent av. De vill nog att vi ska göra det också, för att hela Outdoor-industrin ska bli mer hållbar. Men i vissa fall så blir det ju helt enkelt för dyrt för oss småföretag att kopiera”*. Den ringa storleken och de begränsade ekonomiska resurserna som SMEs har minskar alltså möjligheten att agera så hållbart som de önskar.

4.2.4 Om Textilföretaget AB

Textilföretaget AB är ett av de äldsta företagen i västra Sverige. De har sitt ursprung i traditionell nordisk design och har tillverkat textildesign-produkter i flera generationer, något som de marknadsför i sina kanaler. Textilföretaget ABs verksamhet innefattar försäljning och tillverkning av textila produkter, mestadels rullgardins- och vertikal väv samt inredningstextiler såsom möbiltyger, mattor och andra tryckta produkter. De är ett företag som drivs i grund och botten av relationer till deras kunder.

4.2.5 Textilföretaget AB - Internationell expansion

“Vi exporterar mer än 90 % av vår tillverkning till mer än 35 länder” - Person Z. En tydlig majoritet av företagets aggregerade försäljning av textilprodukter sker således till internationella marknader. Det leder till att företaget är ytterst beroende av sin exportverksamhet. Person Z utvecklar även detta genom att säga att majoriteten av deras export går till kunder främst i norra Europa och USA. Därmed klassas dessa som deras primära internationella marknader. Deras internationella expansion startade senare än tre år efter grundandet. Vidare betonar Person Z att deras internationella marknader är viktiga - *“Det är viktigt för oss att finnas på olika marknader, och USA är den marknaden vi säljer mest till”* - Person Z. Textilföretaget AB har även showrooms och/eller butiker i Finland, USA, Belgien, Ryssland och andra delar av Europa och Nordamerika. När företaget expanderar internationellt så använder de sig av agenter vid etablering på nya marknader -

“Det är svårt för oss att veta vad som kommer funka eller inte på de internationella marknaderna. Därför använder vi oss av agenter när vi ska gå in på en ny marknad.” - Person Z.

4.2.6 Textilföretaget AB - Hållbarhet

Hållbarhetsarbetet och kundernas medvetenhet gällande hållbarhet ser olika ut på Textilföretaget ABs internationella marknader. Exempelvis menar Person Y att *“Alla kunder i Norden är fokuserade på hållbarhet. Det är dock få som förstår den verkliga innebörden”*. Flertalet tror det handlar om att arbeta med återvunna fibrer (t.ex. polyester) och förstår inte att det är själva produktionsprocessen som står för större delen av miljöpåverkan inom textilindustrin. Tillika konstateras det att alla aktörer i levernatörskedjan i Norden har ett stort hållbarhetsintresse. *“Alla aktörer i Norden frågar efter hållbarhet och miljö, både samarbetspartners och kunder.” - Person Y.* Vidare säger Person Y att *“I Europa utanför Norden är det mer fokus på recirkulerade produkter, där de dock inte har en tydlig förståelse i marknaden av den reella innebörden av hållbarhet”*. Kunderna på dessa marknader är likaledes inte villiga att betala något extra för hållbarhet, såsom de nordiska kunderna är. Slutligen, i Nord- och Sydamerika finns det mindre fokus på hållbarhetsarbete, men det existerar likväl medan Mellanöstern-marknaden inte upplever några frågor i förhållande till hållbarhet alls (Person Y).

Textilföretaget AB är *“en föregångare inom miljöarbete och hållbarhet i den svenska textilindustrin och ett av de grönaste bolagen i sitt slag” - Hållbarhetsrapport*. De anser sig även vara pionjärer inom hållbarhetsområdet (Person Z). De har utvecklat ett hållbarhetsprogram med fem process-kontrollpunkter för sin tillverkning (så kallade Five-Zero-Green), som består av; Energi, Vatten, Luft, Ingredienser och Avfall, som stöds av certifikatet 5ZG. De besitter även miljöcertifikatet ISO 14001. Företaget lämnar inget CO₂-avtryck efter sig, då de använder sig av bioolja som är ett koldioxidneutralt fossilfritt bränsle. Textilföretaget AB har investerat i ett avancerat, miljövänligt vattensystem, där vattnet från textilproduktionen renas och släpps ut i naturen igen. Dessutom besitter de kontroll över hela värdekedjan. Vidare marknadsför Textilföretaget AB sitt miljömässiga hållbarhetsarbete (Five-Zero-Green) både på Facebook och Instagram.

Textilföretaget AB menar att de *“arbetar mot ständig förbättring av vårt miljöarbete”* Person Z. De utgår alltid från tillverkningsprocessen, produktlivs cyklén, minsta möjliga miljöpåverkan, ett långt liv på produkterna och en möjlighet till återanvändning av material. De anser sig därmed sträcka sig längre än den kemikalielagstiftning som i nuläget existerar inom EU. De använder allt produktionsspill till energiåtervinning för att minimera miljöavtrycket. Textilföretaget AB gör även kontinuerliga kontrollinspektioner för att säkra hög kvalitet och således minimera avfall. Utifrån den strukturerade intervjun så tror Textilföretaget AB att hållbarhet är – och kommer bli – ett större och större tema. Person Y säger i intervjun att *“Vi har dock inte så långt gynnats marknadsmässigt av att vara långt framme i miljöarbetet – pris är fortfarande viktigast”*.

5. Analys

Den kvalitativa, empiriska datan analyseras i det här avsnittet i ljuset av internationaliserings- och hållbarhetsteori, för att besvara frågeställningen och uppnå uppsatsens syfte. Strukturen utgår från koncept från den Teoretiska referensramen (Uppsatsens kapitel 2). Analysen utmynnar i 5 propositioner.

5.1 Internationalisering

De två fallföretagen som berörs i Studie 2 är inte av identisk karaktär. För att förstå de två separata företagens attribut och internationaliseringssätt används koncepten Born Global (Cavusgil, Knight 2015) och Traditionell internationalisering (Nordstrom, Vahlne 1994). Skoföretaget AB besitter vissa egenskaper som vittnar om tillhörighet till Born Global-epitetet. De började sälja till internationella marknader från lanseringsdatumet och är definitivt yngre än 20 år. Däremot så uppfyller de inte det tredje och sista kravet som ett SME måste uppnå för att kunna klassas som Born Global; nämligen andelen av aggregerad försäljning till utlandet. Skoföretaget AB säljer nämligen under 25% till internationella marknader (ca 20%). Detta bidrar till att Skoföretaget AB ej kan klassas som ett Born Global-företag.

Textilföretaget AB har vissa beröringspunkter gällande egenskaper som ska vara uppfyllda för ett Born Global-företag. 90% av deras aggregerade försäljning kommer exempelvis från deras 35 internationella marknader. Emellertid skiljer sig Textilföretagets attribut avsevärt från Born Global-företag gällande företagets ålder samt tidpunkt för den internationella expansionen. Företaget grundades redan år 1846 och deras internationella expansion skedde senare än 3 år efter företaget grundades. Detta är faktorer som gör att Textilföretaget AB ej kan klassas som ett Born Global-företag. Sammanfattningsvis uppfyller varken Skoföretaget AB eller Textilföretaget AB i nuläget alla attribut som bör vara på plats i ett Born Global-företag. I brist på andra epitet anses dessa företag därmed vara traditionella i sin internationella expansion.

5.2 Utmaningar och Möjligheter

Teori, Studie 1 samt Studie 2 belyser alla olika utmaningar och möjligheter som svenska SME retailers kan möta i sitt hållbarhetsarbete på internationella marknader. Svensk Handels Chefsekonom (Person D) belyste i Studie 1 att en av svenska SME retailers största utmaningar i deras internationella expansion är höga leveranskostnader. Det här bekräftas av Studie 2 där det framgår att Skoföretaget AB bemöter många oväntade kostnader kopplat till frakt. Från ett hållbarhetsperspektiv kan leveranskostnaderna bli än högre. Att som litet företag välja ett dyrare transportalternativ med lägre CO₂-avtryck kostar mycket pengar. Små företag har även större finansiella begränsningar än stora bolag (Hassini, Surti et al. 2012), något som kan göra det ännu svårare att investera i hållbara aktiviteter såsom miljövänliga transporter. Att SMEs har finansiella begränsningar framgick bland annat från Skoföretaget AB i Studie 2, där de menar att vissa hållbara aktiviteter som större bolag engagerar sig i blir för dyrt för dem. En tredje utmaning för SMEs på den internationella marknaden är den globala konkurrensen. I och med att handeln bli alltmer global och digitaliserad har konsumenter i nuläget en uppsjö av alternativ, vilket visades i Studie 1. För att övervinna denna utmaning kan företag arbeta mer hållbart. Kunder blir mer och mer medvetna och hållbarhetsintresserade (Se 5.3), så för att nå igenom allt brus av olika valmöjligheter på konsumentmarknaden blir det en fördel för SMEs att arbeta mer hållbart.

Det finns tre specifika möjligheter för SMEs, som finner sin grund i uttalanden från branschexperter i Studie 1. Både Business Sweden och Svensk Handel framställde Sveriges goda rykte, särskilt bland SMEs som en av de största möjligheterna att lyckas på den internationella marknaden. Exempelvis använder Textilföretaget AB Sveriges goda rykte i sin marknadsföring genom att trycka på sitt ursprung i traditionell Nordisk Design. Det goda ryktet kan tänkas upprätthållas genom hållbart agerande och ansvarstagande, något som de båda fallföretagen bekräftar. Små bolag har även en större flexibilitet att förändra aktiviteter och agera snabbare än större bolag. Det här bekräftas även av Studie 2, där Skoföretaget arbetar på en trial-and-error basis, vilket tyder på flexibilitet. Det styrks även av Textilföretaget AB som har lätt att ändra sin produktion genom att de har kontroll över hela värdekedjan. Vidare bekräftas det även av teorin (Ashby 2014), där det framgår att SMEs är

mer flexibla än stora bolag när det gäller att ta sig an hållbara lösningar. Den slutliga möjligheten är att SMEs bör använda sig av nischverksamhet i sitt erbjudande. Både Skoföretaget och Textilföretaget bedriver nischverksamhet inom respektive segment, vilket styrker belägget för denna möjlighet. Även internationaliseringsteori visar att ett nischat erbjudande gynnar SMEs och ger dem en möjlighet att gå in på internationella marknader utan att behöva göra stora anpassningar av sitt erbjudande (Hutchinson, Quinn 2012).

Tabell 4 - Utmaningar och Möjligheter

Utmaningar	Möjligheter
Leveranskostnader	Sveriges goda rykte utomlands
Konkurrens	Flexibilitet
Finansiella begränsningar	Nisch

5.3 Kundmedvetenhet

Kundmedvetenhet belyses som en drivande faktor för retailföretags hållbarhetsarbete (Jia, Yin et al. 2020). Även resultat från Studie 1 och Studie 2 styrker kundmedvetenhet som en vital drivande faktor. Skoföretaget AB menar exempelvis att det finns tydliga konsumenttrender inom deras bransch gällande hållbart agerande och att företagen inom branschen följer dessa, och Textilföretaget AB menar att de är ett företag som drivs av relationen till sina kunder. Särskilt deras nordiska och europeiska kunderna påvisar hög kundmedvetenhet gällande miljömässig hållbarhet. Kundmedvetenhet anses därmed vara en förutsättning till svenska SME retailers hållbarhetsarbete.

Något som nyanserar bilden på kundmedvetenhetens vitalitet är det faktum att retailers och branschexperter inte har kunnat se marknadsmässiga utslag på statistiken ännu, gällande företags hållbarhetsarbeten. Mentalitet har ännu inte givit utslag på beteende. Att konsumenter bryr sig allt mer om hållbarhet visas ännu inte i försäljningssiffrorna. Textilföretaget AB menar exempelvis att de ännu inte gynnats av att agera hållbart, och Business Sweden (Studie 1) anser att man inte har kunnat se den ökande kundmedvetenheten

i faktiska marknadssiffror ännu. Vissa tecken på konsumenters hållbara agerande börjar dock synas.

I nuläget tjänar svenska SME retailers alltså inte pengar på att agera hållbart. Det väcker frågan; varför agerar de hållbart? Företagen kan möjligen tro att det kommer gynna dem i framtiden, eller så agerar de miljömässigt hållbart för att det anses vara etiskt korrekt. Emellertid ger resultaten från denna uppsats en inblick i vad drivkrafterna kan tänkas vara. SMEs har inte samma möjlighet och makt som stora, väletablerade bolag att kravställa mot leverantörer när det gäller hållbara material. Vad som däremot visats från Skoföretaget AB, så är det möjligt för SMEs att kravställa mot leverantörer med kundmedvetenhet som robust argument. Svenska SME retailers har kunder på den globala marknaden som blir alltmer miljömedvetna, och detta använder företagen som argument för att förhandla med sina leverantörer. Vidare leder detta till propositionen P1:

P1) Den ökade kundmedvetenheten är en förutsättning till svenska SME retailers hållbarhetsarbete på den internationella marknaden.

5.4 Samarbete

Enligt teori (Bi 2017) är samarbete i leverantörskedjan en förutsättning för att SMEs ska kunna arbeta hållbart på den globala arenan och kunna påverka intressenters hållbarhetsarbete. Vidare menar litteraturen (Quinn, Hutchinson et al. 2009) kring internationaliseringen på att retailers som engagerar sig i nätverk- och samsarbetsaktiviteter hade lättare att komma över barriärer. Det här styrks av empiri då Textilföretaget AB använder sig av agenter när de expanderar till andra marknader. Även Skoföretaget AB planerar att på sikt skaffa återförsäljare på de utländska marknaderna, där de kommer ta hjälp av agenter för att etablera sig. Enligt teori (Styles, Schoenberger et al. 2012) tenderar SMEs som fokuserar på samsarbeten med externa parter att bli pionjärer gällande ökat hållbarhetsfokus inom leverantörskedjan. Vidare tar teori (Lieder, Rashid 2016) upp att synen på SMEs framgång gällande samsarbeten, som sätt att förbättra företagets hållbarhet, gäller specifikt företag inom textil- och kläindustrin, vilket ytterligare styrks av empirin. Skoföretaget AB arbetar aktivt med hållbarhet, både i sin produktion och internationaliseringsprocess och utövar samt premierar samsarbete inom värdekedjan.

Från Studie 1, framkom det att en växande e-handel kan leda till mer effektiva transporter. Det kan tolkas som att en växande e-handel är mer hållbar och leder till mer miljövänliga transporter. Skoföretaget AB belyser det kontraintuitiva i att vilja vara ett hållbart bolag och samtidigt skicka varor över halva jordklotet. Där är en potentiell lösning att e-handelsbolag måste samarbeta för att kollektivt sätta press på de stora transportbolagen som de är beroende av för att kunna driva sina affärer och verksamheter så hållbart som de önskar. Det här kan även stärkas av teori (Quinn, Hutchinson et al. 2009) som pekar på att retailers som engagerar sig i nätverk- och samarbetsaktiviteter har lättare att komma över barriärer kring regulationer, finans, infrastruktur och kunskapsgap, där bedrivandet av e-handel kan ses som ett sätt att samarbeta för att ta sig över de här barriärerna. Exempelvis samarbetar Skoföretaget AB med en tredje part till sin webbshop som är kopplad till ett logistiksystem i mellersta Sverige. Att ställa om hemsidan till att kunna frakta globalt har därför inte varit svårt. Vidare leder detta till propositionen P2:

För SME retailers är samarbete i leverantörskedjan och med andra SMEs en förutsättning för både internationaliserings- och hållbarhetsaspekter.

5.5 Ledarnas personliga drivkrafter

Ledarnas personliga drivkrafter till hållbarhetsarbete inom SMEs kan kopplas till hållbarhetsteori (Frei, Jack et al. 2020) som pekar på att tydliga och enhetliga ledningsdirektiv är det som får retailföretag att introducera hållbarhetsaktioner. Vidare framkom det i hållbarhetsteori (Ashby 2014) att när en ledare besitter ett stort hållbarhetsintresse kan SMEs storlek ses mindre som en barriär och mer som en möjlighet. Det finns en likhet med internationaliseringsteori (Salmon, Tordjman 1989) där ledningens inställning till utländska marknader och förhållanden är en intern barriär för att lyckas på utländska marknader. Det framkom i den empiriska referensramen att Skoföretaget AB har starka drivkrafter, då de i företagets ledning har ett tydligt hållbarhetsintresse och drivkraft till att arbeta på ett hållbart vis. Som företag tycker de att det är en självklarhet att jobba för klimatets bästa. Vidare är det också en drivkraft att internationaliseras då de självmant har velat vara mycket väl förberedda och pålästa inför expansion till nya marknader. Därtill uttalade sig VDn (Person Y) för Textilföretaget AB om att de inte har gynnats

marknadsmässigt av sitt hållbarhetsarbete ännu. Det kan tolkas som att det är hen egen drivkraft som ledare som drivit deras hållbarhetsarbete, då de inte gynnats resultatmässigt ännu. Ledarens övertygelser blir särskilt centrala hos SMEs, då de har färre personer att övertyga än i ett stort, globalt bolag. Vidare leder detta till propositionen P3:

Ledarnas personliga drivkrafter är en förutsättning för SME retailers när det gäller gynnsam internationalisering- men framförallt hållbarhetsarbete.

5.6 Miljöcertifikat

Teorin (ISO 2018) påvisar att genom transparent och etiskt beteende kan företag och organisationer säkerställa att de uppfyller CSR-kraven och bidra till hållbar utveckling. Därmed kan miljöcertifikat tänkas bli allt viktigare för SMEs gällande internationellt hållbarhetsarbete. Textilföretaget AB besitter miljöcertifikat och Skoföretaget AB värderar internationella hållbarhetscertifikat högt vid val av fabrik. Textilföretaget AB värderar även de miljöcertifikat högt. Det här då de har utvecklat ett cirkulärt hållbarhetsprogram som stöds av 5ZG-certifikatet samt att de besitter ISO 14001-certifikatet. Vidare finns det ett antal faktorer som påverkar inriktningen på Skoföretagets och Textilföretagets hållbarhetsarbete på den internationella marknaden. En av dem är de lagkrav som EU ställer på de varor som träder in över EU-ländernas gränser gällande exempelvis miljöfarliga kemikalier. Således blir det enklare för SMEs att ställa krav mot sina leverantörer, då produkterna måste uppnå EUs tuffa krav. Genom att ha miljöcertifikat och uppfylla EUs krav kan internationaliseringen därmed gå snabbare och mer sömlöst. Utifrån det kan det även tolkas som att certifikat förenklar företags internationalisering. Vidare leder detta till propositionen P4:

Miljöcertifikat är en förutsättning till svenska SME retailers hållbarhetsarbete på den internationella marknaden.

5.7 Marknadsföring i sociala medier

En intressant motsägelse som har identifieras rör området marknadsföring av SMEs hållbarhetsarbete. Teorin (Sunhilde, Simona 2018) säger att SMEs behöver marknadsföra sitt hållbarhetsarbete tydligt för att nå framgång. Det här synsättet bekräftas av resultat från Textilföretaget AB, som marknadsför sitt hållbarhetsinitiativ Five-Zero-Green genom sina sociala mediekkanaler Facebook och Instagram. Skoföretagets tillvägagångssätt motsätter sig

dock detta. De menar att de inte vill marknadsföra sitt hållbarhetsarbete mot kund i sina sociala kanaler, då det kan framstå som greenwashing. Om kunder upplever ett företags marknadsföring som greenwashing kan det potentiellt leda till förlorade kunder och negativ word-of-mouth. Detta leder till insikten att marknadsföring av hållbarhet inte alls behöver betyda framgång i praktiken, vilket innebär att empirin leder till proposition P5:

Marknadsföring i sociala medier av hållbarhetsinitiativ inom SMEs leder inte automatiskt till framgång. SMEs bör bedöma risken för greenwashing innan de marknadsför sina hållbarhetsinitiativ i sociala medier.

5.8 Sammanfattning av Propositioner

Sammanfattningsvis har de 5 propositioner som presenterats i ovanstående analys en gemensam nämnare; Förutsättningar. Propositionerna beskriver vilka förutsättningar som SMEs bör ha, för att kunna driva sitt hållbarhetsarbete på internationella konsumentmarknader och återfinns i Tabell 5 nedan.

Tabell 5 - Propositioner

P1	<i>Den ökade kundmedvetenheten är en förutsättning till svenska SME retailers hållbarhetsarbete på den internationella marknaden.</i>
P2	<i>För SME retailers är samarbete i leverantörskedjan och med andra SMEs en förutsättning för både internationaliserings- och hållbarhetsaspekter.</i>
P3	<i>Ledarnas personliga drivkrafter är en förutsättning för SME retailers när det gäller gynnsam internationalisering- men framförallt hållbarhetsarbete.</i>
P4	<i>Miljöcertifikat är en förutsättning till svenska SME retailers hållbarhetsarbete på den internationella marknaden.</i>
P5	<i>Marknadsföring av hållbarhetsinitiativ inom SMEs leder inte automatiskt till framgång. SMEs bör bedöma risken för greenwashing innan de marknadsför sina hållbarhetsinitiativ i sociala medier.</i>

Slutligen, i Studie 1 framkom det att svenska företag måste internationalisera sig för att överleva. Svenska konsumenter ligger i framkant gällande miljömedvetenhet och man kan

redan se indikationer på att svenskar konsumerar mindre. För att överleva måste svenska företag ut i världen, och för att kunna göra det så hållbart som möjligt bör de använda sig av Propositionerna som föreslås i denna uppsats. Propositionerna kommer återupptas i 6.2 Diskussion.

6. Diskussion

6.1 Svar på forskningsfrågan

Utifrån analys besvaras i denna sektion uppsatsens forskningsfråga “*Vilka förutsättningar för hållbarhetsarbete på internationella marknader finns för svenska SME retailföretag?*”. Svaret finner vi i Propositionerna. Propositionerna indikerar vilka förutsättningar en svensk SME retailer behöver tillhandahålla för att kunna genomföra hållbarhetsarbete på sina internationella marknader. De förutsättningarna är Kundmedvetenhet, Samarbete, Ledarens personliga drivkrafter, Miljöcertifikat och Marknadsföring. Propositionerna ligger vidare till grund för ett föreslaget ramverk. Ramverket går under titeln *Förutsättningar för SME retailers inom hållbarhetsarbete på internationella marknader*. Ramverket bör förslagsvis användas av företag för att parera utmaningar samt för att lättare kunna ta del av de möjligheter (Analys 5.2) som finns inom området hållbarhet och internationell expansion. Vidare anses ramverket gälla för den specifika internationaliseringskontext som företagen i Studie 2 representerar (Analys 5.1). Ovanstående resonemang kommer presenteras djupare i nästkommande stycke.

6.2 Föreslaget Ramverk

Illustration 2 uppvisar det föreslagna ramverket. Ramverket kan endast generaliseras till att gälla för företag som passar in på avgränsningarna som angetts i uppsatsen (1.5). Nedan kommer förutsättningarna i ramverket att presenteras samt diskuteras utifrån hur de förhåller sig till Utmaningar och Möjligheter, men även till det kontext för vilket ramverket håller.

Illustration 2 - Föreslaget Ramverk



Det föreslagna ramverket anses enbart vara gällande för företag inom en viss kontext. Det framkom i analysen (5.1.) att fallföretagen i Studie 2 genomförde sin internationaliseringsprocess genom Traditionell internationell expansion. Då Studie 2 till stor del ligger till grund för Propositionerna och därmed det föreslagna ramverket anses ramverket endast vara giltigt för de SME retailers som har genomgått en traditionell internationaliseringsprocess. Däremot kan det tänkas vara mycket möjligt att ett av fallföretagen (Skoföretaget) kommer vara en Born Global inom kort. De är ett mycket ungt företag som bara har funnits i ett år, och de har redan 20% av sin aggregerade försäljning på internationella marknader, vilket ligger mycket nära Born Global-gränsen (25%). Om de når upp dit är de fullfjädrade Born Globals. I nuläget kan man däremot inte garantera att deras resa kommer resultera i detta, och därför kvarstår det som framkom från analysen. Nämligen att Skoföretaget AB och Textilföretaget AB är Traditionella.

Den första förutsättningen som presenteras i ramverket är Kundmedvetenhet. Om kunder är medvetna om hållbarhet är det möjligt att de inom en snar framtid kan bli villiga att betala mer för en hållbar leverans. Det skulle leda till att man som SME retailer enklare kan parera utmaningen Leveranskostnader. Exempelvis ger vissa onlineaktörer kunder en möjlighet att

betala mer för att frakten ska klimatkompenseras. Kunder på den svenska och de nordiska marknaderna påvisar hög medvetenhet gällande hållbarhet (Studie 1 och Textilföretaget AB). Om man sedan expanderar till andra marknader som även har relativt hög kundmedvetenhet kan det psykiska avståndet till de marknader anses litet, och därmed bidra med en ytterst liten risk. Slutligen bidrar kundmedvetenhet till ökade konkurrensfördelar om fokusföretaget är ett nischat bolag. Om man har en nischad hållbarhetsprofil och går in på nya, internationella marknader kan det bidra till att överkomma Konkurrens-utmaningen. För när kundmedvetenheten i resten av världen ökar, då kommer man kunna tillfredsställa kunderna med sitt nischade erbjudande på ett tidigt plan.

Den andra förutsättningen som presenteras i ramverket är Samarbete. Genom samarbete kan SME retailers tänkas få ner höga leveranskostnader samt överkomma sina finansiella begränsningar, något som presenterats som centrala utmaningar i analysen. Det är helt enkelt mer gynnsamt att pressa ner priser när flertal små aktörer går ihop. Det ökar dessa aktörers inflytande. Ramverkets kontext bidrar till att man behöver överkomma psykiskt avstånd när man antrar nya marknader. Genom att samarbeta med exempelvis agenter kan man parera den utmaning som det psykiska avståndet bidrar med.

Vidare kan förutsättningen om Ledarens personliga drivkrafter gällande hållbarhet och internationalisering bli en konkurrensfördel på den globala marknaden och därmed överkomma utmaningen gällande den globala konkurrensen. Är ledaren övertygad i sin hållbarhetsprofil och dessutom har ett företag från Sverige, kan det ses som att det blir dubbla positiva förutsättningar för företaget, tack vare möjligheten "Sveriges goda rykte". Dessutom kan det eventuella psykiska avståndet minskas när en ledare har drivkraft att internationaliseras samt erfarenhet av internationalisering. Därtill kan flexibilitet vara en möjlighet med en ledare som har personliga drivkrafter, då hen lätt kan anpassa sig efter exempelvis nya direktiv, hållbara lösningar eller nya sätt att internationaliseras på och därmed gynna företaget, om ambitionen och drivkraften redan finns på plats hos ledaren.

Miljöcertifikat är den näst sista delen i ramverket. Genom att inneha certifikat kan möjligheten som berör det goda ryktet tänkas stärkas. Konkurrentkraften kan även tänkas öka, och därmed bidra till att parera utmaningen som berör Konkurrens, eftersom kunder kan

välja företag att handla ifrån utefter vilka miljöcertifikat de har. Är man miljöcertifierad blir således ens konkurrenskraft större, medan det troligtvis sällan är så att en kund skulle välja bort ett företag med anledning att den har ett miljöcertifikat.

En av Propositionerna (Marknadsföring) kunde ej fullständigt värderas på en positiv/negativ-skala i analysen. Källorna motsade varandra, vilket utmynnade i propositionen att företag inte automatiskt kan förvänta sig positiva resultat av att agera utifrån denna förutsättning. Istället måste varje enskilt företag genomföra interna analyser för att kunna avgöra om marknadsföring av hållbarhetsarbetet i sociala medier kommer ge dem positiva effekter eller inte.

Studierna som ligger till grund för ramverket är av explorativ art och är inte tänkta att generaliseras bredare än uppsatsens avgränsade område. Styrkan är istället de mycket djupgående *insikter* som ligger till grund för ramverket. De unika insikterna bör istället för att generaliseras för brett och utan belägg stödda forskare, beslutsfattare och policyskapare när de fortsättningsvis forskar om detta ämne i andra branscher och kontexter. Enstaka indikationer för generaliseringar kan dock identifieras. Branschorganisationerna från Studie 1 utgör 50% av empirin i denna uppsats. Dessa experter besitter stor erfarenhet med mycket bredd från olika sorters retailbranscher. Deras aggregerade erfarenhet gör det potentiellt möjligt att generalisera insikter så att de kan anses giltiga även för branscher som inte direkt omfattar fallföretagen i Studie 2 (Mode och Textilier). Det här är möjligt då de intervjuades utan att veta vilka fallföretagen i Studie 2 var eller vilken typ av retailföretag de var. Ramverket kan därmed tänkas användas av företag från flera retailbranscher, särskilt de som tangerar områdena Mode och Textilier. För att definitivt kunna påstå detta krävs framtida forskning som tangerar och kompletterar denna uppsats. Däremot tyder inte vår forskning på att resultatet skulle vara generaliserbart för SMEs från andra länder eller branscher. Denna forskning är utförd med svenska kulturella ståndpunkter, då intervjupersonerna både i Studie 1 och Studie 2 är svenskar och arbetar för svenska företag/organisationer.

6.3 Teoretiskt och Empiriskt Bidrag

Utifrån problemområdet har forskare mångt om mycket förbisett kombinationen av internationalisering och hållbarhet, vilket har inneburit att det saknas forskning som behandlar de båda områdena tillsammans. Genom att sammanföra teorier från båda forskningsområden har vi fyllt det teoretiska gapet.

Det teoretiska ramverk som sammanförts utifrån Propositionerna tangerar nämligen kunskapsgapet. Det indikerar att ett företags kundmedvetenhet, samarbeten, ledarens personliga drivkraft, miljöcertifikat och marknadsföring i sociala medier spelar viktig roll som förutsättningar för hållbarhetsarbete i internationella företag. Vi har därmed utvecklat existerande forskning och byggt en brygga mellan de två kunskapsfälten. I våra studier identifierades olika teman som kan återfinnas i befintlig teori men också teman som inte kan förklaras av teori. Därför har framtagningen av det nya ramverket bidragit till att bana väg för fortsatt forskning. Vidare har vi kunnat se att existerande internationaliseringsteori, närmare bestämt olika internationaliseringssätt, inte kan förklara SMEs internationaliseringsprocesser till fullo. Detta tyder på att vissa områden i teorin är för snäva och därmed bör vidgas. Förslag på teoriutvidgning diskuteras i 6.4 *Tillkortakommanden och Framtida Forskning*.

Som nämns i uppsatsens inledning och teori har SME-forskning inom hållbarhet och internationalisering tillsammans varit relativt outforskat. Genom att undersöka detta relativt outforskade område har vi således bidragit till att synliggöra förutsättningar i det teoretiska ramverket. Det bidrar till att illustrera forskningens hittills osynliga förutsättningar som finns för SMEs vad gäller hållbarhet och internationalisering. Det uppmuntrar till fortsatt forskning genom att understryka att hållbarhet har en stor betydelse för SMEs internationaliseringsprocess. Dessutom kommer vårt teoretiska ramverk underlätta för forskare och praktiker att förstå, diskutera och vidare utforska forskningsfältet.

Det empiriska bidraget är att ge SME retailers tydliga indikationer på vilka verktyg de bör använda för att få rätt förutsättningar för hållbarhetsarbete på sina internationella marknader. Att följa det föreslagna ramverket kan därmed tänkas leda till ett gynnsamt resultat, exempelvis gällande kundnöjdhet och ekonomiskt resultat. Ytterligare empiriskt bidrag har

gjorts genom att fallföretagen är SMEs, till skillnad från majoriteten av tidigare forskning som undersökts i andra länder. Forskning med storbolag som fokus går inte att applicera på SMEs då små företag inte är mindre kopior av stora företag (Se 2.2.2). Det är således det slutliga empiriska bidraget som denna uppsats tillför.

6.4 Tillkortakommanden och Framtida Forskning

All forskning besitter begränsningar och svaga punkter. Den här uppsatsen är inget undantag. Teoriavsnittet kan anses bristfälligt då det inte presenteras särskilt mycket teori om specifikt textilföretag, utan majoriteten av områdesspecifik tidigare forskning cirkulerar kring modeindustrin. Dock är textiltillverkning en mycket stor del av framtagningen av produkter till modeindustrin. En ytterligare faktor som försvagar den teoretiska referensramen är att en del av den tidigare forskning som presenteras inom internationaliseringsområdet är över tio år gammal. Detta kan potentiellt innebära att den är föråldrad. Uppsatsförfattarna har försökt att få tillstånd att intervjua så många personer som möjligt i studierna för att addera djup och nyans till respondenternas påståenden. Slutligen intervjuades sju personer, vilket är färre än vad som önskades. Uppsatsens bidrag hade varit starkare om propositionerna var underbyggda av ett större antal respondenter.

Externa faktorer har även bidragit till begränsningar av uppsatsens omfång genom antal respondenter och fallföretag till Studie 1 och Studie 2. I och med det globala COVID-19 utbrottet våren 2020 ställdes intervjuer med Svenska Handelskammaren i Fort Lauderdale samt New York in. Dessa forskningsobjekt hade bidragit till ytterligare nyansering gällande urvalsrespondenter i Studie 1. Även ett fallföretag till Studie 2 avstod medverkan på grund av pandemin, vilket begränsar studiens omfattning. Vid kvalitativ forskning är det alltid att föredra att ha flera respondenter från samma företag samt flera företag som kan komplettera varandra i förståelsen kring forskningsfenomenet. Pandemins påverkan på näringslivet bidrog även till att intervjuer ställdes in och bokades om vid flertal tillfällen, vilket ledde till att en intervju i Studie 2 fick hållas som en strukturerad intervju i skriftlig form. I skrift går man särskilt miste om nyanser av mänskligt beteende som kan påverka interaktion och tolkning av kvalitativ data.

Då denna uppsats är en kvalitativ studie vars mål är att bana väg för vidare forskning vill vi efterlysa fler studier på området, särskilt av kvantitativ art, som kan undersöka hållbarhet i kombination med internationalisering i en större skala och därigenom få ett mer generaliserbart resultat.

I analysen uppkom det att internationaliseringsteorin kan utvecklas ytterligare. Utifrån empiri och teori kan inte slutsatsen dras att fallföretagen är Born Globals. Dock påvisade båda fallföretagen karaktärsdrag från båda internationaliseringssätten. Därför anser vi att ett mer rättvisande underlag skulle fås av att forska kring hurvida en hybridlösning kan tillkomma mellan de två existerande internationaliseringssätten. Ytterligare ett möjligt forskningsområde är att göra samma undersökning som utfördes i denna uppsats för andra branscher än detaljhandeln. Vår forskning bör även genomföras på andra hemmamarknader än den svenska; exempelvis kan man se hur samma forskning hade skiljt sig resultatmässigt i ett utvecklingsland. Dessa uppföljande forskningsförslag skulle medföra mer nyanserade resultat. Ju mer forskning som genomförs inom det relativt outforskade området, desto mer kommer man kunna finna generaliserbara resultat.

6.5 Slutsats och Implikationer

Det huvudsakliga syftet med denna uppsats var att bidra med förutsättningar för SMEs att agera hållbart på internationella marknader och bidra till det relativt outforskade fält som binder samman internationalisering- och hållbarhetsteori. Utifrån problemområdet undersökte uppsatsen fallföretag och branschexperters syn på förutsättningar kring hållbarhet på internationella marknader. Resultaten, som genererades utifrån kvalitativ forskning av två likvärdiga studier, utmynnade i fem propositioner. Propositionerna är Kundmedvetenhet, Samarbete, Ledarens personliga drivkrafter, Miljöcertifikat och Marknadsföring. Dessa ligger till grund för uppsatsens föreslagna ramverk, som ger implikationer för att förklara och förstå vilka förutsättningar som behövs för att SME retailers ska kunna föra hållbarhetsarbete på sina internationella marknader. Vidare gäller ramverket endast för företag som genomgått en traditionell internationaliseringsprocess. Praktiker kan fördelaktigt använda sig av vårt ramverk för att parera utmaningar och förstärka sina möjligheter på internationella marknader. Avslutningvis önskar vi att studiens ramverk och slutsatser kan bidra med

värdefulla insikter i det relativt outforskade fält kring internationalisering- och hållbarhetsteori och uppmuntra till framtida forskning med fler studier inom området.

Bilaga

1. Ramverk intervjufrågor Studie 1

Nota bene: Vissa frågor är mer riktade till Business Sweden respektive Svensk Handel.

- Hur är din erfarenhet på ett generellt plan av små, svenska företag som vill expandera globalt?
- Svensk Handel: Hur ser Svensk Handels roll ut för att främja svensk handel utomlands? Vilka krav finns på er?
- Business Sweden: Nuläge - Hur många företag har ni i er lokala organisation, hur är uppdelningen mellan bransch, storlek osv?
- Business Sweden: Vilka är de största utmaningarna för ett svenskt, litet företag att etablera sig på er marknad?
- Vilka är de största utmaningarna för ett svenskt, litet företag att expandera globalt överlag?
- Vilka utmaningar förmedlar företagen till er gällande internationalisering?
- Vilka är de största möjligheterna för ett svenskt, litet företag att expandera globalt överlag?
- Vilka är svenska SMEs styrkor jämfört med företag från andra länder när det gäller att etablera sig utomlands?
- Hur skiljer sig ert arbete med SMEs vs stora företag? → hur mycket svårare/lättare anser ni det vara för små företag att go global än för stora? Fördelar/Nackdelar med att vara ett litet företag när man expanderar globalt?
- Vad nämner företagen som anledning till att de vill internationalisera sig?
- Hur ser du på internationalisering inom retail i ljuset av hållbarhet?
- Hur har trendutvecklingen sett ut gällande hållbarhet och internationell expansion de senaste 10 åren?
- Tror ni att det kommer bli enklare eller svårare för svenska företag att internationaliseras i framtiden?

- Hur ser trendspaningen ut de kommande 5 åren gällande hållbarhet och internationell expansion?

2. Ramverk Intervjufrågor Studie 2 - Skoföretaget AB

Intervju 1 - Internationalisering

- Beskriv Skoföretaget AB kortfattat
- Hur föddes idén till Skoföretaget AB?
- Beskriv din relation till eget företagande/start-ups innan du startade Skoföretaget AB.
- Vilka steg tog ni för att göra idén till verklighet, gällande leverantörsled?
- Hur lång tid tog det innan ni nådde er första internationella marknad?
- Vilka har varit era största framgångar/"misslyckanden" hittills på resan?
- Beskriv alla era internationella kontakter och er relation till dessa?
- Hur gick resonemanget bakom er globala expansion?
- Vad är era internationaliseringsmål för 2020?

Intervju 2 - Hållbarhet

- Hur implementerar ni hållbarhet i er affärsmodell?
- Varför är ett hållbart erbjudande viktigt för er?
- På vilka sätt är ni hållbara?
- Vilka utmaningar tror ni att ni kommer möta i framtiden gällande hållbarhet?
- Hur ser ni på att den bransch ni är aktiva i är rätt ohållbar (Modeindustrin)?
- Är ni inom företaget överens om hur ni vill styra ert hållbarhetsfokus?
- Hur hanterar ni era returer?
- Ser ni att ni som litet företag har några begränsningar i hur hållbart ni kan agera?
Vilka fördelar har ni som litet företag i denna typ av arbete?
- Samarbetar ni med andra aktörer i ert hållbarhetsarbete?
- Är du och medgrundaren intresserade av hållbarhet?
- Marknadsföringsstrategi kopplat till hållbarhet - funderar ni på det/gör ni det?

3. Ramverk Intervjufrågor Studie 2 - Textilföretaget AB

Strukturerad Intervju:

- Hur ser Textilföretaget ABs hållbarhetsarbete ut?
- Hur tas ert hållbarhetsarbete emot av konsumenter på era internationella marknader?
 - Sverige/Norden?
 - Europa?
 - Nordamerika?
 - Mellanöstern?
- Hur skiljer sig ert hållbarhetsarbete mellan de olika marknaderna?
- Hur ser er trendspaning ut gällande hållbarhet på konsumentmarknaden de kommande 5 åren?

Semistrukturerad Telefonintervju:

- Hur mycket av er produktion exporterar ni?
- Till vilka länder exporterar ni?
- Vilken är er viktigaste exportmarknad?
- Beskriv er internationella expansion från dåtid till nutid.
- Varför säljer ni internationellt?
- Hur har ni gått tillväga för att etablera er på internationella marknader?
- Hur arbetar ni med hållbarhet på era internationella marknader?

Referenslista

- ALEXANDER, N., 1997. International Retailing. Blackwell, Oxford.
- ALLWOOD, J., LAURSEN, S., RODRÍGUEZ, C. and BOCKEN, N., 2006. Well Dressed? The Present and Future Sustainability of Clothing and Textiles in the United Kingdom.
- ALMEDAHLS, , Environment [May 14, 2020].
- ALMEDAHLS, A.B., 2019. *Årsredovisning*.
- ALMEDAHLS, A.B., a-last update, Almedahls > About us > About Almedahls [May 14, 2020].
- ALMEDAHLS, A.B., b-last update, Almedahls Design.
- ALMEDAHLS, A.B., c-last update, Almedahls Solutions [May 14, 2020].
- ALMEDAHLS, A.B., d. *Hållbarhet- Five Zero Green*.
- ASHBY, A.L., 2014. From Principles to Practice: Sustainable Supply Chain Management in SMEs.
- ASSAF, A.G., JOSIASSEN, A., RATCHFORD, B.T. and BARROS, C.P., 2012. Internationalization and Performance of Retail Firms: A Bayesian Dynamic Model. *Journal of Retailing*, 88(2), pp. 191-205.
- BI, R., 2017. E-supply chain coordination and SME performance: An Empirical Investigation. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 20(2), pp. 76-84.
- BIANCHI, C.C. and ARNOLD, S.J., 2004. An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*; London, 14(2), pp. 149-169.
- BRYMAN, A. and BELL, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 edn.
- CAVUSGIL, S.T. and KNIGHT, G., 2015. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*; Basingstoke, 46(1), pp. 3-16.
- DAWSON, J.A., 2007. Scoping and conceptualising retailer internationalisation. *Journal of Economic Geography*; Oxford, 7(4), pp. 373-397.
- DICKEN, P., 2003. *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, Sage, London.

DUMITRIU, D., MILITARU, G., DESELCU, D.C., NICULESCU, A. and POPESCU, M.A., 2019. A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. *Sustainability*, **11**(7), pp. 1-24.

EDGREN, S., 2019, 29 Aug., Klimatfrågan skapar identitetskris i modevärlden.

ENGBLOM, J., 2012, Nov 19., Nytt stort varsel på Almedahls - Borås Tidning.

EVANS, J., BRIDSON, K., BYROM, J. and MEDWAY, D., 2008. Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **36**(4), pp. 260-280.

EVANS, J. and MAVONDO, F., 2002. Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, **33**, pp. 515-532.

EVANS, J., TREADGOLD, A. and MAVONDO, F.T., 2000. Psychic distance and the performance of international retailers - A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*; London, **17**(4/5), pp. 373-391.

FAYOS GARDÓ, T., CALDERÓN GARCÍA, H. and MOLLÁ DESCALS, A., 2015. Internationalization of SME retailer: barriers and the role of public support organizations. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **43**(2), pp. 183-200.

FERREIRA, A., PINHEIRO, M.D., DE BRITO, J. and MATEUS, R., 2019. Decarbonizing strategies of the retail sector following the Paris Agreement. *Energy Policy*, **135**, pp. 110999.

FIELDSON, R. and RAI, D., 2009. An assessment of carbon emissions from retail fit-out in the United Kingdom. *Journal of Retail and Leisure Property*, **8**(4), pp. 243-258.

FLATTERS, P. and WILLMOTT, M., 2009. Understanding the Post-Recession Consumer. *Harvard business review*, **87**, pp. 106-+.

FREI, R., JACK, L. and KRZYZANIAK, S., 2020. Sustainable reverse supply chains and circular economy in multichannel retail returns. *Business Strategy and the Environment*, **n/a**(n/a),.

GRIFFITH, D. and DIMITROVA, B., 2014. Business and Cultural Aspects of Psychic Distance and Complementarity of Capabilities in Export Relationships. *Journal of International Marketing*, **22**, pp. 50-67.

HAN, H., HSU, L.T.J., LEE, J.S. and SHEU, C., 2011. Are lodging customers ready to go green? An examination of attitudes, demographics, and eco-friendly intentions.

HANSSON, P., Feb 18, 2020-last update, Så mycket ökade e-handeln i fjol. Available: https://www.dagenshandel.se/article/view/700945/sa_mycket_okade_ehandeln_i_fjol [May

1, 2020].

HASSINI, E., SURTI, C. and SEARCY, C., 2012. A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, **140**(1), pp. 69-82.

HOLLANDER, S.C., 1970. Multinational retailing. East Lansing : Institute for International Business and Economic Development Studies, Michigan State University.

HOLMSTROM, C., Dec 20, 2019-last update, Företagens storlek. Available: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> [Apr 30, 2020].

HUTCHINSON, K., ALEXANDER, N., QUINN, B. and DOHERTY, A.M., 2007. Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*, **15**(3), pp. 96-122.

HUTCHINSON, K., FLECK, E. and LLOYD-REASON, L., 2009. The role of business support organisations in the process of retailer internationalisation. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*; London, **19**(4), pp. 371.

HUTCHINSON, K. and QUINN, B., 2012. Identifying the characteristics of small specialist international retailers. *European Business Review*, **24**(2), pp. 106-119.

HUTCHINSON, K., QUINN, B. and ALEXANDER, N., 2006. SME retailer internationalisation: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*; London, **23**(1), pp. 25-53.

HÅKANSON, L., 2014. The Role of Psychic Distance in International Trade: A Longitudinal Analysis. *International Marketing Review*, **31**(3), pp. 210-236.

ISO, 2018. *ISO 26000 and SDGs*

JIA, F., YIN, S., CHEN, L. and CHEN, X., 2020. Circular Economy in Textile and Apparel Industry: A systematic Literature review. *Journal of Cleaner Production*, , pp. 120728.

JOHANSON, J. and VAHLNE, J., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, **8**, pp. 23-32.

JOHNSTON, W.J., KHALIL, S., JAIN, M. and CHENG, J.M., 2012. Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance: *Journal of International Marketing*,

KAPTEIN, M., 2004. Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, **50**, pp. 13-31.

KPMG, 2019. Retail Trends 2019.

KOT, S., 2018. Sustainable Supply Chain Management in Small and Medium Enterprises. *Alliances and Network Organizations for Sustainable Development*, 10(4),.

KUMAR, V., ANAND, A. and SONG, H., 2017. Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 93(1), pp. 96-119.

LIEDER, M. and RASHID, A., 2016. Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, pp. 36-51.

MALHOTRA, N.K., BIRKS, D.F. and WILLS, P.A., 2012. *Marketing Research: An applied approach*.

MANAKTOLA, K. and JAUHARI, V., 2007. Exploring Consumer Attitude and Behaviour towards Green Practices in the Lodging Industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, pp. 364-377

MCDONNELL, M. and KING, B., 2013. Keeping up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), pp. 387-419.

MCGOLDRICK, P.J., 1995. *International Retailing Trends And Strategies*. Financial Times/Prentice Hall.

MCGUIRE, D. and GERMAIN, M., 2015. Testing the Existence of a Green Contract: An Exploratory Study. *Advances in Developing Human Resources*, 17(4), pp. 489-503.

MELÉN, S. and NORDMAN, E.R., 2009. The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. *European Management Journal*; Oxford, 27, pp. 247-248.

MIHAELA, H., 2016. ISO 26000 – An Integrative Approach of Corporate Social Responsibility. *Studies in Business and Economics*, 11(1), pp. 73-79.

MOORE, C.M., FERNIE, J. and BURT, S., 2000. Brands without boundaries - The internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*; Bradford, 34(8), pp. 919-937.

MOORE, S.B. and MANRING, S.L., 2009. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), pp. 276-282.

MORATIS, L., 2016. Out of the ordinary? Appraising ISO 26000's CSR definition. *International Journal of Law and Management*, 58(1),.

MYERS, H. and ALEXANDER, N., 2007. The role of retail internationalisation in the establishment of a European retail structure. *International Journal of Retail & Distribution Management*; Bradford, 35(1), pp. 6-19.

- NEBUS, J. and CHAI, K.H., 2014. Putting the “psychic” Back in Psychic Distance: Awareness, Perceptions, and Understanding as Dimensions of Psychic Distance. *Journal of International Management*, **20**(1), pp. 8-24.
- NORDSTROM, K.A. and VAHLNE, J., 1994. “Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years”. *International Trade: Regional and Global Issues*, St Martin’s Press, New York, NY, , pp. 46-51.
- NORMAN, D., 2018, 6 Mar,. Den fysiska modehandeln pressades rejält under 2017: ”Hårdare global konkurrens”.
- OLAWUMI, T.O. and CHAN, D.W.M., 2018. A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development *Journal of cleaner production*. 183, pp. 231-250.
- ORTIZ-AVRAM, D., DOMNANOVICH, J., KRONENBERG, C. and SCHOLZ, M., 2018. *Journal of cleaner production*. 201, pp. 254-271.
- PERSSON, J., 2020-last update, Basfakta om företag. Available: <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html> [May 1, 2020].
- PISANI, N., KOURULA, A., KOLK, A. and MEIJER, R., 2017. How global is international CSR research? Insights and recommendations from a systematic review. *Journal of World Business*, 52(5), pp. 591-614.
- POSTNORD, 2019a. E-barometern 2019.
- POSTNORD, 2019b. E-handeln i Europa 2019.
- QUINN, B., HUTCHINSON, K., ALEXANDER, N. and DOHERTY, A.M., 2009. Retailer internationalization: overcoming barriers to expansion. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*; London, 19(3), pp. 254-255.
- RO, C., 2020, 11 Mar,. Can fashion ever be sustainable?.
- RONNLUND ALDMAN, V., 2019, 13 Sep,. Hållbar e-handel utmanar.
- SALMON, W.J. and TORDJMAN, A., 1989. The Internationalisation of Retailing. *International Journal of Retailing*; Bradford, 4(2), pp. 3.
- SCHLEPER, M.C. and BUSSE, C., 2013. Toward a standardized supplier code of ethics: development of a design concept based on diffusion of innovation theory. *Logistics Research*, 6(4), pp. 187-216.
- SCHWAB, D.P., 2004. *Research Methods for Organizational Studies*.
- SHUMAN, J.C. and SEEGER, J.A., 1986. *The Theory and Practice of Strategic Management*

- in Smaller Rapid Growth Firms: *American Journal of Small Business*, 11, pp. 7-18.
- STYLES, D., SCHOENBERGER, H. and GALVEZ-MARTOS, J., 2012. Environmental improvement of product supply chains: A review of European retailers' performance. *Resources, Conservation and Recycling*, 65, pp. 57-78.
- SVENSK HANDEL, 2019. *Laget i Handeln*.
- SVENSK HANDEL, 2018a. *Det Stora Detaljhandelsskiftet*.
- SVENSK HANDEL, 2018b. *Svensk Handels Hallbarhetsundersokning*.
- SUNHILDE, C. and SIMONA, T., 2018. Redesign and upcycling – a solution for the competitiveness of small and medium-sized enterprises in the clothing industry. *Industria Textila*, 69(1), pp. 31-36.
- UNITED NATIONS, 6 Sep, 2018-last update, UN Helps Fashion Industry Shift to Low Carbon. Available: <https://unfccc.int/news/un-helps-fashion-industry-shift-to-low-carbon> [1 May, 2020].
- UNITED NATIONS, a-last update, The Sustainable Development Agenda. Available: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> [May 1, 2020].
- UNITED NATIONS, b-last update, Sustainable Development Goals. Available: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> [May 1, 2020].
- VIDA, I. and FAIRHURST, A., 1998. International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(3), pp. 143-151.
- WIGLEY, S.M., MOORE, C.M. and BIRTWISTLE, G., 2005. Product and brand: Critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management; Bradford*, 33(6/7), pp. 531-544.
- WILBURN, K. and WILBURN, R., 2013. Using Global Reporting Initiative indicators for CSR programs. *Journal of Global Responsibility; Bingley*, 4(1), pp. 62-75
- WILLIAMS, A., KENNEDY, S., PHILIPP, F. and WHITEMAN, G., 2017. *Journal of cleaner production*. 148, pp. 866-881.