



**Kandidatuppsats**  
**FEK 582**  
**VT 2006**

# **En studie om Gasellföretag**

*-Tillväxt, strategi, framgång*

**Författare:**

Rikard Westberg  
Fredrik Svensson  
Niklas Andersson

**Handledare:**

Gösta Wijk

## **Förord**

Denna uppsats på kandidatnivå är skriven vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet

Vi vill tacka de företag som ställt upp och hjälpt oss att samla in den information som lett fram till denna uppsats.

Vi riktar även ett tack till vår handledare, docent Gösta Wijk vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet, som väglett oss genom uppsatsens gång.

Lund, juni 2006

Niklas Andersson

Rikard Westberg

Fredrik Svensson

# Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** En studie om gasellföretag
- Seminariedatum:** 2006-06-01
- Ämne/kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
- Författare:** Rikard Westberg  
Fredrik Svensson  
Niklas Andersson
- Handledare:** Gösta Wijk
- Nyckelord:** Tillväxt, strategi, gasellföretag
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är ge en klarare bild av gasellföretagen, vad som utmärker dem utöver den höga tillväxttakten. Finns det något gemensamt hos gasellföretagen utöver den höga tillväxttakten? I andra hand vill vi se om en positiv korrelation mellan faktorerna i de studerade företagens strategier och den kraftiga omsättningsökningen existerar. Har gasellföretagen likadana strategier för tillväxt?
- Metod:** Med en kvantitativ enkätundersökning till företag på DI, s lista över gaseller i Skåne vill vi undersöka förhållandet mellan tillväxt och strategi genom att utgå från Wiklunds tillväxstsstrategi.
- Teori:** De teorier vi valt till arbetet är teorier skrivna av forskare inom områden som behandlar tillväxt och strategi. Dessa teorier är sedan kopplade till Wiklunds tillväxtstrategis variabler.
- Empiri:** Data vi använder oss av får vi fram genom en enkätundersökning till företag på DI, s lista över gaseller i Skåne
- Resultat:** Vi har genom denna studie fått fram resultat som visar på att det finns en tendens bland tillväxtföretag att de använder sig av en diversifierad strategi för att växa. Vi kan samtidigt visa att de trots sin diversifierade strategi har en produkt eller tjänst som står för närmare 80 % av försäljningen. Genom undersökningen har vi också fått fram att det inte finns någon tendens till hur denna strategi vuxit fram.

## Abstract

- Title:** A study about gasell companies
- Seminar date:** 2006-06-01
- Course:** FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration (15 ECTS)
- Authors:** Rikard Westberg  
Fredrik Svensson  
Niklas Andersson
- Advisor:** Gösta Wijk
- Key words:** Growth, strategy, Gasell company
- Purpose:** The purpose with this essay is to show what distinguish a Gasell company, except there high growth. Do the companies have anything in common except there high growth? We also want to see if there is a positive correlation between the companies strategies and there growth. Do the companies have tha same strategy to reach high growth?
- Methodology:** We will investigate the relationship between growth and strategy by using Wiklunds growth strategy. We will do this by sending out a questionnaire to the companies on the Gasell list from DI.
- Theoretical Perspective:** The data we are using are collected from the questionnaire sent out then connected to the variables of Wiklunds growth strategy.
- Empirical Foundation:** The data we are using are collected from the questionnaire sent out to the companies on the list of Gasells in Skåne from DI.
- Conclusion:** We can thru this study show that growth companies are in general using a diversified strategy to grow. These companies have even though the are diversified a product ore service that stands for about 80 % of sales. We can also through this study show that there is now given way on how this strategy has emerged.

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Tidigare forskning .....	2
1.2.1	Vad är ett gasellföretag? .....	3
1.3	Problembeskrivning.....	3
1.4	Syfte.....	4
1.5	Målsättning .....	4
1.6	Positionering mot tidigare forskning.....	4
1.7	Avgränsningar .....	5
1.8	Viktiga begrepp .....	5
1.9	Disposition.....	6
2	Metod.....	7
2.1	Datainsamlingsmetod .....	7
2.1.1	Primärt material .....	7
2.1.2	Sekundärt material.....	7
2.2	Forskningsmetod och ansats.....	8
2.2.1	Arbetets kvantitativa enkätundersökning .....	9
2.2.2	Enkätens utformning .....	10
2.2.3	Urval av tillfrågade företag.....	11
2.2.4	Tillvägagångssätt.....	12
2.2.5	Tidsaspekten .....	13
2.3	Validitet och reliabilitet.....	14
3	Teoretisk referensram .....	15
3.1	Val av teori .....	15
3.2	Wiklunds tillväxtstrategi .....	16
3.2.1	Resurser och kompetens .....	17
3.2.2	Strategi.....	20
3.2.3	Miljö/omgivning.....	23
3.2.4	Motivation .....	25
3.2.5	Tillväxt .....	26
3.3	Sammanfattning av teorier.....	27
3.4	Kritik teorier .....	27
4	Empiri .....	28
4.1	Studerade företag.....	28
4.2	Kvantitativa resultat.....	28
5	Analys.....	46
5.1	Inledning.....	46
5.2	Sammanfattning av de empiriska resultaten.....	46
5.3	Analys av resultatet .....	47
5.4	Wiklunds tillväxtstrategi .....	49
5.4.1	Analys av resurser och kompetens .....	49
5.4.2	Analys av strategi .....	50
5.4.3	Analys av miljö/omgivning .....	53
5.4.4	Analys av Motivation .....	54

5.5	Sammanfattning Wiklunds tillväxtstrategi .....	55
6	Slutsatser.....	56
6.1	Vidare forskning.....	57
7	Referenser.....	59
7.1	Litteratur .....	59
7.2	Figur 3-1 Wiklunds teoretiska modell som visar sambandet mellan indirekta variabler, strategi och tillväxt. ....	61
7.3	Muntliga källor: .....	61
7.4	Elektroniska källor: .....	61

# 1 Inledning

---

*Vi kommer inledningsvis i det här kapitlet att ge en kort bakgrund till tillväxt. Därefter tar vi upp tidigare forskning inom ämnet samt ger en bild av vad ett gasellföretag är. Under problembeskrivning, syfte och målsättning kommer vi att ge en bild över varför vi valt ämnet. Avslutningsvis positionerar vi vårt arbete gentemot tidigare forskning samt redogör för ämnets avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Under en lång rad år har den ekonomiska tillväxten varit låg i Sverige. En av många tänkbara orsaker till detta kan vara att företagen i ekonomin inte växer så mycket som vore önskvärt och att det finns brist på tillväxtföretag. Omfattande forskning om företagstillväxt har under de senaste åren bedrivits vid en rad olika universitet, högskolor och forskningsinstitut i Sverige. (Davidsson, Delmar, Wiklund, 2001)

Ett företag kan växa på i princip två sätt. Antingen genom så kallad organisk tillväxt eller genom sammanslagning med eller uppköp av andra företag. En kombination av dessa två möjligheter är också vanligt. Organisk tillväxt sker genom introduktion av nya produkter och tjänster eller genom vidareutvecklande av befintliga produkter och tjänster. Organisk tillväxt kan också uppnås genom att försäljning etableras på nya marknader till exempel export till andra länder. (Davidsson, Delmar, Wiklund, 2001)

Att nybildade företag spelar en viktig roll för att skapa industriell utveckling och ekonomisk tillväxt är inget nytt. Det finns belägg för att Sverige i ett internationellt perspektiv har en jämförelsevis låg nyetableringstakt och en brist på snabbväxande företag. En av orsakerna kan vara att landets lagar och regler försvårat, kanske till och med förbjudit, nybildandet av företag inom vissa branscher. (Johansson, Dan, 2002)

## 1.2 Tidigare forskning

De senaste åren har en omfattande forskning om småföretagstillväxt bedrivits på flera håll i Sverige. En rad olika forskare vid olika universitet, högskolor och forskningsinstitut har bidragit med resultat och analyser från flertalet undersökningar. Forskningen har varit varierad, dels på grund av att forskarna representerar olika ämneskompetenser, dels metodsatser och dels kunskapsintressen. Ett av bidragen till forskningen är boken *Tillväxt i småföretag* (av Davidsson et al) som innehåller tio studier av olika forskare inom olika områden. Den sammanför olika perspektiv på tillväxt till ett och samma ställe. (Davidsson, Delmar, Wiklund, 2001)

Forskning inom småföretagstillväxt med gasellföretag som utgångspunkt har vi ej påträffat. Detta är en av anledningarna till varför vi har valt att titta på gasellföretag i vår studie. En anledning till att gasellföretagen ännu inte har förekommit i forskningen kan vara att gasellistorna är relativt unga till åren. Dagens Industri har publicerat en lista varje år sedan 2001. Det verkar dock som om företagen har fått ökad exponering både i media och i den politiska debatten de senaste åren. Småföretagstillväxt är inte en forskningsfråga i sig men ämnet rymmer flera viktiga frågor som exempelvis tillväxthinder och internationalisering.

Trenden har länge varit i industriländerna mot mindre enheter och en stor ökning i små, nya och snabbväxande företag (Wiklund, 1998). Sverige är sedan tidigare känt för flertalet storföretag men ej med små tillväxtföretag, vilka har en stor betydelse för sysselsättningsökningen. Om sysselsättningen skall öka så kan det endast göras om de mindre företagen växer. (Davidsson, Delmar, Wiklund, 2001)

Det är små och medelstora företags tillväxt som vi i första hand intresserar oss för. Enligt Eu:s definitioner går gränsen för medelstora företag vid 259 anställda<sup>1</sup>. I en del fall berör vi medelstora företag men då handlar det om företag som genom framgångsrik tillväxt snabbt vuxit ur klassen småföretag.

---

<sup>1</sup> [http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate\\_\\_\\_\\_1744.aspx](http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate____1744.aspx)



### 1.2.1 Vad är ett gasellföretag?

Sedan 2001 har Dagens Industri (DI) utnämnt Sveriges främsta gaseller. Gasellundersökningen görs i samarbete med företaget Soliditet, som går igenom årsredovisningar från samtliga svenska aktiebolag. Därefter granskas listorna av Dagens Industris journalister utifrån tidningens uppsatta Gasellkriterier:

- Offentliggjort minst fyra årsredovisningar.
- Omsättning som överstiger 10 Mkr.
- Minst tio anställda.
- De senaste tre åren kontinuerligt ökat omsättningen.
- Under samma period minst fördubblat sin omsättning.
- Ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt.
- I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner.
- En Gasell har också sunda finanser.

([www.di.se/gaseller](http://www.di.se/gaseller))

Kriterierna är tydliga och enkla förutom i den sista punkten som eventuellt kan anses vara något diffus. Detta visar att resultat inte anses vara lika relevant som företagens omsättning. Inga kriterier säger exempelvis att resultatet måste fördubblas.

### 1.3 Problembeskrivning

Det finns idag ingen utbredd forskning på snabbväxande företag som passar in i gasellkriterierna. DI presenterar varje år i samarbete med Soliditet AB en lista över de företag som lyckats att minst dubbla sin omsättning under en treårsperiod ([www.di.se/gaseller](http://www.di.se/gaseller)). Dock stannar informationen vid omsättning och de övriga värden som kan fås fram genom att studera företagens årsredovisningar. DI gör en kartläggning baserad på publika värden men för att få svar på frågan hur företagen lyckas med att uppnå en mycket hög omsättningsökning tror vi att det krävs en kartläggning även av dolda värden i företagen. Genom att ta reda på vilka strategier som används och vilken framtidstro som finns i företagen så menar vi att vi närmar oss kunskapen om vad som utmärker en gasell och vad som krävs för att utvecklas till en gasell. Informationen om gasellföretagens strategier tycker vi är bristfällig och vi anser därför att vårt arbete med

att kartlägga strategierna i Skånes gaseller fyller ett tomrum och att kartläggningen kan vara en grund för fortsatta studier inom ämnet. Vår huvudsakliga fokus kommer att vara att besvara frågan hur de undersökta gasellföretagen arbetar med tillväxtstrategier. Vi avser att ge svar på vilka strategier som kännetecknar gasellföretagen som deltagit i rapportens enkätundersökning.

## **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är ge en klarare bild av gasellföretagen, vad som utmärker dem utöver den höga tillväxttakten. Finns det något gemensamt hos gasellföretagen utöver den höga tillväxttakten? I andra hand vill vi se om en positiv korrelation mellan faktorerna i de studerade företagens strategier och den kraftiga omsättningsökningen existerar. Har gasellföretagen likadana strategier för tillväxt?

Genom att kartlägga företag med hög tillväxt och koppla det till strategiteorier vill vi få svar kring hur gasellföretagen arbetar med strategi i allmänhet och tillväxtstrategi i synnerhet.

## **1.5 Målsättning**

Vår förhoppning är att kartläggningen av gasellföretag i Skåne kommer att ge oss en ökad inblick och förståelse för vilka strategier som dominerar i snabbväxande företag. Målsättningen är att få svar på om det finns gemensamma faktorer som påverkar takten på företagens omsättningsökning. Vi ger oss, enligt vår mening, in på tidigare utforskad mark och vårt arbete kommer förhoppningsvis att kunna användas för vidare studier i ämnet gasellföretag och tillväxtstrategier.

## **1.6 Positionering mot tidigare forskning**

Tidigare kartläggning har endast berört gasellföretagens publika siffror som exempelvis omsättning, resultat och antalet anställda. Det har också bedrivits en del forskning på tillväxtstrategier men då i första hand genom fallstudier på enskilda företag och inte kartläggande av en större population. Vi har valt att undersöka bakomliggande fakta till

varför omsättningsökningen är så hög som den är och inte enbart konstatera att den är hög. Vi grundar också vårt arbete i teorier från forskning av bland annat. Wiklund.

## 1.7 Avgränsningar

Fokus i denna rapport kommer att ligga på den kartläggning av gasellföretag i Skåne som vi tar fram genom kvantitativa intervjuer med samtliga företag i Skåne som uppfyllde kraven för gaseller under 2005 (DI:s lista). Vi har avgränsat oss till att studera endast företag i Skåne. Den geografiska avgränsningen har vi gjort dels med hänsyn till resursproblem i form av tid och plats men också på grund av att det är svårt att sätta samma normer och frågor som är direkt tillämpbara på företag i olika kulturer. Vi tror att det skulle bli svårare att tolka resultatet av en geografiskt omfattande undersökning än om vi endast riktar oss till företag i ett avgränsat geografiskt område

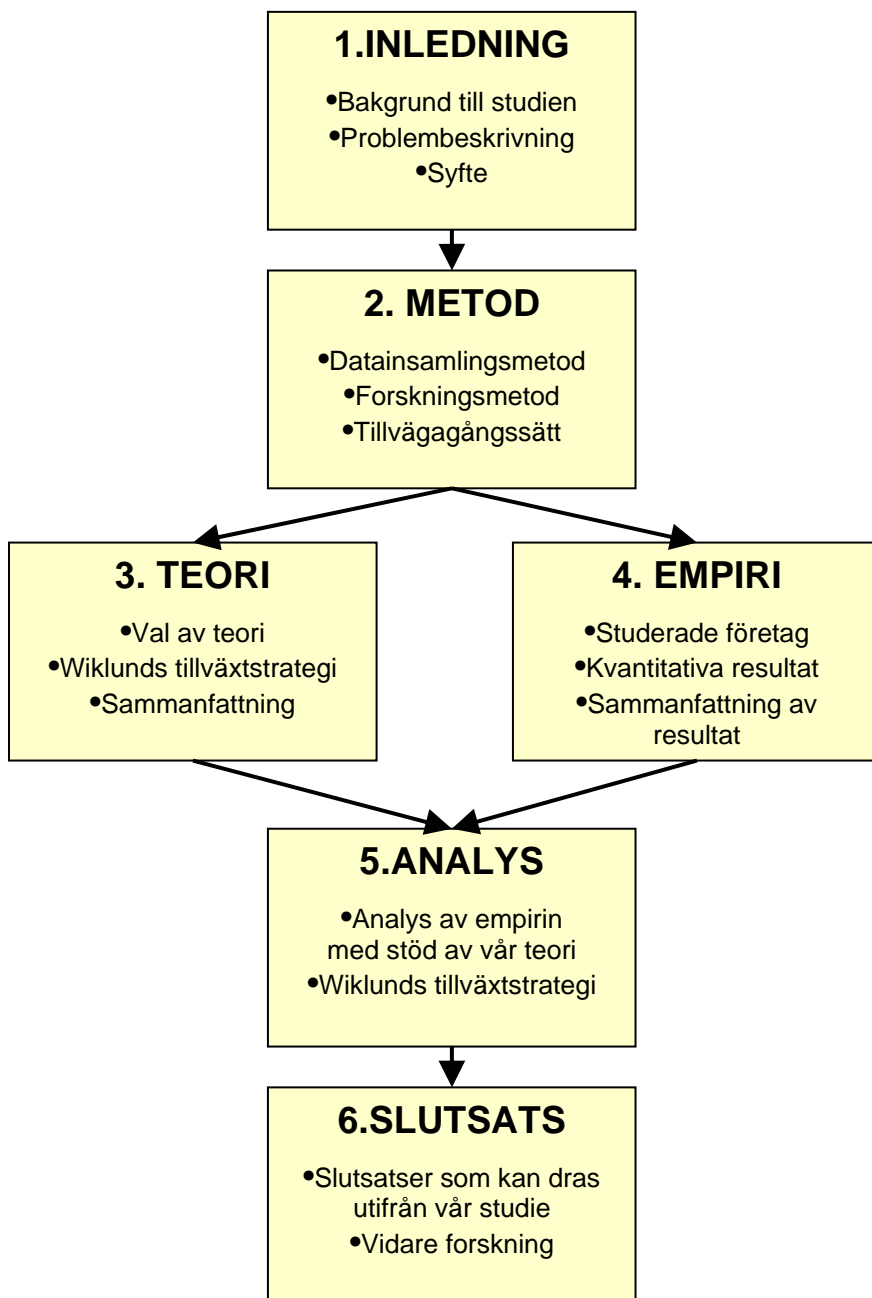
## 1.8 Viktiga begrepp

För att underlätta för läsaren ger vi här några korta förklaringar till de begrepp som förekommer i uppsatsen.

- Gasellföretag:** Svenska snabbväxande företag som utifrån DI:s kriterier har den högsta tillväxten, bland annat skall omsättning fördubblats under 3 år.
- Tillväxtföretag:** Företag som förändrats positivt i storlek och omsättning från en tidsperiod till en annan.
- Strategi:** Det finns flera definitioner av begreppet. Grundläggande kan strategin sägas vara en långsiktig styrning av ett företag eller en organisation.
- Små företag:** EU:s definition av småföretag är 10 till 49 anställda
- Mellanstora företag:** EU:s definition av mellanstora företag är 50 till 259 anställda
- Stora företag:** EU:s definition av stora företag är 250 anställda och uppåt.

## 1.9 Disposition

Nedanstående figur visar hur rapporten är disponerad och skall fungera som en enkel guide genom rapportens olika kapitel.



Figur 1-1

## 2 Metod

---

*Vi kommer här att redovisa vilka material och data vi använt samt vilken forskningsmetod vi har använt för att samla in data. För att visa undersökningens trovärdighet avslutar vi med ett stycke om reliabilitet och validitet.*

---

### 2.1 Datainsamlingsmetod

Vid datainsamling finns i huvudsak två tekniker som kan utnyttjas, att använda redan insamlat material, så kallat sekundärt material eller att samla in ny data, så kallat primärt material. Vi har valt att använda oss av båda typerna av datainsamlingsmetoder och redogör nedan för detta.

#### 2.1.1 Primärt material

De primärdata som vi har använt oss av är resultaten av den kvantitativa enkätundersökning som beskrivs närmare i kapitel 2.2.1. Vår förhoppning och intention var att följa upp den kvantitativa enkäten med kvalitativa intervjuer med ett par av de företag som besvarat enkäten. Genom de kvalitativa intervjuerna skulle vi kunna få information direkt från de undersökta företagen och vi skulle där kunna utforma frågorna för att få exakt de svar som är relevanta för rapporten. Genom informationshämtandet skulle trovärdigheten i undersökningen kunna förstärkas ytterligare. Eftersom de båda metodernas slutsatser skulle kunna jämföras med varandra så fungerar dem också för att testa riktigheten i slutsatserna. (Jacobsen 2002) De kvalitativa intervjuerna gick dessvärre inte att genomföra trots idoga försök från vår sida. Tidsbristen bland respondenterna gjorde att personliga intervjuer inte kunde hållas inom tiden för arbetets genomförande. Vi anser dock att det fortfarande vore mycket intressant att följa upp arbetet med en kvalitativ ansats.

#### 2.1.2 Sekundärt material

De sekundärdata vi kommer att använda oss av är främst teorier och modeller inom områdena strategi och tillväxt. Vi kommer att söka och använda denna information för att kunna styrka eller förkasta våra belägg och resonemang. För att kunna testa om

strategier och tillväxt har ett samband måste vi använda oss av denna sorts data. Genom sökning i databaser via Ekonomihögskolans hemsida har vi hittat litteratur och artiklar till uppsatsen. De elektroniska databaser vi använt oss av är ELIN och LOVISA. För att få en övergripande bild samt idéer över uppsatsens struktur har vi tittat på tidigare skrivna kandidat- och magisteruppsatser. Dessa har vi hittat via XERXES på Ekonomihögskolans hemsida. För att finna litteraturen och artiklarna använde vi oss av *tillväxt*, *gasellföretag*, *strategi*, *tillväxtföretag*, *tillväxtstrategi*, som nyckelord i vår sökning. Vi kommer att granska och vara kritiska mot dessa data i vår teori- och slutsatsdel, var de kommer ifrån samt vem som har skrivit dem. Detta gör vi för att visa trovärdigheten i vår undersökning (Jacobsen 2002). I ett tidigt skede av uppsatsen tog vi även kontakt med Anders Nilsson, ansvarig för gasellföretagen vid Dagens Industri. Han hjälpte oss bland annat med vem som tagit fram listorna och analyserat dem.

## **2.2 Forskningsmetod och ansats**

Enligt Wallén (1996) brukar forskare tala om två metodansatser; den induktiva och den deduktiva metoden. Dessa metoder speglar uppfattningar om relationen mellan teori och empiri, där den induktiva metoden har empirin som utgångspunkt medan den deduktiva metoden bygger på existerande teori. Den induktiva metoden utgår från en förutsättningslös datainsamling och resulterar i generella och teoretiska slutsatser. Det är dock svårt att göra ett förnuftigt val av observationer om det inte på förhand finns en uppfattning om vad observationerna ska leda till. Denna uppfattning leder till beslut om vilka observationer som ska göras, därmed kan inte urvalet sägas göras förutsättningslöst. (Wallén, 1996) Den deduktiva metoden skiljer sig från den induktiva genom att teorin har en viktigare och mer självständig roll. Forskaren härleder en hypotes ur teorin som sträcker sig utöver den hittillsvarande kunskapen och prövar sedan hypotesen empiriskt.

Vi har valt att arbeta efter en induktiv ansats men som nämnts ovan är den inte på något sätt fullständigt avskärmd från den deduktiva metoden. Vi har naturligtvis påverkats av våra tidigare studier och vår kännedom inom ämnet företagsekonomi och strategi med mera i utformningen av enkäten och i problematikens angreppssätt. Huvudidén har dock

varit att ställa oss frågor och sedan leta i teorin efter förklaringar till fenomen som vi kartlägger under arbetets gång.

Med forskningsmetod avses det faktiska handlandet för att finna kunskap. Det finns ett antal olika forskningsmetoder, till de vanligaste hör kvalitativa och kvantitativa metoder. Med en kvantitativ metod menas ett arbetssätt där empirisk data som är kvantifierbar samlas in. Att något är kvantifierbart betyder att det kan räknas och visas i siffror eller termer som kan likställas med siffror. Vid användning av en kvantitativ metod samlas data in och sammanfattas i statistisk form för att sedan kunna analyseras. Med en kvalitativ metod menas å andra sidan ett arbetssätt där forskaren samlar in kvalitativa egenskaper hos det som undersöks. Dessa egenskaper går att identifiera, men inte att gradera. Datainsamlingsmetoder för kvalitativa egenskaper är ofta intervjuer eller observationer på plats. Syftet med användningen av en kvalitativ metod är ofta att skapa en helhetsbeskrivning av det som studeras. (Wallén, 1996) Som vi har beskrivit tidigare så har vi endast använt oss av en kvantitativ undersökningsmetod.

### **2.2.1 Arbetets kvantitativa enkätundersökning**

Vi vill med vår enkätundersökning få en ökad förståelse för vad det är som ligger bakom de snabbt växande företagen på Dagens Industris gasellista. Huvudmomentet i undersökningen är deskriptivt, det vill säga kartläggande. Enkäten hoppades vi också skall ge svar på vad som kännetecknar företagen med hög omsättningstillväxt och vilka bakomliggande faktorer som finns förknippat med företagen. Till viss del har enkäten gett djupare svar på våra funderingar kring gemensamma faktorer för snabbväxande företag. Sambanden som vi har funnit handlar dock inte om orsak och verkan, det vill säga det går inte att säkerställa att en hög tillväxt beror på en speciell faktor. Anledningen till att vi inte kan dra några kausala slutsatser är att den oberoende variabeln inte är känd. (Bryman, 2002) Frågan om huruvida de tendenser till överensstämmelse mellan de svarande företagen som vi har funnit i enkäten är en orsak till den höga tillväxten eller om det tvärtom är en följd av den höga tillväxten går inte att svara på.

## 2.2.2 Enkätens utformning

Enkäten genomfördes genom att ett elektroniskt brev skickades ut till de företagen som vi på förhand hade kontaktat via telefon. I brevet<sup>2</sup> fanns en kort informationstext om rapporten och enkäten som deltagarna kunde ta del av. Personerna ombads att fylla i enkäten genom att klicka på den länk som fanns inlagd i brevet. Den största fördelen med att arbeta elektroniskt var för oss att vi snabbt kunde få ut enkäten till deltagarna och till en rimlig kostnad. Den största nackdelen och det kvalitetsmässigt största problemet är det höga svarsbortfallet som i webbenkäter är mycket högre än i traditionella postenkäter. (Dahmström, 2004) För att öka svarsfrekvensen så menar Dahmström (2004) att bördan för respondenten måste göras så liten som möjligt. Genom att använda oss av flervalsfrågor med utskrivna alternativ tror vi oss ha underlättat för respondenterna och därmed fått en högre svarsfrekvens. Vi angav också redan från början i brevet hur lång tid vi beräknade att det skulle ta att fylla i enkäten.

Dahmström (2004) tar vidare upp en rad olika alternativ för att få en hög svarsfrekvens vid webbenkäter, där de viktigaste är att få respondenten att känna trygghet och att utforma enkäten utifrån en hög användarvänlighet. Genom att tillåta respondenterna att hoppa över frågor som känns obehagliga eller svåra, vilket vi tillåtit i webbenkäten, så ökas tryggheten. (Dahmström, 2004) Vi har dock medvetet undvikit att ge respondenterna en möjlighet att svara *Vet ej*, då detta enligt Dahmström (2004) dramatiskt ökar användningen av just det alternativet. Istället för *Vet ej* har respondenterna kunnat hoppa över svåra eller obehagliga frågor. Vi tror att vår utformning av enkäten har lett till en ökad svarsfrekvens samt att respondenterna har upplevt att undersökningen var seriös och förtroendeingivande.

Enkäten var utformad med fasta svarsalternativ till varje fråga. I ett par undantagsfall fick respondenten möjlighet att ange fria svar, detta eftersom vi var osäkra på om de alternativ vi gav stämde in på företagen. Genom att ha fasta svarsalternativ underlättas arbetet med att rangordna och sifferklassificera svaren vid bearbetningen. (Bryman, 2002) Att behandla siffror istället för ord förenklade vår sammanställning, presentation och analys av empirin. En nackdel med att använda sig av fasta frågor och fasta

---

<sup>2</sup> Brevet återfinns i Bilaga 2



svarsalternativ i informationssökandet är att respondenten är helt styrd till de frågor och svarsalternativ som på förhand givits. Intervjuaren har redan innan intervjun definierat vad som är relevant och missar information som respondenten eventuellt skulle vilja delge men inte ges möjlighet till genom de fasta svarsalternativen. (Jacobsen, 2002) Eftersom öppenheten i intervjuerna blir mindre får utredaren ett större ansvar för att frågor och svarsalternativ blir relevanta. (Jacobsen, 2002) Även om vi, genom teori och genom allmän inläring om målgruppen, har försökt att ställa relevanta frågor och ge tillfredställande svarsalternativ finns naturligtvis möjligheten att de utfrågade företagen har önskat att utveckla sina svar eller ta upp frågor och resonemang som inte ges utrymme för i vår enkätundersökning.

Genom att undvika att bygga upp en personlig relation med de undersökta företagen kunde både vi och företagen fokusera på frågorna och de givna svarsalternativen utan att distraheras av utomstående faktorer. Avsaknaden av en personlig relation gör dock att företagen inte kan ges full förståelse över hur frågorna och svarsalternativen är uppbyggda och tänkta att fungera, vilket i sin tur kan leda till missförstånd mellan intervjuare och respondent. (Jacobsen 2002) Vi har försökt att undvika missförstånd genom att dels tala om för respondenterna vad enkäten skall ligga till grund för men också genom att noga utforma enkäten och testa den mot utomstående personer innan den skickades till de deltagande företagen. På ett antal frågor gavs också förklaringar till svarsalternativen för att ge respondenterna en ökad förståelse för vad som efterfrågades.

### **2.2.3 Urval av tillfrågade företag**

Enkäten syftar till att ge kunskap om gasellföretag i sin helhet men vid utformningen av enkätundersökningen kom vi tidigt fram till att arbetet måste avgränsas. Detta kan göras på flera sätt. Ett vanligt sätt är att undersöka en liten del av en stor population och utifrån de svaren som erhålls dra slutsatser på hela populationen. (Körner & Wahlgren, 2001) Med den metoden skulle vi kunna kartlägga gaseller i hela landet. Problematiken med en urvalsmetod är svårigheten att göra ett korrekt urval. För att med hjälp av ett urval kunna generalisera över alla gaseller i Sverige så krävs det att vi på ett statistiskt tillfredställande sätt kan göra ett urval av gaseller över hela populationen. Vi befarade dock tidigt att vi skulle få problem att på ett korrekt sätt göra ett tillräckligt stort urval

som behövs för att möjliggöra en generalisering av resultatet. Att göra ett urval baserat på län, precis som DI har sina gasellistor uppdelade i, skulle vara möjligt men det är knappast troligt att landets gaseller ser likadana ut i alla län. Därmed utgår också möjligheten att generalisera genom ett sådant urval. (Bryman 2002) Med tanke på de resurser i form av tid och kunskap som vi besatt vid arbetets uppstart bedömde vi vikten av att få ut enkäten tidigt som större än vikten av att göra ett korrekt sannolikhetsurval på hela populationen. Vi har därför valt att göra en totalundersökning på hela populationen som i vår undersökning innefattar gasellföretag i Skåne-regionen år 2005.

#### **2.2.4 Tillvägagångssätt**

På listan över gaseller i Skåne 2005 ingår 89 företag och där framgår förutom omsättningsökningen de senaste tre åren även föregående års omsättning samt antal anställda i företaget. För att vi skulle kunna genomföra enkätundersökningen krävdes det att vi fick fram kontaktuppgifter till företagen på listan. Detta gjordes med hjälp av Eniro och Hitta samt information som kunde sökas fram på företagens egna hemsidor. Här erhöles ett bortfall om tre stycken företag vars kontaktuppgifter, för oss, var omöjliga att finna den här vägen. Resterande 86 företag kontaktades per telefon under perioden 18/4 till 21/4 2006. Av olika anledningar, främst tidsbrist men också ovilja i allmänhet, vägrade 17 stycken företag att besvara vår enkät, ytterligare två företag hade avvecklat verksamheten eller också var verksamheten vilande och de besvarade av den anledningen inte vår enkät. Sju stycken företag fick vi aldrig tag på under perioden trots upprepade försök att nå företagen telefonledes. Det slutliga urvalet blev således 60 företag hämtade från DI:s gasellista över Skåne-regionen.

Vid telefonkontakten förklarade vi undersökningens syfte och redogjorde för dess avsändare. Vi efterfrågade en person i ledningsposition (beslutsfattare) eller alternativt någon med mycket god insikt i företaget och vars anställning hade pågått i mer än tre år, detta för att ha möjlighet att besvara frågor av historisk karaktär. Här finns anledning till att vara aningens självkritisk då beslutsfattare kan uppfattas olika av olika personer. Att erhålla en hög svarsfrekvens, genom att företagen själva kunde välja ut lämplig person att besvara frågorna, ansåg vi här vara av större vikt än att personer på exakt samma position i de olika deltagande företagen besvarade enkäten. Vi fick namn och e-

postadresser till berörda personer. Ett brev<sup>3</sup> med information om undersökningen, dess avsändare samt beräknad tid som enkäten tog i anspråk skickades ut till respondenterna fredagen den 21/4 2005 tillsammans med en länk till en hemsida där respondenterna ombeddes fylla i enkäten. Efter en vecka hade vi ungefär 15 svarande varpå vi skickade ut en påminnelse till övriga om att besvara enkäten. Två veckor och ytterligare en påminnelse senare så hade vi det slutgiltiga svarsantalet; 31 stycken. Bortfallet är stort, endast drygt 50 % av dem som fått enkäten skickad till sig svarade och av totalpopulationen så var det bara 35 % som svarade på vår enkät. Den här typen av distansenkäter som görs online leder ofta till ett stort bortfall men å andra sidan så är det också den resurssnålaste och tidsmässigt effektivaste typen av kvantitativ undersökning vilket vi var i behov av vid framställandet av rapporten. Eftersom bortfallsgruppen ofta skiljer sig från den del av populationen som besvarar enkäten leder bortfallet lätt till systematiska mätfel. (Körner & Wahlgren, 2001)

Vi vet att av de 29 företagen som aldrig emottog någon enkät så berodde bortfallet till största del på tidsbrist men varför hälften av dem som mottagit enkäten inte har svarat vet vi inte. Bortfallet medför att riskerna vid en generalisering av resultatet ökar. Det är inte heller möjligt att väga upp ett stort bortfall genom ett större urval då de företag som inte har besvarat enkäten skiljer sig åt från dem som har besvarat enkäten. (Körner & Wahlgren, 2001) Vi anser att en generalisering av resultaten skulle påverka undersökningens reliabilitet i så hög grad att en generalisering inte är önskvärd att göra. De resultat som presenteras här är endast en kartläggning av hur de 31 företag som besvarat enkäten arbetar med sin strategi. Det är inte möjligt att med resultatet från vår enkät generalisera över andra gaseller eller snabbväxande företag, varken i Skåne eller i övriga Sverige utan att förlora i trovärdighet.

### **2.2.5 Tidsaspekten**

Eftersom vi enbart hade 10 veckor på oss att genomföra rapporten var vi tvungna att få ut enkäten så tidigt som möjligt i arbetsprocessen. Detta ansåg vi viktigt dels eftersom företagen skulle behöva tid för att besvara enkäten och dels för att vi skulle få en rimlig möjlighet att analysera det insamlade materialet. Tidsbristen gör att en avvägning

---

<sup>3</sup> Brevet återfinns i Bilaga 2

mellan kunskapsinhämtning av teorier och en tidig sammanställning av enkäten blev oundviklig. Att utforma enkäten för att få relevanta svar kopplat till de teoretiska variabler som vi hade för avsikt att använda oss av har delvis varit komplicerat. Vissa frågor hade varit möjligt att formulera annorlunda och andra svarsalternativ hade kunnat ges om vi vid utformningen av enkäten hade besuttit den kunskap som vi har insupit under arbetets fortgående. Vi är dock övertygade om att vi gjorde rätt prioritering med hänsyn tagen till de förutsättningar som gavs. Ett senareläggande av enkäten skulle ovillkorligen ha påverkat analysens kvalitet och möjligheten att färdigställa rapporten i tid.

### **2.3 Validitet och reliabilitet**

För att definiera populationen har vi använt oss av tidningen DI, s publika lista över Sveriges gasellföretag 2005. Detta innebär en viss osäkerhet då hela undersökningen baseras på andrahandsinformation som är mycket svår att kontrollera riktigheten i. Denna riskfaktor, att fel företag är med på listan, bedömer vi dock som mycket liten då det inte finns någon känd anledning för tidningen att lämna felaktiga upplysningar i det här fallet. Inte heller skulle de eventuellt förekommande felaktiga detaljerna i tidningens lista påverka resultatet av vår rapport i nämnvärd utsträckning.

För att kartläggningen skulle bli så relevant som möjligt valde vi inte ut specifika branscher utan gick direkt efter DI, s gasellista. Detta gjordes för att öka validiteten i undersökningen.

Det är viktigt att den population som är avsedd att undersökas också undersöks. (Körner & Wahlgren, 2000) För att vi skall nå vår målpopulation och för att försäkra oss om att rätt företag har svarat på vår enkät så efterfrågades både företagets namn och företagets omsättning i enkätens första frågor. Med hjälp av den informationen har vi kunnat stämma av gentemot tidningens lista över snabbväxande företag och därmed undvikit att undersöka fel population. En annan viktigt anledning till att be om företagets namn är för att kunna följa upp svarsfrekvensen och på så vis kunna skicka påminnelser till dem som inte besvarat enkäten. (Körner & Wahlgren, 2000)

### 3 Teoretisk referensram

---

*Kapitlet inleds med en diskussion om vilka teorier som är lämpliga inom ämnesområdet och därefter en disposition över kapitlet. Därefter behandlar vi de teorier som berör studiens undersökningsområde. Kapitlet ger studierna en förankring i teorin och i kommande analys har vi använt oss av teorierna som verktyg för att angripa empirin.*

---

#### 3.1 Val av teori

Vi kommer nu att visa hur småföretags strategiska val kan påverka deras tillväxt. Eftersom ett företags tillväxt kan förändras genom strategiska val så är det av stor vikt att beslutsfattare känner till sambandet mellan strategi och tillväxt. Vi vill speciellt visa på hur indirekta faktorer påverkar strategin. Porter (1991) visar på en relation mellan strategi och tillväxt då han menar att företagen består av en samling av olika aktiviteter. Hur dessa aktiviteter används och hänger ihop bestäms av företagets strategi. (Porter, 1991)

Den övergripande tillväxtstrategin vi valt som utgångspunkt är sammansatt av Johan Wiklund, docent vid internationella Handelshögskolan i Jönköping. Wiklunds modell förser oss med de viktigaste variablerna som använts i tidigare forskning. Modellen skall ses som en mall eller ram som kan fyllas på med teorier. Modellen har en deskriptiv ansats då den är beskrivande. Det finns således ingen orsak och verkan, det vill säga det går inte att säkerställa att en hög tillväxt beror på en speciell faktor (Wiklund, 1998). Den kvantitativa undersökning innehåller flertalet olika perspektiv vilket passar modellen väl, då den behandlar alla dessa perspektiv. Wiklunds modell är den enda vi påträffat som beskriver ett flertal variabler som kan påverka tillväxt. Detta var den största orsaken till valet av modell. Detta kan bero på som vi tidigare sagt att den är sammansatt av tidigare kända variabler.

### 3.2 Wiklunds tillväxtstrategi

Modellen utgår från att ett samband mellan de indirekta variablerna, strategi och tillväxt, existerar. Variablerna har undersökts i tidigare forskning och sambanden är kända sedan tidigare. Modellen är byggd så att variablerna kan påverka strategin och endast strategin kan påverka utfallet (Wiklund, 1998). De olika variablerna kommer nu nedan att klargöras.

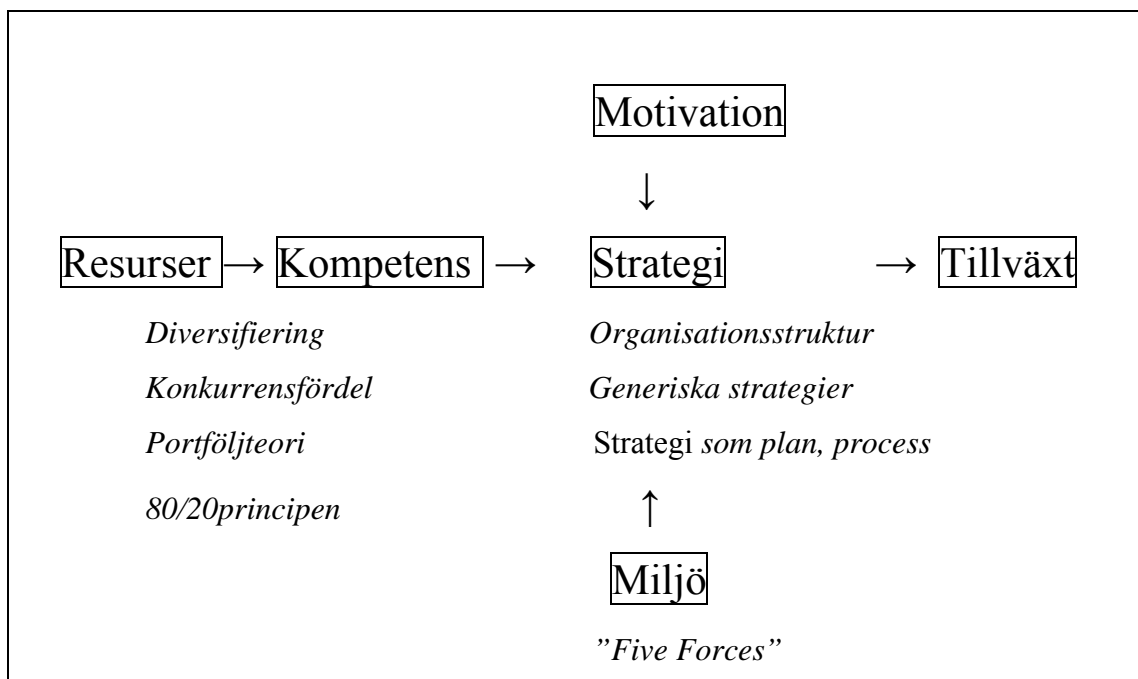
Det resursbaserade perspektivet som bland annat Barney (2001) förespråkar omfattar företagens konkreta och ickekongkreta resurser. Resurserna är inte produktiva på egen hand utan behöver organisationens kompetens för att bli konkurrenskraftiga, genom att resurserna integreras och konfigureras. Vi kommer här att titta närmare på konkurrensfördelarna med diversifiering och följderna med att ha en dominerande produkt.

En startpunkt för att identifiera strategin är att först studera Mintzbergs (1979) organisationsteorier som klassificerar företagen i olika kategorier. Nästa del är att beskriva Porters (1998) generiska strategier, de visar möjligheten hur företagen kan positionerar sig på marknaden. Slutligen visar vi Mintzbergs (1998) tre övergripande sett på hur ett företags strategi uppstår.

Under variabeln strategi hade Barneys modell ”VRIO” kunnats använda för att se huruvida företagens strategier är hållbara i längden. Vi har valt att inte ta med den med tanke på företagets höga tillväxt. Vi anser att denna modell inte skulle höja validiteten i detta arbete då vi inte samlat empiri som går att behandlas med ”VRIO”. Vid en mer djupgående forskning hade modellen dock varit intressant samt vid eventuell forskning där man exempelvis ser på samma företag efter en viss tid.

Vi studerar miljön med Porters (1998) modell över ”Five Forces of Competition Framework”. Den visar faktorer runt företaget så som kunder, leverantörer, substitut, potentiella inträdare och rivalitet inom branschen som har en stor inverkan på företagen.

Under motivation har vi försökt härleda fenomenen till förklaringar av organisationsstrukturer och belöningsystem genom teorier av Lind & Skärvad (2004).



Figur 3-1 Wiklunds teoretiska modell som visar sambandet mellan indirekta variabler, strategi och tillväxt.

### 3.2.1 Resurser och kompetens

De första variablerna i modellen behandlar resurser och kompetens som tillsammans kan leda till konkurrensfördelar. Vi kommer att titta närmare på styrkorna och svagheter med diversifiering, vilket kan leda till konkurrensfördelar då volymen ökar när företaget delar resurser och kompetens mellan olika produkter och enheter. Risk och Portföljteorin kan kopplas till resurser och diversifiering genom att risken sprids, då resurser fördelas mellan flera aktiviteter. Slutligen tittar vi på följderna med att ha en dominerande produkt.

#### Diversifiering

För att kunna beskriva diversifiering är det lämpligt att först beakta Ansoffs bok Corporate Strategy, som av många anses vara den första boken inom strategi. I den visar han sin syn på diversifiering som en tillväxtstrategi, bland annat genom modellen Growth Vector. I denna modell ingår diversifiering som en av Ansoffs fyra alternativ för tillväxt. Med diversifiering menar han att företagen försöker växa på nya marknader med nya produkter. Han förklarar vikten av att ha ett samband mellan alla produkter och enheter för att utnyttja samma kärnkompetenser. Ansoff beskriver även vikten av

strategiska beslut för att få en kongruens mellan företaget och miljön som kan uppnås genom en passande kombination av produkter och marknader. (Ansoff, 1965)

Ansoff menar på att tillväxtföretagens utveckling går mot diversifiering. När ett företag växer breddar de sin verksamhet både produktmässigt och geografiskt. Ofta är nystartade företag enmansföretag som försöker etablera sig på större marknader när kontakterna och infrastrukturen förbättras. Företagen växer ofta genom att integrera framåt, vilket innebär förbättrad logistik och marknadsföring. Detta kan skapa överkapacitet som leder till att företagen diversifierar sin produktion. (Ansoff, 1965)

Diversifieringen inom företagen kan vara antingen relaterad eller orelaterad. När det i affärsverksamheten finns samband mellan resurser, teknologi, eller produkter anses diversifieringen relaterad. Orelaterad diversifiering innebär däremot att det inte finns något samband mellan affärsverksamheterna, ett exempel är Ica som driver både matbutiker och bankverksamhet. (Ansoff, 1965)

Vi skall i kommande rubriker gå igenom några av motiven för diversifiering. Den första är hur man uppnår konkurrensfördelar genom diversifiering och den andra hur risk- och portföljteori påverkas av diversifiering.

### **Konkurrensfördelar från diversifiering**

En fördel med diversifiering är möjligheten att utveckla ett samband mellan olika produkter och enheter. Konkurrensfördelar genom diversifiering uppstår när företaget delar resurser och kompetens mellan olika produkter och enheter. På detta sett uppnår företaget economies of scope av stordriftsfördelarna genom gemensamma resurser. Economies of scope existerar när det finns kostnadsbesparingar hos resurser som kan uppkomma genom att resurserna används vid flera aktiviteter. De konkreta resurserna som nätverk, informationssystem och säljkår kan generera economies of scope genom att bilda en gemensam delad enhet för att eliminera dubbelt arbete som annars skulle finnas. Genom att de fasta kostnaderna sprids över en större volym kan organisationen genomföra besparingar. Ickekonkreta resurser som varumärke, rykte, goodwill etcetera uppnår economies of scope genom att resurserna överförs till andra produkter och enheter med låga marginalkostnader. Genom att kunna använda redan framtagna



resurser på nya produkter minskar deras kostnader i form av att ny teknik inte behöver tas fram. När ett starkt varumärke redan existerar finns det starka incitament till att introducera relaterade produkter under samma varumärke för att ta del av det sedan tidigare inarbetade värdet. (Grant, 2002)

### **Risk- och Portföljteori**

Grundaren av den så kallade moderna portföljteorin är nobelvinnaren Harry Markowitz som 1952 släppte boken *Portfolio Selection* som baseras på Markowitz doktorsavhandling. Teorin utgår från att placerare är riskaverta. Markowitz definierar risk som standardavvikelsen av den förväntade avkastningen. Generellt sett minskar diversifieringen risken men den är inte alltid effektiv, vilket vi snart kommer att gå in på. Målsättningen bör vara att bygga upp en portfölj till en kombination som maximerar avkastningen, vilket Markowitz kallar den effektiva portföljen. Uppfattningen är ibland att diversifieringen minskar den förväntade avkastningen eftersom risken minskar, men enligt Markowitz minskar diversifieringen egentligen endast fluktuationerna. Skall diversifieringen göras effektiv skall värdet bero på olika faktorer som skiftar i olikhet så att risken minimeras. Markowitz tar upp att diversifieringen inte är effektiv i alla situationer, han frågar sig hur riskreducering påverkar värdet för aktieägare. Man måste även tänka på att investerarna själva har diversifierade portföljer. Det är ingen fördel för investerare som har en diversifierad portfölj att också företagen är diversifierade. Men företag har naturligtvis olika strukturer och mer än hälften av gasellföretagen är ägarstyrda som vi kommer visa i fråga 24, vilket gör att ägarens enda diversifiering är inom företaget. (Markowitz, 1952)

### **80/20 Principen**

80/20 principen klargör att det finns obalans mellan input och output, i användning av resurser och resultat. Med obalans menas att vissa produkter produceras mer och därmed är dominerande. Ett typiskt mönster är att företagen har en dominerande produkt så att 80 % av värdet produceras av 20 % av resurserna. Målet med 80/20 principen är att identifiera hur resurserna används och vilka som genererar mest värde. Principen är endast en metafor men är ändå ett tillämpningsbart riktmärke. I verkligheten är relationen mer eller mindre än 80/20 men i de flesta fall är relationen obalanserad och väldigt nära 80/20 (Kock, 2003). Principen är generell och kan

tillämpas på flertalet sett, men främst är den ett hjälpmedel för att stoppa negativa influenser i företaget. Beslutsfattare kan ta hjälp av principen med att fokusera på de 20 % av resurserna som verkligen är viktiga för att uppnå företagets mål. Ett annat mål med 80/20 principen är att öka aktievärdet i företaget och generera pengar med minsta kostnad av tillgångar och arbete, vilket man gör genom att peka ut de delar som ger överskott och fokusera på dem. (Koch, 2003)

### **3.2.2 Strategi**

I variabeln strategi går vi närmare in på företagens struktur för att se vilken typ av organisation som passar tillväxtföretagen. Vidare tittar vi på hur företagen positionerar och differentierar sig på marknaden för att slutligen se på hur ett företags strategi uppstår.

En startpunkt för att identifiera småföretag är att först studera Mintzbergs (1979) organisationsteorier som klassificerar företagen i olika kategorier. Baserat på litteratur om organisationers struktur har Mintzberg tagit fram 5 typologier. De fem typologierna är byråkratin, den professionella byråkratin, den diversifierade byråkratin, adhocratin och den enkla typen. Det är främst kategorierna adhocratin och den enkla typen som karakteriserar småföretagen vilket gör dessa dimensioner intressanta för oss att studera vidare. Adhocrati innebär att företagen är flexibla och decentraliserade vilket är raka motsatsen till byråkratin. Den flexibla organisationsstrukturen gör att strategin snabbt kan svara på nya marknadsmöjligheter och konkurrenternas handlande. En central nyckelfaktor i dessa företag är den starka kulturen. Enkla företag har en informell organisationsstruktur och beslutsprocess som domineras av sin företagsledare som, enligt Markowitz, ofta är ägaren till företaget. De karakteriseras av att vara flexibla i förhållandet till kundernas önskemål. De enkla företagen skiljer sig åt vad gäller risktagande. Medan vissa företag är riskaverta så visar andra företag ett mycket stort risktagande. (Miller 1990)

Mintzberg klassifikation av småföretag anser vi vara relevanta. Bilden av småföretag framställs ofta som informellt organiserade med stark kultur och starka ledargestalter, vilket också är en bild som ges i den kvantitativa undersökningen i kapitel 4.

## **Generisk strategi och positionering**

När ett företag skall positionera en produkt eller en tjänst på marknaden måste en strategi för hur positioneringen skall se ut väljas. Enligt Porter (1998) finns det tre strategiska val som ett företag kan göra. Antingen satsar företaget på att vara kostnadsledare inom sitt segment eller så satsar företaget på en nischad produkt. Enligt Porter (1998) är det inte bra att blanda dessa. Företaget hamnar då i något som Porter kallar för "stuck in the middle" och är därmed nästan garanterat ett svagt resultat, eftersom man dels missar unikheten i sin produkt eller tjänst samtidigt som man inte kan leverera till lägsta pris på marknaden.(Porter, 1998). Det tredje strategiska alternativet som Porter (1998) talar om är fokus. De tre alternativen kallar Porter (1998) för generiska strategier. Genom att använda de generiska strategierna tillsammans med Porters (1998) "five forces" kan ett företag mäta sig med övriga aktörer på marknaden. Porters "five forces" är kunder, konkurrenter, potentiella inträdare, substitut och leverantörer. (Porter, 1998)

Med kostnadsledarskap menas att företaget säljer sina produkter till marknads lägsta pris. För att kunna göra detta måste företaget vara mycket kostnadsmedvetet. Genom att hela tiden förändra och förbättra sin värdekedja i form av till exempel produktion och distribution kan företaget minska sina kostnader och därmed sitt pris till kund. Detta kan göras bland annat genom satsning på Economics of scale, produktdesign samt kontroll av overheadkostnader. (Porter, 1998) Genom detta skaffar sig företaget konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter samtidigt som man stärker positionen mot sina leverantörer. Företag som satsar på kostnadsledarskap har oftast en produkt eller tjänst som är standardiserad. För att lyckas med en lågkostnadsstrategi bör företaget ha en väl etablerad produkt med stora marknadsandelar eller tillgång till förmåner som exempelvis låga råvarupriser. (Porter, 1998) Genom sina låga kostnader har företagen en fördel mot potentiella inträdare eftersom det är mycket kostsamt att slå sig in på marknaden. Företag med låga kostnader är i regel företag som under flera år kontinuerligt sänkt sina kostnader genom inlärningskurvan. Med hjälp av repetition har man lärt sig att förbättra sina delar i värdekedjan. Detta är svårt för ett nyetablerat företag att klara av. Eftersom en lågkostnadsstrategi också innebär stora kvantiteter kan

företagen förhandla sig till bra leverantörskontrakt, vilket gynnar både företaget och dess kunder. (Porter, 1998)

De företag som satsar på en differentierad strategi säljer en produkt eller tjänst som är unik, där kunden är beredd att betala en extra kostnad som unikheten medför. Företag som lyckas skapa en skillnad mellan priset och den kostnad som differentieringen kostar har en lyckad strategi som medför vinster. Det unika i produkten eller tjänsten skall ge kunden ett mervärde som är värt att betala extra för. Faktorer som kan göra ett företags produkt eller tjänst unik är exempelvis (Grant 2002)

- Marknadsföring
- Kvalitet
- Design
- Service
- Teknologinnehåll

Kostnader som härleds till FoU, kundservice och kvalitetsmaterial gör att priserna stiger. Då många av de differentierade företagen har kunder som är lojala är företagen inte särskilt känsliga för konkurrenternas eventuella prissänkningar. Företag med differentierad strategi är nischade och därmed inte lika beroende av stora marknadsandelar som företag med lågkostnadsstrategi är. Inriktningen mot mindre priskänsliga kunder ger att företagen kan erhålla större marginaler. (Porter, 1998) Då inträdesbarriärerna i branschen inte är lika höga för differentierade företag som för företag i en bransch med lågkostnadsstrategi är det lättare att starta upp och bilda en varaktighet för företagen. Relationerna mellan företaget och kunderna är den viktigaste faktorn till varaktigheten och strategin måste fokusera på just kundrelationen. (Porter, 1998)

Den tredje delen som Porter tar upp inom generiska strategier är fokus. Med fokus menar Porter att ett företag kan välja att segmentera mot en specifik kundgrupp eller att enbart sälja lokalt, till skillnad mot de två andra strategierna som inriktar sig på hela marknaden. Ett företag med fokuserad strategi väljer att antingen nisch sin produkt eller att sälja den till det lägsta priset på marknaden. (Porter, 1998)

### **3.2.3 Miljö/omgivning**

Genom att studera Porters (1998) modell över ”Five Forces of Competition Framework” förstår man att faktorer runt företaget så som kunder, leverantörer, substitut, potentiella inträdare och rivalitet inom branschen har en stor inverkan på företagen. Genom att ett företag analyserar sin omgivning enligt dessa variabler kan det finna sina konkurrensfördelar samt se vilken konkurrenssituation de befinner sig i. (Porter 1998)

Porter (1998) delar upp de fem variablerna i två delar. Dels talar han om den horisontella konkurrensen. De variabler som påverkar företaget på det planet är potentiella inträdare på företagets marknad, redan existerande konkurrenter på marknaden samt företag som säljer produkter eller tjänster som kan ses som substitut. Faktorer som lagar, produkt differentiering, kostnadsfördelar, utträdeskostnader och relativt pris är faktorer som påverkar konkurrensen på det horisontella planet. (Porter 1998)

De variabler som påverkar företaget på det vertikala planet är leverantörer och kunder. Genom att analysera vilken grad av påverkan dessa aktörer har kan företaget se var man skall fokusera sina resurser. (Porter 1998) Exempelvis kan ett företag med en unik produkt ha en stark förhandlingskraft mot sina kunder eftersom man är ensam om produkten. Ett annat exempel är att ett kostnadsledande företag genomför stora beställningar kan förhandla till sig bra priser och snabba leveranser från sina leverantörer.

I en analys av miljön skulle man också kunna titta på företagets omgivning genom en SWOT analys. Den behandlar styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Denna teori behandlar dels de externa men samtidigt interna faktorer som påverkar ett företag. Vi har valt att inte ta med den då vi anser att Porters modell fokuserar mer på omgivningen. SWOT analysen har även en del begränsningar och svagheter vilket gör att teorin blir svår att applicera. (Grant 2002)

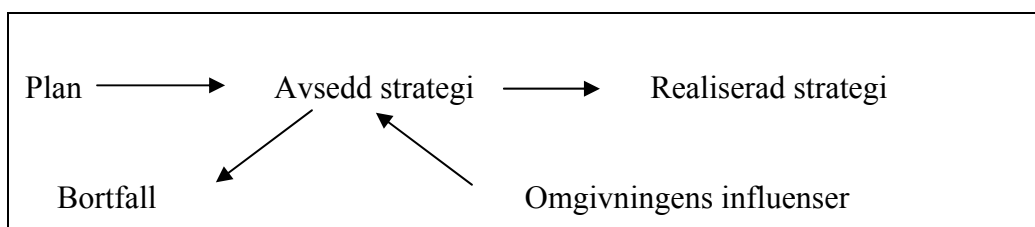
#### **Strategi som plan, process eller timing**

För att ett företag skall kunna nå lönsamhet och kunna växa på sin marknad finns det en generell uppfattning bland forskare inom ekonomi att ett företag måste ha en uttalad strategi (Grant, 2002). Det finns tre övergripande sett att se på hur ett företags strategi

uppstår. Rationell syn (plan), skeendebaserad syn (process) samt kaos balansbaserad syn. (Mintzberg, 1998)

Det traditionella sättet att se på strategi är plan. Med plan menas att ledningen i ett företag gör en plan över hur och var företaget skall agera. (Mintzberg, 1998) Forskare som förespråkar detta är bland annat Michel E Porter med sina ”generiska strategier”. Enligt dessa forskare bestäms en strategi som sedan implementeras. (Mintzberg, 1998)

Det finns dock kritik mot planförespråkarnas sätt att se på strategi. Exempelvis menar Mintzberg (1998) att strategi inte är så enkelt som att enbart göra en plan och sedan följa den. Det rationella synsättet förutsätter en stabil marknad. Marknader flyter samman och blir mer globaliserade vilket det rationella strategisynsättet inte tar hänsyn till. Mintzberg menar vidare att ett företags strategi är en process som växer fram med tiden. Planen som ledningen sätter upp påverkas ständigt och förändras under tid (Figur 3-2 nedan). Med tiden faller vissa strategiska beslut bort och nya infallsvinklar kommer till. Den realiserade strategi som företagen arbetar efter är ett resultat av alla influenser från omgivningen. När omvärlden förändras måste strategin följa efter och anpassas. (Mintzberg 1998)



**Figur 3-2**

Det tredje sättet att se på hur en strategi tillkommer är att företaget inte har en strategi. Exempelvis menar Eisenhardt (1998) att vissa företag blir lönsamma enbart för att de lyckades tjäna en efterfråga på marknaden. Tack vare en stor efterfrågan behöver företaget inte någon strategi, detta menar Eisenhardt (1998) är en strategi i sig självt. Formen är typisk för företag med en produkt eller tjänst som är helt ny på marknaden och som ännu inte har några konkurrenter. (Eisenhardt, 1998)

### **3.2.4 Motivation**

Vi tar här endast kortfattat upp delarna inom motivationen. Flera framstående men djupgående forskare inom organisationsstruktur tas inte upp i rapporten. Istället vill vi nedan förklara organisationen och personalmotivation övergripigt, vilket vi gör med hjälp av bland annat Lind & Skärvad. Detta är ett medvetet val då variabeln motivation är oerhört komplex och svåriligen varken kan mätas, förklaras eller kartläggas djupare genom en kvantitativ enkätintervju. Istället vill vi visa på att faktorn motivation skulle kunna påverka personalens framgång och därmed företagets agerande på marknaden. Att gå in djupare och titta på organisationens uppbyggnad i tillväxtföretag vore intressant att göra men ryms dessvärre inte i den här rapporten. Vi har också valt att endast belysa den teori som direkt kan kopplas till enkätens frågor och av vilka förklaringar skulle kunna ges till resultatet av den samma.

#### **Teamens uppbyggnad**

Vilken konstellation som bör eftersträvas i utformningen av ett team beror helt på uppgiftens natur och vilken organisation som lämpar sig för just den specifika uppgiften som teamet skall ägna sig åt. (Lind & Skärvad, 2004) Teamets organisationsstruktur skall klargöra hur medarbetarna skall samarbeta och vilka uppgifter och ansvar som varje individ i teamet har. Lind & Skärvad (2004) belyser tre vanliga uppdelningar av team, vilka alla tre är vanligt förekommande på arbetsplatser;

    Rolldifferentierade team

    Rollintegrerade team

    Rollkompletterande team

Grundläggande för rolldifferentierade team är att rollerna är specialiserade och skilda från varandra, samordningen mellan de olika deltagarna i teamet sker genom styrning eller efter standardisering. Rollintegrerade team är liksom rolldifferentierade team uppbyggt av olika funktioner som är specialiserade med den skillnaden att medarbetarna samspelar med varandra under arbetets gång. Arbetsuppgifterna för ett rollintegrerat team är beroende av varandra och kräver därför ett samspel mellan teamets olika delar. Det rollkompletterande teamet är det mest integrerade. Arbetsuppgifterna kräver ett samspel men utöver det så måste medarbetarna också kunna täcka upp för varandra och i vissa situationer ta över någon annan teammedlems uppgift. (Lind & Skärvad, 2004)

Alla teamtyperna som nämnts ovan är lämpliga i olika situationer, det finns inget enkelt svar på hur en organisation bör vara strukturerad. Dock finns det enligt Lind & Skärvad (2004) teorier hur respektive teamtyp bör fungera. Exempelvis så är det viktigt att belöningsystemen avspeglar teamstrukturen. Arbetar man i ett rollkompletterande team så är det olämpligt att använda ett individuellt belöningsystem, vilket å andra sidan är det belöningsystem som passar bäst i ett rolldifferentierat team. Personerna i ett rollintegrerat team bör ha både ett individuellt och ett kollektivt belöningsystem för att prestera så bra som möjligt, tillsammans och individuellt.

Storleken på team diskuteras också i Lind & Skärvad (2004) där små team förespråkas framför stora team. Framst beroende på svårigheten att arbeta tillsammans och mot ett gemensamt mål när teamet blir så stort att en gemensam träff är svår att genomföra. Buchanan & Huczynski (2004) tar upp en annan problematik med stora, främst rollkompletterande team. ”The social loafing effect” som menas att ju större ett team bli desto mindre synlig blir varje enskild medarbetares insats vilket leder till att vissa personer åker snålskjuts på andra personers arbetsinsatser. Ett stort team leder till att individerna blir mindre ansvarstagande. (Buchanan & Huczynski, 2004) Om sedan belöningsystemet är utformat på ett sätt att alla får samma belöning så kan medarbetarna fråga sig varför de skall anstränga sig extra mycket om kollegan som inte gör lika mycket får samma ersättning.

### **3.2.5 Tillväxt**

”Tillväxt inträffar när ett företag positivt ändrar i storlek eller omsättning från en tidsperiod till en annan”.<sup>4</sup> Det är möjligt att använda olika kriterier för att beskriva tillväxt hos de studerade företagen. Ett exempel är när samhället undersöker tillväxt, då beaktas antalet anställda eftersom samhällsintresset är att minska arbetslösheten, inte att företagen skall vinstmaximera. Våra kriterier för tillväxt har vi valt genom användandet av gasellkriterierna vid den kvantitativa undersökningen. Gasellkriterierna definierar alla dimensioner som kan betraktas vid tillväxt i kapitel 1.2.1. Bland annat skall omsättning vara minst 10 Mkr och fördubblats under de senaste 3 åren. Denna variabel

---

<sup>4</sup> SAOL, 2003



medverkar endast i modellen för att visa hur utfallet blir och kommer därmed inte utvärderas.

### **3.3 Sammanfattning av teorier**

Är det nu möjligt att integrera teorierna till variablerna i Wiklunds modell? Flertalet studier har tidigare gjorts med många olika perspektiv, som på ett eller annat sett är relaterade, vi ger här vår tolkning. Den kvantitativa undersökningen är integrerad i teorierna som i sin tur är integrerade i Wiklunds variabler. Empirin vi samlat in kommer i analysen att kopplas till de teorier vi sökt fram.

### **3.4 Kritik teorier**

En modell är per definitionen en komplex verklighet och det finns alltid perspektiv och relationer som accepteras eller inte. Modellen har några kritiska inslag. Ett är hur våra resultat från undersökningen stämmer överens med litteraturen. Ett annat inslag är vilka aspekter vi valt att ta med utifrån vår undersökning. Wiklunds modell kan kritiseras med att den endast är en mall som visar vad som påverkar tillväxt, den kan således inte visa orsak verkan.

## 4 Empiri

---

*Kapitlet kommer att redogöra för den insamlade data som erhållit i rapportens kvantitativa enkätundersökning. Resultaten kommer att redovisas både i text och bild för att åskådliggöra resultatet som ligger till grund för rapportens analys och slutsatser.*

---

### 4.1 Studerade företag

De studerade företagen är som beskrivits i metodkapitlet hämtade från Dagens Industri lista över Sveriges gaseller. Enkäten är en totalpopulationsundersökning på gasellföretag i Skåne. Resultaten kan inte användas för att dra generella slutsatser om gasellföretag men ger en intressant reflektion vid ett antagande om att resultatet skulle kunna te sig liknande vid en större urvalsundersökning v landets gaseller.

### 4.2 Kvantitativa resultat

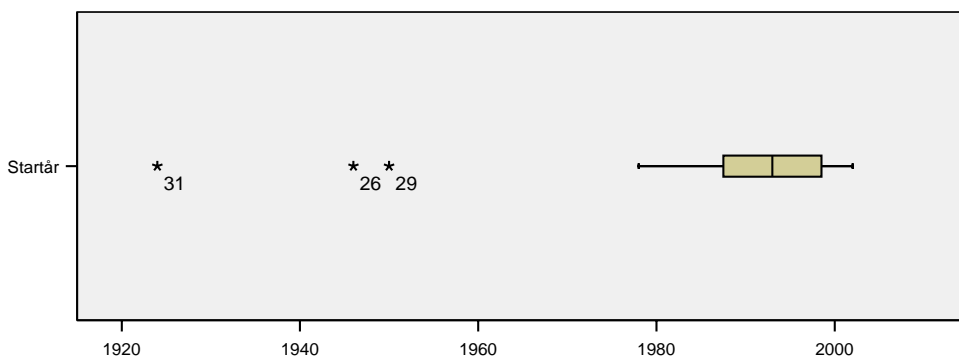
Nedan redovisas hur respondenterna har besvarat enkätens frågor. Ibland redovisas resultaten i procenttal och ibland i faktiska antal för respektive svarsalternativ. På en del frågor redovisas både procenttal och antal. Att resultaten redovisas olika och att figurerna är olika är en avvägning som är gjord för att underlätta förståelsen och för att läsaren skall få en tydligare bild av tendenser i respondenternas svar.

#### 1. Företagsnamn

De deltagande ombeddes att uppge företagets namn för att vi skulle kunna stämma av att vi fått med målpopulationen. Att företagen uppgav någon form av identitet var en förutsättning för att vi skulle kunna återkomma med en påminnelse till de företag som inte besvarade enkäten vid första och andra utskicket. Vi har med hjälp av namnen rangordnat varje enkät efter var i gasellistan de befinner sig. Efter det att sorteringen var gjord har enkäterna avidentifierats och svaren redovisas endast i aggregerad form.

## 2. När startade företaget sin nuvarande verksamhet?

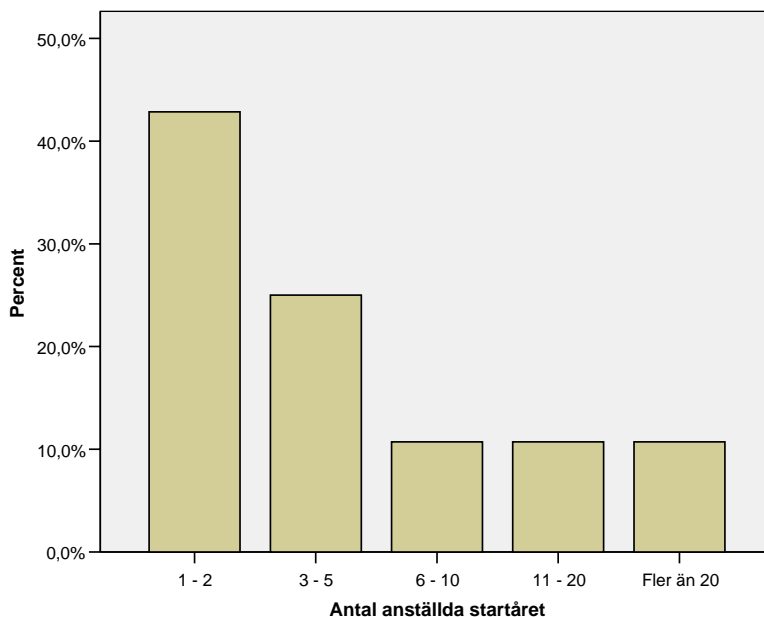
Alla enkättagare har svarat på frågan om startår och bortfallet är således 0. Den stora majoriteten är relativt nystartade företag. Alla företag utom tre i undersökningen startades upp mellan åren 1975 och 2002. De tre företag som startade sin verksamhet innan 1975 är företag som har bland den lägsta omsättningsökning av dem som svarade på vår enkät, närmare bestämt plats 26, 29 och 31 av totalt 31 företag, vilket framgår av Figur 4-1 nedan.



Figur 4-1

## 3. Hur många anställda hade företaget första verksamhetsåret (startåret)?

Frågan besvarades av 28 personer, 3 personer undvek att besvara frågan. Fördelningen av antalet anställda framgår av Figur 4-2 nedan

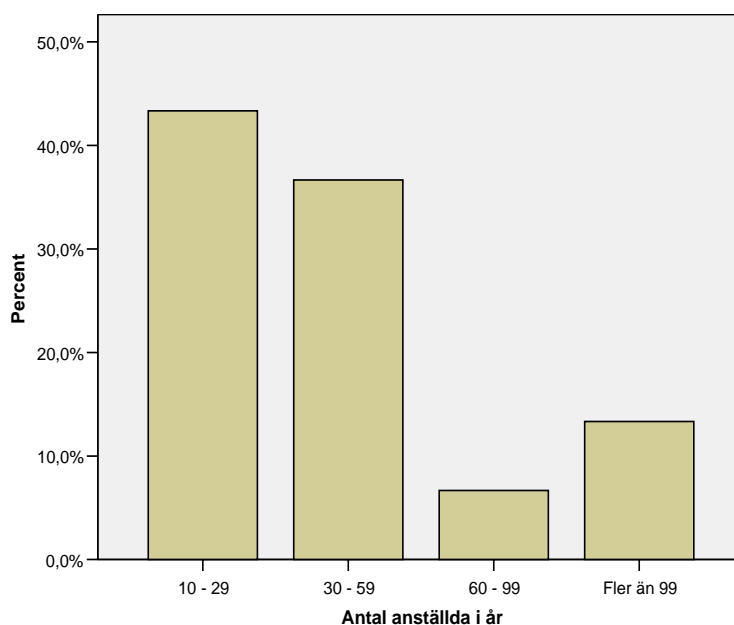


Figur 4-2

Enkäten visar att de deltagande företagen var små vid starten. 70 % hade fem eller färre anställda första verksamhetsåret. Bland kategorin *Fler än 20 anställda* utmärkte sig ett företag genom att ha varit 180 anställda under första verksamhetsåret.

#### 4. Hur många anställda har företaget i dagsläget?

Av de 30 personer som besvarat enkäten har majoriteten angivit att personalstyrkan är mellan 10 och 59 personer. Bortfallet är 1 person. Endast fyra företag har fler än 99 personer anställda i företaget. Fördelningen av personal speglar också de siffror som Dagens Industri presenterade i gasellistan över Skåne 2005. Tendensen är tydlig att företagen i undersökningen är relativt små. Dock är två av de fyra företagen med en personalstyrka som är större än 99 personer placerade i topp när vi rangordnade företagen efter omsättningstillväxt, vilket framgår av följande figur.



Figur 4-3

#### 5. Hur kommer personalstyrkan att förändras i år?

Frågan om hur respondenterna tror att personalstyrkan kommer att förändras under innevarande år är besvarad av alla tillfrågade, 31 stycken. En person tror att företaget kommer att göra sig av med personal medan 12 personer tror att antal anställda personer kommer att vara konstant. De svarande företagen får ändå sägas ha en positiv syn på

framtiden och över 50 % tror att företaget kommer att behöva utöka nuvarande personalstyrka innevarande år. Tabellen i Figur 4-4 nedan visar fördelningen.

	Antal	Procent
minska	1	3,2
bestå	12	38,7
öka med 1-5 personer	13	41,9
öka med 6-10 personer	2	6,5
öka med fler än 10 personer	3	9,7
Total	31	100,0

**Figur 4-4**

#### **6. Vad var företagets omsättning och resultat senaste verksamhetsåret?**

Den här frågan fungerade som en kontroll mot DI:s gasellista 2005 där dessa värden också redovisas. Kontrollen gjordes för att ytterligare säkerställa att det var målpopulationen som tillfrågades.

#### **7. Hur stor är företagets procentuella omsättningsökning senaste verksamhetsåret?**

Bortfallet på frågan är högt vilket visar på att respondenterna antingen inte innehar kunskap att besvara frågan eller att frågan skulle kunna uppfattas som känslig. Resultatet av de 10 personer som besvarat frågan visar dock att omsättningsökningen är fortsatt god. Av detta kan dock inte dras några slutsatser om de företag som inte besvarat frågan.

#### **8. Hur stor uppskattar Ni att företagets omsättning är om tre år?**

Olyckligtvis blev frågan snarlik fråga 13 där vi hade en högre svarsfrekvens varför vi redovisar resultatet där i Figur 4-7 istället.

#### **9. Hur stor marknadsandel har Ni idag?**

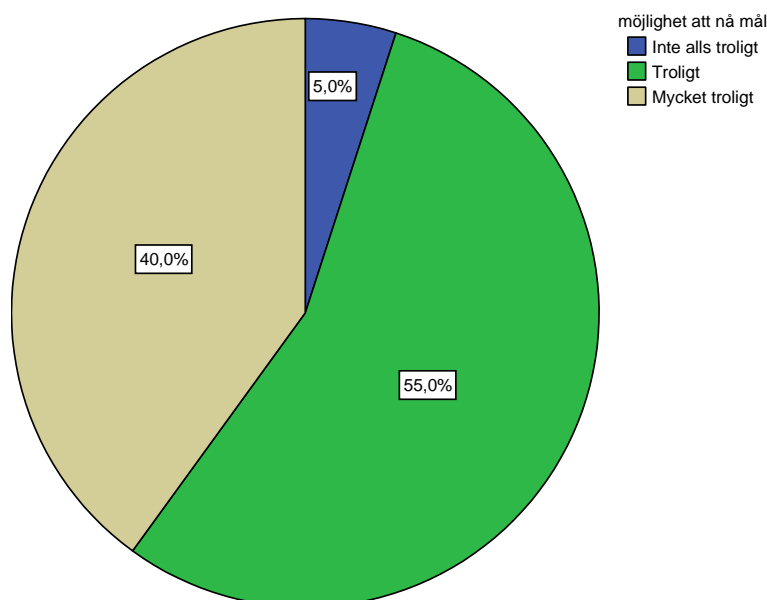
Denna fråga, liksom fråga 10, har uppfattats som svår att besvara. Endast 10 personer har avgett ett svar vilket gör att osäkerheten blir mycket hög kring vad bortfallet beror på. Vi har därför valt att inte redovisa resultaten av frågorna i rapporten. Att bortfallet är högt kan bero på att frågan är känslig att besvara eller att respondenterna inte är medvetna om företagets marknadsandel respektive mål.

#### 10. Hur stor marknadsandel eftersträvar ni?

Bortfallet på frågan är för stort för vi skall kunna dra några slutsatser eller för att det skall vara intressant att redovisa resultatet på frågan. Som beskrivits ovan under fråga 9 så kan bortfallet ha flera olika förklaringar

#### 11. Hur stor uppskattar Ni att möjligheten är att nå den eftersträvade marknadsandelen inom de närmaste tre åren?

Frågan ledde till ett bortfall om 11 personer, vilket gav totalt 20 svar. De svar som inkommit har fördelats enligt Figur 4-5 nedan.



Figur 4-5

Den absoluta majoriteten anser att det är troligt eller mycket troligt att nå den eftersträvade marknadsandelen inom de närmsta tre åren. Alternativen *Inte särskilt troligt* och *Redan uppnått* fanns också men användes inte av någon av respondenterna.

Anledningen till att bortfallet är stort på den här frågan kan förmodligen härledas till den låga svarsfrekvensen på föregående två frågor om just marknadsandelar.

## 12. Hur pass konjunkturkänsligt anser Ni att företaget är?

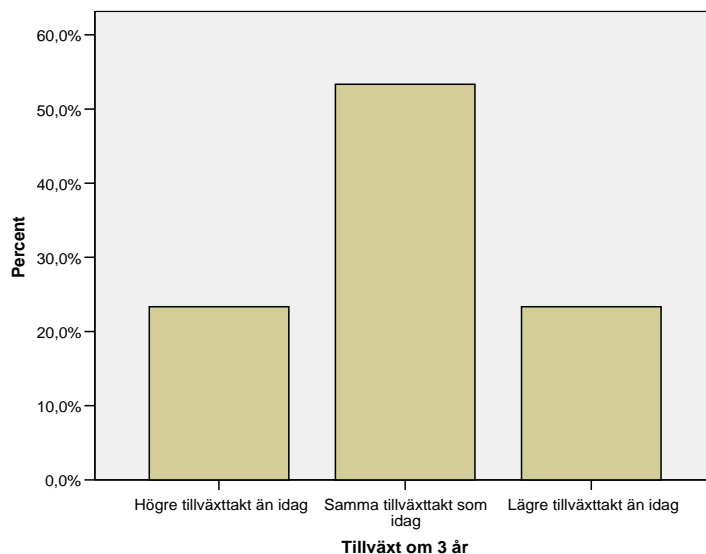
Nu är svarsfrekvensen högre igen, alla 31 intervjuobjekt har besvarat frågan. Resultaten ger inga fingervisningar åt någotdera hållen. 14 personer anser att företaget är konjunkturkänsligt medan 17 personer anser att så inte är fallet, vilket visas i tabellen i Figur 4-6 nedan.

	Antal	Procent
I mycket hög grad	4	12,9
I ganska hög grad	10	32,3
Inte särskilt	15	48,4
Inte alls	2	6,5
Total	31	100,0

Figur 4-6

## 13. Hur tror Ni att företagets tillväxt ser ut om tre år?

Antalet svarande uppgår till 30 personer vilket ger ett bortfall om 1 person.



Figur 4-7

Som ses i Figur 4-7 tror drygt 50 % att företaget kommer att hålla samma tillväxttakt som idag om tre år vilket innebär att de då har ökat sin omsättning med minst 100 % på

samma tid. Knappt 25 % tror att tillväxttakten kommer att vara ännu högre än dagens nivå medan knappt 25 % tror att tillväxttakten kommer att avta till om tre år. Viktigt att tillägga att frågan inte ger svar på om de som tror på en lägre tillväxttakt än idag anser att omsättningen kommer att minska från dagens nivå eller om tillväxten fortsätter men inte i samma snabba takt som tidigare.

#### 14. Vad är största hotet mot en fortsatt tillväxt för företaget?

Med hänsyn tagen till frågans bortfall om 3 personer fördelar sig svaren enligt följande, vilket också framgår i Figur 4-8; 9 personer ser en ökad konkurrens som största hotet mot en fortsatt tillväxt, 10 personer anser att minskad efterfrågan är största hotet och 1 person anser att personalbrist är det största hotet mot fortsatt tillväxt. 8 personer har angivit andra orsaker som största hotet. Bland dem angav 5 att politiska beslut är ett stort hot och övriga 3 personer som svarat *Annat* angav inte vad detta skulle kunna vara.

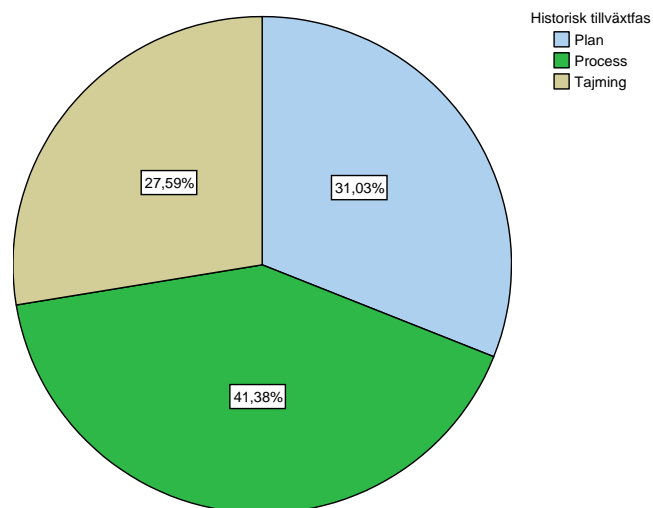
	Antal	Procent
Ökad konkurrens	9	32,1
Minskad efterfrågan	10	35,7
Personalbrist	1	3,6
Annat	8	28,6
Total	28	100,0

Figur 4-8

#### 5. Hur ser Ni på företagets historiska tillväxtfas?

Svarsbortfallet på frågan om företagets historiska tillväxtfas är 2 personer, totalt har 29 personer angivit ett svar. Som figuren nedan visar så är svaren relativt jämnt fördelade över alternativen. En liten övervikt mot *Process* kan ses men den är ytterst marginell. Vi har i efterhand förstått att frågan eventuellt skulle kunna feltolkas och att svaren inte överensstämmer med hur verkligheten faktiskt har sett ut för de svarande företagen. Förklaringen av begreppen i frågan kan eventuellt vara otillräcklig för att ge respondenten inblick i frågan.





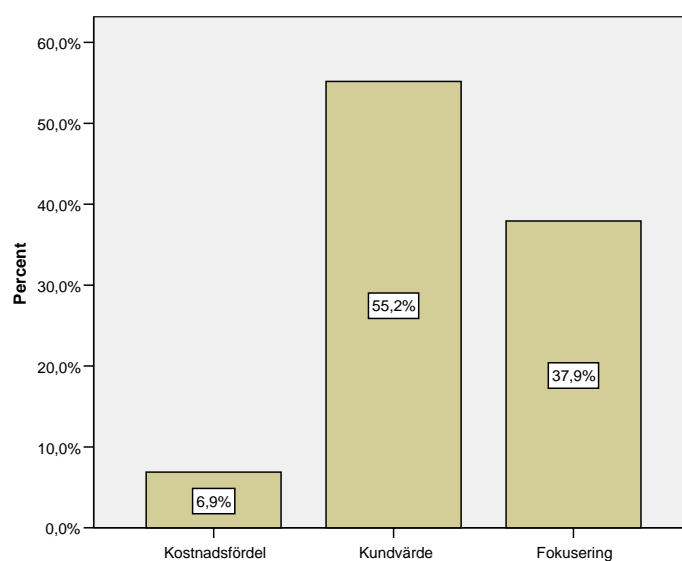
**Figur 4-9**

### 16. Vilken bransch befinner ni er i?

Här gavs respondenten flera olika branscher som alternativ. Svaren är jämnt fördelade över olika branscher, ingen bransch är dominerande. De deltagande företagen i undersökningen befinner sig i branscher med allt från åkerier till jordbruk, till IT.

### 17. Hur positionerar ni er gentemot konkurrenterna?

Bortfall är 2 personer. Figur 4-10 nedan var hur svaren har fördelat sig.

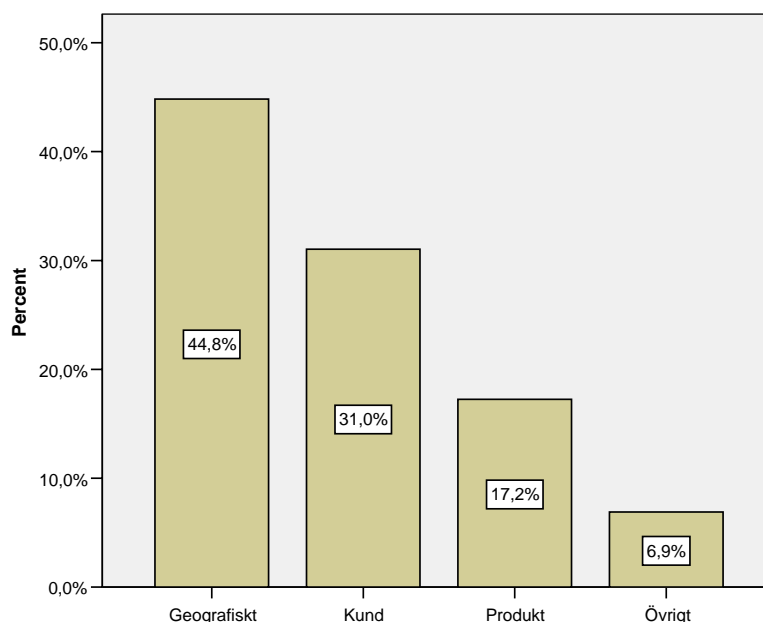


**Figur 4-10**

Tendensen är tydlig övervikt mot *Kundvärde* och *Fokusering*. Endast knappt 7 % har angivit att de positionerar sig genom kostandsfördel medan 55 % av de svarande har angivit att de positionerar sig genom kundvärde och 38 % att de positionerar sig mot konkurrenterna genom fokusering.

## 18. Hur segmenterar ni marknaden?

Bortfall om 2 personer. De som har fyllt i alternativet *Övrigt* har också getts möjlighet att skriva hur de istället segmenterar marknaden men ingen dem har använt den möjligheten. Det dominerande segmenteringssättet är geografiskt, vilket nästan hälften av de svarande har angivit. Detta framgår av nedanstående Figur 4-11



Figur 4-11

## 19. Hur stor är företagets produktportfölj?

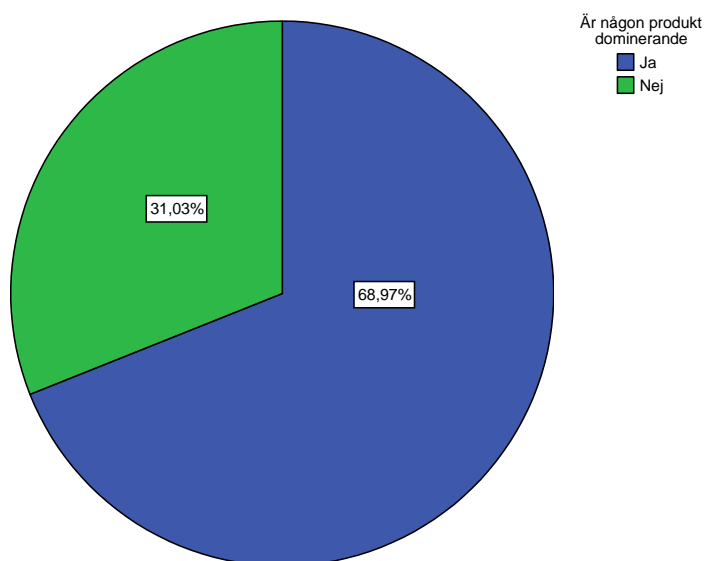
30 personer har besvarat frågan, svaren redovisas i Figur 4-12 nedan. 4 företag (13 %) anger att företaget endast arbetar med en produkt. 26 företag (77 %) har fler än en produkt i produktportföljen. Då svarsalternativen har varit i fasta grupper liksom i tabellen nedan så går det inte att säga hur många produkter som ingår i produktportföljen hos de 12 företag (40 %) som har angivit *Fler än 30 produkter* som svar.

	Antal	Procent
Består av endast en produkt	4	13,3
2-10 produkter	9	30,0
11-30 produkter	5	16,7
Fler än 30 produkter	12	40,0
Total	30	100,0

**Figur 4-12**

## 20. Är någon produkt dominerande i portföljen?

Bortfallet består av 2 personer. 2/3 av de svarande företagen menar att någon produkt är dominerande i produktportföljen. Här tog vi också reda på vilken produkt som var dominerande och hur dominerande produkten var ifall respondenten svarade ja. Det gav oss en liten fingervisning om övriga produkter borde tolkas som stödprodukter eller om alla produkter i portföljen såldes utan starkare ihopkoppling. Hur svaren har fördelat sig framgår i nedanstående Figur 4-13.



**Figur 4-13**

## 21. Hur många procent av omsättningen investeras i FoU?

Största andelen (42 %) anger att företagen investerar mellan 1 % och 5 % i FoU. Knappt 35 % menar att företaget inte investerar någon del i FoU. Bortfallet är 5 personer. Att

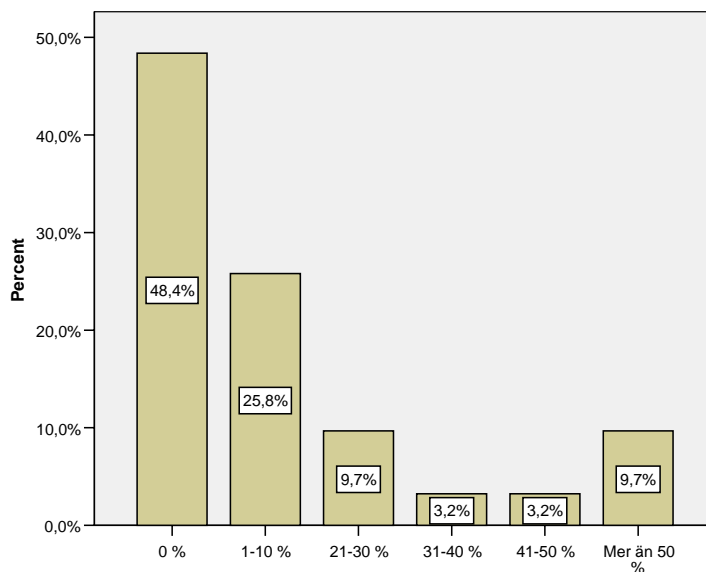
bortfallet är lite högre på den här frågan kan bero på att respondenterna inte besitter kunskap för att besvara frågan. (Körner & Wahlgren 2002) Det vill säga att de i det här fallet inte har någon vetskap om hur stor del av företagets omsättning som investeras i Forskning och Utveckling. Det kan också vara så att respondenterna inte känner till förkortningen FoU, vilket i efterhand kan konstateras att vi kanske borde ha skrivit ut i frågan för att minska osäkerheten.

	Antal	Procent
0 %	9	34,6
1-5 %	11	42,3
6-10 %	4	15,4
Mer än 10 %	2	7,7
Total	26	100,0

**Figur 4-14**

## 22. Hur stor del av företagets totala omsättning är export?

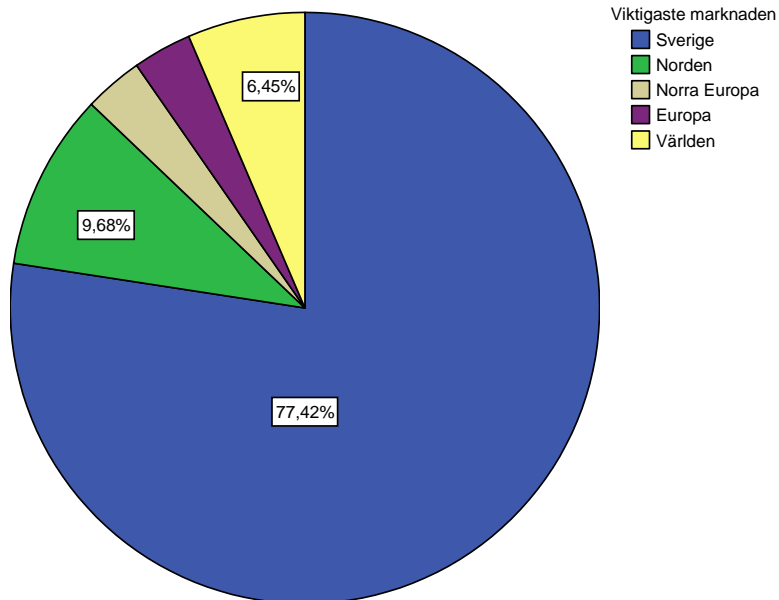
31 svarande och inget bortfall. Drygt hälften av företagen som besvarat enkäten exporterar produkter och tjänster utanför Sveriges gränser. Knappt 10 % av de tillfrågade företagen är rena exportföretag, det vill säga mer än hälften av omsättningen kan härledas till export. Resultaten redovisas också i Figur 4-15 nedan.



**Figur 4-15'**

### 23. Vilken är er viktigaste marknad?

Alla respondenterna har besvarat frågan. 77 % anger att Sverige är företagets viktigaste marknad, vilket Figur 4-16 nedan visar.



**Figur 4-16**

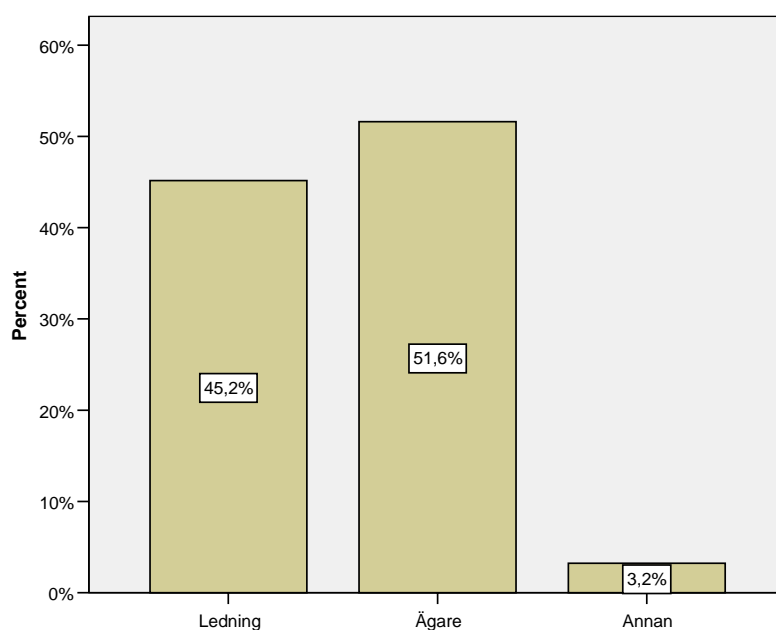
Även om inga slutsatser kan göras på grund av att urvalet är litet så är tendenserna tydliga att de företag som angivit att de exporterar en liten del eller ingen del alls också anser att Sverige är företagets viktigaste marknad, se Figur 4-17. Hur respondenterna tolkar och värderar *Viktigt* vet vi inte men uppenbart är att inget av de rena exportföretagen från föregående fråga, Figur 4-15, anser att Sverige är företagets viktigaste marknad, Figur 4-17 nedan.

Count		Viktigaste marknaden					Total
		Sverige	Norden	Norra Europa	Europa	Världen	
Hur stor del är export	0 %	14	1				15
	1-10 %	7	1				8
	21-30 %	1		1	1		3
	31-40 %	1					1
	41-50 %	1					1
	Mer än 50 %		1			2	3
Total		24	3	1	1	2	31

**Figur 4-17**

## 24. Vem i organisationen tar strategiska beslut?

All som var tillfrågade har svarat på frågan om vem som tar strategiska beslut i företaget. Svaren har fördelat sig jämt mellan Ägare och Ledning. Alternativet Utomstående fanns också att tillgå men eftersom ingen har angivit det svaret redovisas det inte heller i Figur 4-18 nedan. 1 person angav *Annan* och förklarade att det var styrelsen som tog de strategiska besluten. Det borde kunna ses som ledning vilket i så fall gör blocken ännu jämnare.



Figur 4-18

## 25. Hur implementeras de strategiska besluten i företagets organisation?

På den här frågan fanns också en möjlighet för respondenterna att ange flera svar. Den möjligheten nyttjade två av de svarande, därav får vi i Figur 4-19 en procentsats som överskrider 100.

	Svarande		Procent av svarande
	N	Procent	
Process	26	89,7%	96,3%
Struktur	2	6,9%	7,4%
Regler	1	3,4%	3,7%
Total	29	100,0%	107,4%

**Figur 4-19**

Bortfallet på frågan är 4 och antalet personer som svarade uppgår således till 27. Det framgår tydligt i tabellen ovan att det absolut vanligaste sättet att implementera strategiska beslut i de svarande företagen är genom Process.

## **26. Bedriver företaget intern utveckling/utbildning för de anställda?**

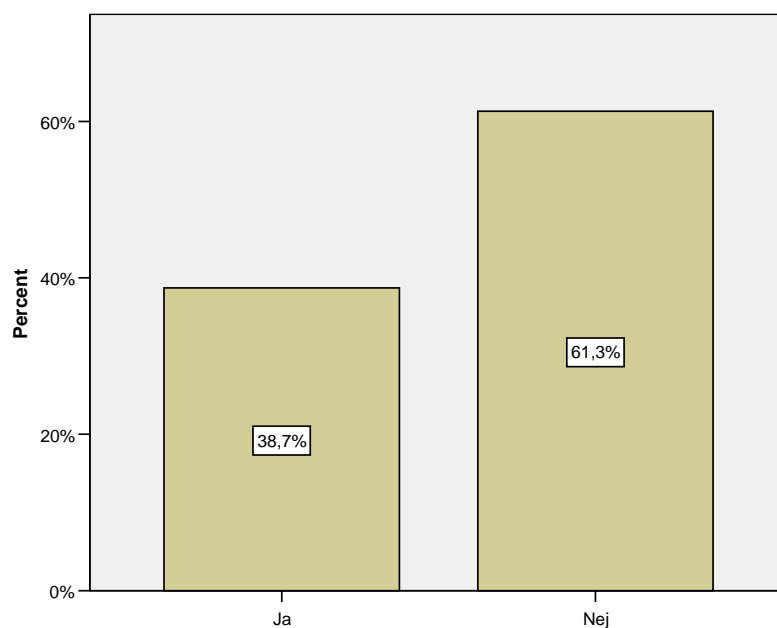
Andel som angivit att företaget bedriver någon form av intern utbildning eller utveckling för de anställda är drygt 77 %. Frågan har inte genererat i något bortfall.

	Antal	Procent
Ja	24	77,4
Nej	7	22,6
Total	31	100,0

**Figur 4-20**

## **27. Använder ni er av någon form av bonussystem för anställda?**

61 % av de svarande företagen, som på den här frågan är 31 stycken, anger att de inte har någon form av bonussystem för företagets anställda. Siffrorna redovisas i Figur 4-21 nedan. Vi har i Figur 4-22 i nästa fråga redogjort för andelen av de företag som har bonussystem för de anställda som också har bonussystem för ledningen och viceversa.

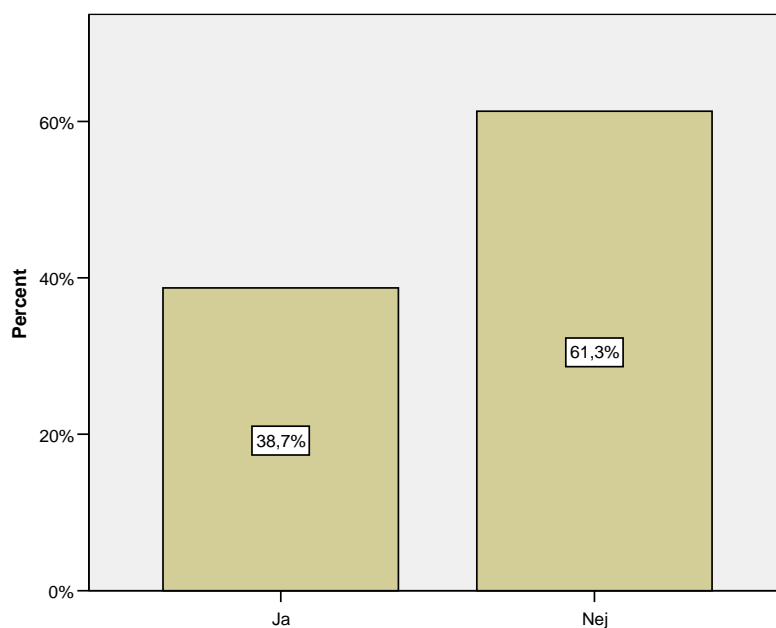


**Figur 4-21**

**28. Använder ni er av någon form av bonussystem för ledningen?**

Andelen företag som har ett bonussystem för ledningen och andelen som inte har ett bonussystem för ledningen fördelar sig identiskt med andelen som har ett bonussystem för anställda respektive de som inte har något bonussystem för anställda i Figur 4-21. Det vill säga 61 % har inte någon bonus för ledningen medan 39 % anger att de har bonus för ledningen.





**Figur 4-22**

Genom att göra en korstabell, enligt Figur 4-23, så kan vi tydligt se att det inte är samma företag som angivit att de har ett bonussystem för ledning som angivit att de har ett bonussystem för de anställda. Av de 12 företag som angivit att de har ett bonussystem för ledningen har 5 angivit att de också har ett bonussystem för de anställda. 19 företag har inget bonussystem för ledningen, av dem har 7 stycken någon form av bonussystem för de anställda.

		Bonussystem för anställda		Total
		Ja	Nej	
Bonussystem för ledning	Ja	5	7	12
	Nej	7	12	19
Total		12	19	31

**Figur 4-23**

### **29. Använder ni er av individuell lönesättning?**

31 personer har besvarat frågan om individuell lönesättning. 25 personer (81 %) anger att företaget använder sig av individuell lönesättning. 6 personer (19 %) anger att de använder sig av kollektiv lönesättning.

		Antal	Procent
Valid	Ja	25	80,6
	Nej	6	19,4
	Total	31	100,0

**Figur 4-24**

### **30. Hur ser företagets organisation ut?**

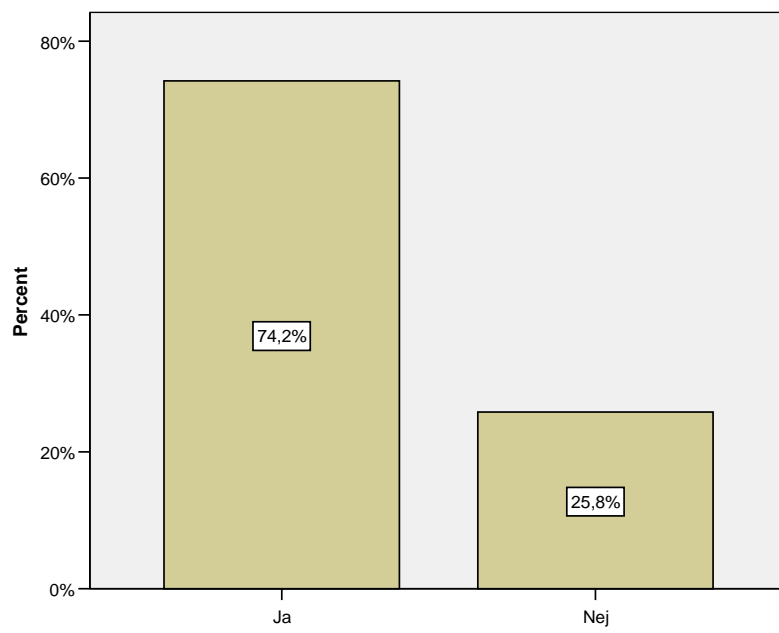
Svarbortfallet på frågan är lite högre än på övriga frågor. 5 personer har inte angett hur företagets organisation ser ut. Av dem som har besvarat frågan anser 18 personer (69 %) att företaget har en rollkompletterande eller rollintegrerad organisation. 7 personer (27 %) uppgav att personalen arbetar individuellt.

	Antal	Procent
Rollkompletterande	10	38,5
Rollintegrerat	8	30,8
Rolldifferentierat	1	3,8
Individuellt arbete	7	26,9
Total	26	100,0

**Figur 4-25**

### **31. Anser Ni att företaget skulle kunna ha en effektivare organisation än idag?**

31 personer har besvarat enkätens sista fråga. En tydlig majoritet om 74 % anser att företaget skulle kunna ha en effektivare organisation medan 26 % anser att en effektivare organisation i företaget inte är möjlig.



**Figur 4-26**

## 5 Analys

---

*I detta kapitel kommer vi att analysera empirin utifrån de valda teorierna. Vi kommer att använda liknande struktur som i teorikapitlet för att läsaren enkelt skall kunna följa analysen och koppla den till empirin och teorin. Kapitlet kommer att börja med en disposition och avslutas med ett sammandrag.*

---

### 5.1 Inledning

Den kvantitativa undersökningen kommer att inleda analysen med jämförelser och resonemang över de tendenser vi kan se genom vår kartläggning av tillväxtföretagen i enkäten. Eftersom enkätens frågor spänner över ett brett spann beaktas inte alla svar i kopplingen till underliggande teorier i Wiklunds modell. De frågor i kartläggningen som inte platsar i Wiklunds modell kommer att redogöras för först och påföljande del är ett resonemang kring empiri och teori som tydligare kan kopplas till karaktäriserande drag hos tillväxtföretag. Avslutningsvis kommer Wiklunds modell att sammanfattas och sedermera även hela analyskapitlet.

### 5.2 Sammanfattning av de empiriska resultaten

Karaktärsdrag hos tillväxtföretagen som svarat på enkäten. Här utgår vi endast från de företag som svarat på enkäten vilket gör att sammanfattningen inte kan generaliseras på andra gasellföretag.

- Majoriteten av tillväxtföretagen är relativt nystartade, med en tyngd på nittioalet. Detta visar att yngre företag tenderar ha lättare att växa än äldre.
- 70% av tillväxtföretagen hade färre än fem anställda vid starten.
- Tillväxtföretagen tenderar att vara diversifierade med en bred portfölj, hela 40 % av företagen har en portfölj som består av 30 produkter eller fler.
- Över 55 % av tillväxtföretagen positionerar sig gentemot konkurrenterna genom Kundvärde. Detta visar på att företagen har differentierade produkter/tjänster som kunden anser värdefull.
- Marknaden segmenteras främst geografiskt med stöd i närmare 45 % av resultatet.

- Hos de företagen som har en stor produktportfölj visar det sig att över 70 % har en dominerande produkt. Detta visar att det finns en obalans med tanke på att vissa produkter produceras mer än andra.
- De strategiska besluten implementeras med tydlig majoritet genom process, hela 96 % stödjer detta. Det tyder på att företagen har stark kultur och ledarstil som sprider sig genom hela organisationen.
- Nästan 75 % av tillväxtföretagen anser att deras organisation kan bli effektivare. Detta visar en tendens att företagen växer så fort att de har svårt att hantera organisationen struktur.
- Närmare 70 % anser att störta hotet för fortsatt tillväxt är att antingen efterfrågan minskar eller konkurrensen ökar. Detta visar på att företagen främst är rädda för externa faktorer och ej interna som personalbrist.
- Tillväxtföretagen ser väldigt positivt på framtiden, mer än hälften förväntar sig ha samma tillväxttakt som idag. Då skall man tänka på att tillväxttakten idag för många av företagen är väldigt hög
- Andelen tillväxtföretag som investerar i FoU är nästan 65 %.
- Resultaten visar på att majoriteten av tillväxtföretagen har en individuell löneersättning (81 %) och hela 77 % bedriver intern utbildning. En liten övervikt med 63 % visar att bonussystem inte är särskilt vanligt hos varken anställda eller ledningen.
- Sverige anses vara den viktigaste markanden för över 75 % av tillväxtföretagen. Dock har nästan 60 % av tillväxtföretagen någon form av export.

### **5.3 Analys av resultatet**

Vi kan genom rapportens kvantitativa undersökning se ett par tendenser för de företag som svarat på enkäten. Dessa frågor är relaterade till tillväxt och behandlar företagens ålder, antalet anställda år ett och i nuläget, marknadsandelar samt tron på tillväxt och vad som skulle kunna hota tillväxten.

Genom svaren på fråga två kan vi se tendenser av att företagen i undersökningen är relativt unga. Vilket enligt Wiklund inte är ett undantag utan snarare en regel bland

tillväxtföretag. Enbart några få företag är äldre än 20 år. De övriga med en majoritet som startade sin verksamhet under 90 – talet.

Vi kan i Figur 4-2 se en klar tendens att majoriteten startade som relativt små företag med under fem anställda. Detta tyder på att en eller några få personer haft en ide som de senare realiserat på egen hand eller med hjälp av några få medarbetare. Med åren har företagen vuxit i antalet anställda till att ha mellan 10 och 60 anställda. Företagen är således klassificerade som små företag. Förändringen i personalsammansättningen i företagen kommer under det närmaste året att bestå eller öka med några få personer för en majoritet av företagen. Huruvida det är de något äldre företagen som har fler anställda idag och att majoriteten av företagen därmed ökat procentuellt lika vet vi inte då vi inte kan se vilka företag som svarat vad. Detta är enbart något man skulle kunna anta med tanke på svaren angående företagsålder, personalantal vid start och i nuläge samt förändringstakt. Om det nu är så tenderar alltså tillväxtföretag att växa med liknande hastighet. Med tanke på den stora skillnaden i procentuell ökning bland företagen låter detta dock orimligt. Snarare har företagen helt skilda personalökning under sin tillväxtfas beroende på den stora variationen i omsättningsökning. Detta resonemang är något som skulle vara intressant att studera vidare, med mer specifika frågor till företagen.

Omsättningsökningen i procent under de tre senaste åren har för alla företagen i den empiriska undersökningen varit över 100. Skillnaden mellan företagen har dock varit stor. Skillnaden sträcker sig från det ledande företaget med 834 % i omsättningsökning till det sista företaget på listan med en ökning på 102 %. Hur de undersökta företagen ser på framtiden skiljer sig också åt. Majoriteten tror sig ha en liknande omsättningsökning under den kommande treårsperioden som under den gångna treårsperioden vilket tyder på att företagen tror på sina produkter och tjänster även framöver. 25 % anser att företaget kommer att öka sin tillväxttakt ytterligare medan övriga 25 % siar om en procentuell nedgång i tillväxttakten. Med tanke på att 75 % av de svarande företagen tror på en liknade eller ännu ljusare framtid kan vi se en tendens av att de undersökta företagen tror på sin strategi om tillväxt.

Som största hot ser majoriteten av företagen en ökad konkurrens eller minskad efterfrågan vilket tyder på att företagen har respekt för den dynamiska marknaden och de externa faktorer som kan påverka företagets tillväxt både negativt och positivt. Några få av företagen svarade att politiska beslut kan påverka huruvida lönsamheten fortsätter i samma takt. Vi ser alltså att omvärldsfaktorer som konkurrens, efterfrågan och politiskt klimat är något som företagen tänker på och tar med i sina beräkningar vid strategiska beslut.

## **5.4 Wiklunds tillväxtstrategi**

Wiklunds modell är här, liksom i teorikapitlet, uppdelad i olika variabler, detta för att enklare kunna följa de kopplingar som finns inom varje variabel.

### **5.4.1 Analys av resurser och kompetens**

Anledning till att man tittar på företags resurser är för att se hur man kan uppnå konkurrensfördelar. Det är utnyttjandet av resurserna tillsammans med kompetensen som kan göra företaget bättre än konkurrenterna. Vi har koncentrerat oss på hur resurserna i tillväxtföretagen används, ej specifikt vilka de är men vi anser det intressant för vidare forskning. Utifrån svaret på fråga 19 som redovisas i Figur 4-12 angående företagets produktportfölj kan vi se tendensen att många av tillväxtföretagen är diversifierade med breda produktportföljer. Endast 14 % av företagen har en produktportfölj bestående av en singelprodukt medan hela 40 % av företagen har en produktportfölj som består av minst 30 produkter.

Detta visar på att företagen i undersökningen uppnår konkurrensfördelar genom samband mellan produkter och enheter för att utnyttja samma kärnkompetenser (Ansoff, 1965). Konkurrensfördelarna kan skapas vid produktionen, försäljningen genom att gemensamt använda resurserna men även vid support och utveckling. Inte minst är det en fördel för företag med starka varumärken att diversifiera eftersom det redan är inarbetat hos kunderna. Är kunderna varumärkestrogna kan företagen utöka sina produktportföljer för att utnyttja sitt inarbetade varumärke.

Om tillväxtföretagens produktportfölj är relaterad eller orelaterad kan vi inte dra några slutsatser kring men vi ser det som intressant för vidare forskning. Enligt Markowitz moderna portföljteori kan vi se att tillväxtföretagen tenderar vara riskaverta, då de har visat sig ha en bred portfölj. Har diversifieringen gjorts effektiv så beror den minskade risken på faktorer som fluktuerar i olikhet, vilket kan minska konjunkturkänsligheten. Enligt fråga 12 anser majoriteten av de tillfrågade gasellföretagen sig inte konjunkturkänsliga, se Figur 4-6. De tillväxtföretag som är ägarstyrda (nästan 52 %) kan ha starka incitament att diversifiera eftersom det kan minska risken för deras investerade kapital (Markowitz, 1952).

Fråga 20 visar att hela 69 % av gasellföretagen har någon produkt som är dominerande i portföljen, Figur 4-13. Detta kan kopplas till Richard Kochs 80/20 princip som menar att 80 % av resultatet kommer från 20 % av resurserna. Detta visar vikten av att fokusera på de resurser som står för större delen av resultatet. För att återspegla inledningen så är det av stor betydelse hur man använder de resurserna man har till förfogande. De företagen som genom economies of scope ökar produktportföljen måste även beakta de produkter som är dominerande, eftersom de står för största delen av resultatet.

#### **5.4.2 Analys av strategi**

Vi beskrev i teorikapitlet Mintzbergs organisationsteorier som klassificerar företagen i olika kategorier, främst studerade vi kategorierna adhocratin och den enkla typen som enligt Mintzbergs karakteriserar småföretagen. Dessa två kategorier har en del gemensamt, som vi utifrån resultaten, kan instämma. Dels anses företagen ha en utmärkande stark kultur, samt beslutsprocess som domineras av sin företagsledare som, enligt Markowitz, ofta är ägaren till företaget. Vi kan i fråga 24 bevisas att majoriteten av gasellföretagen är ägarstyrka och fråga 25 visar att kulturen och ledarskapet anses viktigast vid implementering av strategiska beslut. Detta visar att den bild som ges i resultaten från den kvantitativa undersökning är lik den bild av småföretag som Mintzberg framställer.

Genom fråga 17 som handlar om positionering gentemot konkurrenter har vi fått ut en generalisering över hur tillväxtföretag valt att positionera sig för att skaffa sig



konkurrensfördelar och därmed nå lönsamhet. De tre alternativen utifrån Porters generiska strategier fördelades enligt Figur 4-10 med positionering mot kundvärde/differentiering med 55,2 % av företagen, 6,9 % på kostnadsfördel och 37,9 % valde alternativet fokusering.

En tendens vi ser bland de medverkande tillväxtföretagen är att de inte nått den grad av procentuell tillväxt de har idag genom att vara kostnadsledare inom sitt segment, se Figur 4-10. Företagen har istället valt en differentierad strategi eller fokus och där majoriteten satsat på kundvärde för att nå konkurrensfördel. Företagen har valt att ha produkter eller tjänster som är unika på marknaden och som genererar en kundgrupp som troligtvis är trogna och som samtidigt med tanke på tillväxtökningen växer, vilket tyder på väl fungerande relationer med marknaden. Hur de företag som säljer produkter och tjänster med en differentierad strategi valt att segmentera sin marknad vet vi inte, vi kan dock se att mer än majoriteten av företagen har Sverige som sin viktigaste marknad Figur 4-16. Vidare kan vi i Figur 4-11 se att drygt 40 % av de svarande företagen segmenterar marknaden geografiskt och ca 30 % demografiskt. Eftersom vi inte har svarsalternativ om lokal förankring kan vi inte dra några generella kopplingar som säger att företagen säljer de flesta av sina produkter eller tjänster till sitt närområde. Det skulle vara intressant att gå djupare in i detta och se om den geografiska och demografiska segmenteringen varit en del i strategin. Det skulle i så fall vara intressant att koppla detta till Figur 4-9 där vi ser att företagens historiska tillväxtfas är helt skilda åt. Trots att drygt 40 % svarat att strategin vuxit fram kan segmenteringen ha varit bestämd från början. Detta är enbart något vi kan spekulera kring med tanke på vilka branscher de agerar i. Branscher som taxiverksamhet och utbildningsverksamhet kan vi anta agerar på en lokal marknad. Det finns en möjlighet att företagen hade valt att svara både differentiering och fokus om ett sådant alternativ funnits. Detta kunde vi av kunskapsmässiga skäl inte genomföra så där kan vi inte analysera. Vi hade då fått en bättre bild över hur segmenteringen sett ut.

Enligt Figur 4-10 har nästan 40 % av företagen valt fokus som sin strategi för att nå konkurrensfördel. Genom en koppling till teorin kan vi se att dessa företag valt en mindre del av marknaden för att sälja sina produkter eller tjänster. Med tanke på att vi

fick stora procenttal på både geografisk och demografisk segmentering är det svårt att generalisera men vi ser att för att nå hög tillväxt bör företag med relativt få anställda välja differentiering eller fokus som sin strategi. En fokuserad differentiering skulle kunna vara det optimala men det kan vi bara spekulera kring. De initiala kostnader som kostnadsledarskap innebär verkar vara svåra för företagen att klara av. Att företagen i undersökningen är relativt unga stödjer samtidigt att kostnadsledarskap inte är att rekommendera, då företagen inte haft den tid på sig för att utveckla konkurrensfördelarna som krävs för att lyckas.

För att få en inblick i hur tillväxtföretag tar fram sina strategier valde vi att ställa en fråga angående företagets historiska tillväxtfas. Enligt Figur 4-9 så svarade cirka 30 % av företagen att de valt sin strategi enligt en plan. Plan är det traditionella synsättet som förespråkas av bland annat Porter. Enligt detta synsätt har företagen valt att från början göra upp en plan över hur företaget skall skötas och styras och man har sedan följt den planen.

Nästan 30 % av företagen, enligt Figur 4-9, svarade att en strategi inte funnits utan att företagets framgång snarare är en följd av rätt tajming på marknaden. Företagen har lyckats med att få ut sin produkt eller tjänst på marknaden i precis rätt tid. Att välja att inte ha en strategi blir i detta fall en strategi i sig. (Eisenhardt, 1998)

Figur 4-9 visar också att resterande 40 % av företag svarade att strategin vuxit fram som en process. Under årens lopp har företagen gjort justeringar i strategin för att kunna anpassa den efter företagets omgivning. Ett antagande man skulle kunna göra för dessa företag är att de agerar på en marknad som påverkas av globaliseringen och därmed ständigt förändras. (Mintzberg, 1998)

Det empiriska resultatet från föregående fråga visar att det nästan är en uppdelning med en tredjedel på vardera svarsalternativ. Huruvida de olika delarna representeras av företag inom samma eller liknande branscher vet vi inte eftersom företagen av sekretesskäl är avidentifierade vid analysen. Vi kan enbart konstatera att åsikterna bland

forskarna skiljer sig åt. På samma sätt skiljer sig företagen åt vilket tyder på att det inte finns någon gyllene väg att nå tillväxt genom en viss strategiuppkomst.

### **5.4.3 Analys av miljö/omgivning**

För att kunna förstå företagens syn på sin omgivning och hur miljön omkring företaget påverkar de strategiska besluten ställde vi en fråga om vad företagen ser som möjliga hot i framtiden. Genom svaren på fråga 14 fick vi fram att drygt 30 % av företagen ansåg att ökad konkurrens är det största hotet mot tillväxten. Om denna konkurrens sker från nya aktörer eller från redan etablerade företag kan vi utifrån vår undersökning inte säga.

Cirka 35 % av företagen anser att en minskad efterfråga är det största hotet mot tillväxten. Ökad konkurrens och minskad efterfrågan påverkar företagen på både det vertikala samt horisontella planet utifrån Porters "Five Forces of Competition Framework".

Vi kan genom enkätundersökningen se att drygt 90 % av företagen ser att miljön påverkar deras agerande och därmed strategi. Vi kan genom svaren på fråga 14 generellt säga att tillväxtföretag ser på sin omgivning som föränderlig och måste anpassas efter den. Enligt svaren på fråga 15 ser vi att denna anpassning skiljer sig åt mellan företagen varför det blir svårt att generalisera över hur företagen behandlar hoten. Om en ny plan kommer att arbetas fram eller om detta kommer att ske som en process skiljer sig åt mellan företagen.

Vi kan enligt Figur 4-10 se att de flesta av företagen inte valt att positionera sig med kostnadsfördel. Företagen har därmed inga fördelar med att nya inträdare får stora initiala kostnader som ett kostnadsledarskap ofta innebär. Det unika med de differentierade företagens produkter eller tjänster riskerar att kopieras om företagen inte anpassar sina strategier och försvårar kopieringen. Detta kan exempelvis göras genom ökad satsning på FoU för att i fortsättningen ligga steget före konkurrenterna, samt fortsatt fokus och arbete med kundvärde.

#### 5.4.4 Analys av Motivation

Figur 4-25 visar att knappt en tredjedel av de svarande menar att företaget arbetar som en rolldifferentierad organisation där de anställda arbetar individuellt och där integrationen mellan de anställdas sysslor är liten. Drygt två tredjedelar anser sig arbeta i riktiga teamorganisationer med integrerad eller rollkompletterande struktur. Frågan ger inte utrymme för någon djupare analys i ämnet men det vore intressant att studera organisationen vidare genom en kvalitativ studie som exempelvis en fallstudie. Det är troligt att teamstrukturer är överrepresenterade i de undersökta företagen. Detta skulle kunna bero på att just rollkompletterande och rollintegrerande team lämpar sig bra i mindre organisationer. (Lind & Skärvad, 2004) En annan förklaring som naturligtvis inte kan bortses ifrån är att det skulle kunna anses vara mer rätt i tiden att arbeta i team och därför har respondenterna svarat att företagen har en sådan organisationsstruktur. Detta går naturligtvis endast att spekulera kring.

Tittar vi närmre på hur lönersättningen ser ut för de svarande företagen i Figur 5-1 nedan så har 16 av de 18 företag som svarat att de har en rollkompletterande eller rollintegrerad organisation också angivit att de har en individuell lönesättning. Detta talar emot Lind & Skärvad (2004) som ju menar att den typen av team bör använda sig av ett kollektivt belöningsystem i första hand för att få ut så mycket som möjligt av medarbetarna.

Count		Individuell lönesättning		Total
		Ja	Nej	
Hur ser företagets organisation ut	Rollkompletterande	8	2	10
	Rollintegrerat	8	0	8
	Rolldifferentierat	1	0	1
	Individuellt arbete	3	4	7
Total		20	6	26

**Figur 5-1**

Med vetskapen om motsättningen i lönesystem och de uppgivna teamstrukturerna så kan vi gissa att det antagligen finns en stor kunskapslucka i hur team fungerar och hur företagen skall organisera sina arbetsuppgifter bland de undersökta företagen. Liksom vi

har nämnt förut så vore en djupdykning på området intressant men tendensen bland svaren är ändå mycket tydlig på det här området. Det är kanske okunskapen bland företagen som gör att hela 74 % av de svarande enligt Figur 4-26 menar att det antagligen skulle gå att ha en effektivare organisation i företaget än idag.

Faktorer som troligtvis påverkar motivationen hos personalen är förmåner i form av bonus men också internutbildningar och möjlighet att utvecklas genom sin anställning. Till våran förvåning använder över 61 % av gasellföretagen inte någon form av bonussystem för varken anställda eller ledningen. Vi trodde att fler av företagen skulle använda bonussystem eftersom nystartade företag ofta inte har kapital att betala höga grundlöner, då man istället erbjuder bonus när det går bra för företaget. Detta gör man för att kunna knyta rätt kompetens till företagen som ser framtiden som ljus. Detta är en situation vi endast kan spekulera i men åt andra sidan driver över 77 % av gasellföretagen internutbildning. Detta kan anses som en form av bonus för att utveckla personal som då kan ta sig an nya arbetsuppgifter.

## **5.5 Sammanfattning Wiklunds tillväxtstrategi**

Wiklunds modell består av både interna och externa faktorer. När de interna faktorerna (resurser) som företaget förfogar över integreras och konfigureras med hjälp av kompetensen så kan detta i bästa fall leda till konkurrensfördelar. De strategiska valen påverkas externt av den dynamiska miljön/omgivningen. Vi kan inte dra några generella slutsatser om tillväxtföretag utan att undersökningens validitet påverkas negativt men studien visar ändå tendenser bland respondenterna till vår deskriptiva enkätundersökning vilka skulle vara intressanta att applicera på andra gasell- och tillväxtföretag.

## 6 Slutsatser

---

*Denna del i uppsatsen är ämnad som ett avslutande och sammanfattande kapitel. Vi kommer här att presentera de tendenser och slutsatser vi kommit fram till i analysen. Vi avslutar kapitlet med reflektioner får vidare forskning.*

---

Vi har genom enkätundersökningen kunnat se vissa tendenser till hur de tillväxtföretag vi undersökt nått den tillväxtgrad de idag har. Om de undersökta företagen är representativa för hela populationen kan vi inte uttala oss om. Det är dock en intressant tanke, som kanske inte är alldeles främmande, att de företag som vi har valt ut till vår undersökning också är representativa för en större grupp gasellföretag.

Genom att titta in på djupet på gasellföretagen i vår studie ser vi att de har en del gemensamma nämnare. Företagen är i regel relativt unga och har haft liknande personalsammansättningar. De är i regel ägarstyrda med starkt fokus på kultur och ledarskap när strategier skall implementeras. Majoriteten startade med få anställda. De flesta agerar idag fortfarande som relativt små företag med en stark tro på framtiden.

Om vi lyfter blicken från djupet och istället ser till hur de gemensamma nämnarna uppkommit ser vi en del skillnader mellan företagen. Slutsatser som vi kan dra av undersökningen är att det är svårt att peka på en generell uppkomst av strategier. Huruvida strategin vuxit fram under tiden, varit en plan från början eller att det inte funnits en strategi är olika för de svarande företagen. Något vi med ganska stor säkerhet kan uttala oss om är att tillväxtföretagen i undersökningen inte använder sig av någon lågkostnadsstrategi för att nå konkurrensfördelar och tillväxt. Snarare inriktar sig företagen på att differentiera eller fokusera sig.

Genom undersökningen ser vi en tendens att majoriteten av de tillfrågade tillväxtföretagen är diversifierade, då de har ett brett produkt- eller tjänstesortiment. Produktdiversifieringen görs troligen för att man vill sprida ägarnas risker samt utnyttja företagets resurser för mer än en produkt eller tjänst. Trots detta anger mer än 70 % av

företagen i undersökningen att en produkt eller tjänst är dominant, vilket får stöd i 80/20 principen.

Slutligen kan vi konstatera att gasellföretagen i undersökning implementerar de strategiska besluten genom den starka kulturen och ledarskapet, hela 96 % stödjer detta.

## **6.1 Vidare forskning**

Vi har i denna uppsats undersökt likheter och skillnader i gasellföretag. Vi har genom en kvantitativ enkätundersökning kartlagt tendenser som bland annat visar på likheter i företagsålder, styrning och framtidstro mellan gasellföretag. Vidare har vi tittat på vilka strategier gasellföretagen har gemensamt eller vilka som skiljer de åt. Undersökningen skedde med enbart en enkätundersökning varför vidare forskning inom ämnet skulle vara intressant. Genom enkätundersökningen kunde vi inte få fram mer djupgående funderingar från företagen och samtidigt från författarna själva. Under arbetets gång dök det upp flertalet frågor vilka vi skulle vilja fördjupa oss i. Ett exempel på detta är på vilket sätt strategierna har uppkommit i företagen. Genom undersökningen fick vi fram att skillnaderna var stora mellan företagen men på vilket sett och varför de skiljer sig åt kan vi inte analysera. Genom djupgående intervjuer skulle företagen få tillfälle att presentera hur och varför strategierna uppkommit på ett annorlunda sätt.

Då enkätundersökningen skickades ut innan vi hade läst på om all teori samt frågor och funderingar som kom upp under arbetets gång skulle även den kunna förändras. Vid en framtida studie skulle man kunna förändra eller förfina vissa frågor och svarsalternativ. Exempelvis skulle vi på frågan om segmentering velat ha svarsalternativ som även innefattade lokal nivå.

Vidare skulle det från forskningsmässig teorianknytning vara intressant att fördjupa frågan om diversifiering. Genom en kvalitativ studie skulle man kunna få fram om diversifieringen hos företagen är relaterad eller orelaterad. Detta skulle påverka analysen om hur portföljvalsteorin samt 80/20 implementeras i arbetet.

Som en variant på denna rapport skulle det även vara intressant att dela upp företagen på gassellistan efter omsättningsökning, jämförelser mellan gasellregioner eller att fördjupa sig inom ett vist område som exempelvis ägande och styrning och deras påverkan.

Vi tror att detta arbete skulle kunna ligga till grund för vidare forskning inom området där författare skulle kunna gå mer in på djupet och därmed höja forskningens validitet.



## 7 Referenser

### 7.1 Litteratur

Ansoff, Igor, 1965. *CORPORATE STRATEGY*. McGraw-Hill. Boston.

Barney, J B, 2001. "IS THE RESOURCE - BASED "VIEW" A USEFUL PERSPECTIVE FOR STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH ? YES", *Academy of Management Review*. Vol 26. No 1, 41-56

Bryman, Alan, 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi. Malmö

Buchanan, David & Huczynski, Andrzej, 2004. *Organizational behavior*. Pearson Education.

Dahmström, Karin, 2004. *Något om Webbenkäter*. Statistiska Institutionen Stockholms Universitet.

Davidsson Per, Delmar Frederic, Wiklund Johan, 2001. *TILLVÄXTFÖRETAGEN I SVERIGE*. Elanders Graphic Systems AB, Angered.

Eisenhardt, Kathleen M, 1998. *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Harvard Business School

Grant, Robert M, 2002. *CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS*. FOURTH EDITION.UK: Blackwell Publishing Ltd

Grant, Robert M, 2005. *CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS*. FIFTH EDITION. Blackwell Publishing Ltd.

Govindarajan Vijay, Anthony Robert N, 2001. *MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS*. 10 EDITION. McGraw-Hill Book Co, Singapore.

Jacobsen, Dag Ingvar, 2002. *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Johansson, Dan, 2002. *TILLVÄXT SOM "GRATISLUNCH"*. Doktorsavhandling, Institutionen för industriell ekonomi och organisation, KTH.

Kock, Richard, 2003. *THE 80/20 PRINCIPLE*. Nicholas Brealey Publishing

Körner, Svante & Wahlgren, Lars, 2000. *Statistisk dataanalys*. Tredje upplagan. Studentlitteratur. Lund

Körner, Svante & Wahlgren, Lars, 2002. *Praktisk statistik*. Tredje upplagan. Studentlitteratur. Lund

Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo, 2004. *Nya team i organisationernas värld*. Andra upplagan. Liber Ekonomi. Malmö

Markowitz, Harry, 1952. "PORTFOLIO SELECTION". *Journal of Finance* 77-91.  
New york, finansaktier ledde uppgång, 2002

Miller, D, 1990. "ORGANIZATIONAL CONFIGURATIONS: Cohesion, change and prediction". *Academy of Management journal*, 30 (1)

Mintzberg, H, 1979. *THE STRUCTURE OF ORGANISATIONS*. Engelwood Cliffs, Prentice Hall

Mintzberg, Henry – Quinn, James Brian – Ghosal, Sumantra, 1998. *THE STRATEGY PROCESS*. Revised European Edition. Prentice Hall Europe

Porter, M E, 1991. TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117

Porter, Michael E, 1998. *COMPETITIVE STRATEGY*. With a new Introduction. New York: THE FREE PRESS

Wiklund, Johan, 1998. *SMALL FIRM GROWTH AND PERFORMANCE*.  
Ark Tryckaren, Jönköping

## **7.2 Figur 3-1 Wiklunds teoretiska modell som visar sambandet mellan indirekta variabler, strategi och tillväxt.**

Sid 51, Wiklund, Johan, 1998. *SMALL FIRM GROWTH AND PERFORMANCE*.  
Ark Tryckaren, Jönköping

## **7.3 Muntliga källor:**

Nilses, Anders, ansvarig för gasellföretagen på Dagens Industri. Kontakt via telefon och mail under perioden 2006-04-07 till 2006-04-21.

## **7.4 Elektroniska källor:**

EU-Upplýsningen: [http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate\\_\\_\\_1744.aspx](http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate___1744.aspx) 2006-05-13

Dagens Industri: <http://www.di.se/gaseller> 2006-04-25 till 2006-05-27



## Bilaga 1 – Formulär för enkätundersökningen

### 1. Företagsnamn

### 2. När startade företaget sin nuvarande verksamhet?

 ▼

### 3. Hur många anställda hade företaget första verksamhetsåret (startåret)?

 st

### 4. Hur många anställda har företaget i dagsläget?

 st

### 5. Hur kommer personalstyrkan att förändras i år? Den kommer att:

- Minska
- Bestå
- Öka med 1-5 personer
- Öka med 6-10 personer
- Öka med fler än 10 personer

### 6. Vad var företagets omsättning och resultat senaste verksamhetsåret?

Omsättning:

 tkr

## Bilaga 1 – Formulär för enkätundersökningen

Resultat:

 tkr

Period start:

Dag	▼	Månad	▼	År	▼
-----	---	-------	---	----	---

Period slut:

Dag	▼	Månad	▼	År	▼
-----	---	-------	---	----	---

**7. Hur stor är företagets procentuella omsättningsökning senaste verksamhetsåret?**

 %

**8. Hur stor uppskattar Ni att företagets omsättning är om tre år?**

- Lägre än idag
- Oförändrad
- 1-20 % högre
- 21-40 % högre
- 41-60 % högre
- 61-80 % högre
- 81-100 % högre
- Mer än 100 % högre

**9. Hur stor marknadsandel har Ni idag?**

 %

**10. Hur stor marknadsandel eftersträvar ni?**

## Bilaga 1 – Formulär för enkätundersökningen

%

**11. Hur stor uppskattar Ni att möjligheten är att nå den eftersträvade marknadsandelen inom de närmaste tre åren?**

- Inte alls troligt
- Inte särskilt troligt
- Troligt
- Mycket troligt
- Redan uppnått

**12. Hur pass konjunkturkänsligt anser Ni att företaget är?**

- I mycket hög grad
- I ganska hög grad
- Inte särskilt
- Inte alls

**13. Hur tror Ni att företagets tillväxt ser ut om tre år?**

- Högre tillväxttakt än idag
- Samma tillväxttakt som idag
- Lägre tillväxttakt än idag

**14. Vad är största hotet mot en fortsatt tillväxt för företaget?**

- Ökad konkurrens

## Bilaga 1 – Formulär för enkätundersökningen

- Minskad efterfrågan
- Personalbrist
- Annat:

### 15. Hur ser Ni på företagets historiska tillväxtfas?

- Det var en planerad strategi
- Strategin växte fram succesivt
- Det handlade om rätt tajming på marknaden

### 16. Vilken bransch befinner ni er i?

Om annat:

### 17. Hur positionerar ni er gentemot konkurrenterna?

- Kostnadsfördel (t.ex. billigare)
- Kundvärde
- Fokusering (blandning av båda)

### 18. Hur segmenterar ni marknaden?

- Geografiskt
- Kund
- Produkt
- Annat:



## Bilaga 1 – Formulär för enkätundersökningen

### 19. Hur stor är företagets produktportfölj?

- Består av endast en produkt
- 2-10 produkter
- 11-30 produkter
- Fler än 30 produkter

### 20. Är någon produkt dominerande i portföljen?

- Ja
- Nej

### 21. Hur många procent av omsättningen investeras i FoU?

- 0 %
- 1-5 %
- 6-10 %
- Mer än 10 %

### 22. Hur stor del av företagets totala omsättning är export?

- 0 %
- 1-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- Mer än 50 %

## Bilaga 1 – Formulär för enkätundersökningen

### 23. Vilken är er viktigaste marknad?

- Sverige
- Norden
- Norra Europa
- Europa
- Världen

### 24. Vem i organisationen tar strategiska beslut?

- Ledning
- Ägare
- Utomstående
- Annan:

### 25. Hur implementeras de strategiska besluten i företagets organisation?

- Process (genom kultur eller ledarstil)
- Struktur (genom användning av balanserat styrkort)
- Regler (upprättande av regler)
- Annat:

### 26. Bedriver företaget intern utveckling/utbildning för de anställda?

- Ja
- Nej

### 27. Använder ni er av någon form av bonussystem för

## Bilaga 1 – Formulär för enkätundersökningen

**anställda?**

Ja

Nej

**28. Använder ni er av någon form av bonussystem för ledningen?**

Ja

Nej

**29. Använder ni er av individuell lönesättning?**

Ja

Nej

**30. Hur ser företagets organisation ut?**

Personalen arbetar i rollkompletterande team

Personalen arbetar i rollintegrerade team

Personalen arbetar i rolldifferentierade team

Personalen arbetar individuellt utan beroende av varandras uppgifter

**31. Anser Ni att företaget skulle kunna ha en effektivare organisation än idag?**

Ja

Nej

## Bilaga 2 – Brev som skickades ut till de deltagande företagen

---

**Från:** Rikard Westberg [mailto:rikard@westberg.com]

**Skickat:** den 21 april 2006 06:48

**Till:** rikard.westberg.416@student.lu.se

**Ämne:** Enkät från Ekonomihögskolan i Lund

Bästa(e) Beslutsfattare

Ert företag har under de senaste tre åren visat på en tillväxt på över 100 %. Detta gör er och 88 andra företag i Skåne-regionen intressanta och viktiga objekt i vår studie inom företagsekonomi. Resultatet av enkäten ligger till grund för en kandidatuppsats inom strategi och management inom tillväxtföretag.

Er medverkan är av yttersta betydelse för vårt fortsatta arbete. Vi vill poängtera att insamlad data enbart kommer att redovisas i aggregerad form och att ingen företagsidentitet kommer att röjas. För att vi skall kunna följa upp vilka som svarat på enkäten ber vi er fylla i företagets namn i enkäten. Företagen avidentifieras dock omgående efter att svaren erhållits och svaren går inte att härleda till specifikt företag.

Samtliga frågor är av en karaktär där alternativ redan finns ifyllda. Enkäten bör inte ta mer än 5 minuter att besvara. Ert deltagande är mycket viktigt för enkätens validitet och vi är mycket tacksamma för att ni tar er tid. Är det någon fråga som ni inte förstår så hoppa över den och gå vidare till nästa. Har ni några frågor eller synpunkter på rapporten så är ni välkomna att höra av er till oss på nedan angivet telefonnummer och/eller e-post.

Klicka på länken nedan för att komma till frågorna. Kommer ni inte vidare så markera länken och klistra in i er webbläsares adressfält.

<http://www.survey.noonday.se/survey.php>

Med vänliga hälsningar

Niklas Andersson, Fredrik Svensson, Rikard Westberg

Ekonomihögskolan

Lunds Universitet

Kontaktperson:

Niklas Andersson

[Niklas.andersson.413@student.lu.se](mailto:Niklas.andersson.413@student.lu.se)

TELE: 070-956 71 84