



*Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan vid Lunds universitet*

*En studie av utmärkande  
ledarskapsutmaningar för unga småföretag*

*Kandidatuppsats, maj 2007*

*Författare  
Jasmin Daoudi  
Kristina Norrman  
Martin Ågren*

*Handledare  
Christine Blomqvist*

# *Sammanfattning*

<b>Uppsatsens titel:</b>	En studie av utmärkande ledarskapsutmaningar för unga småföretag
<b>Seminariedatum:</b>	4 juni 2007
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK582 Kandidatuppsats, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Jasmin Daoudi, Kristina Norrman, Martin Ågren
<b>Handledare:</b>	Christine Blomqvist
<b>Fem nyckelord:</b>	Organisationsteori, småföretag, ledarskapsutmaningar, organisationslivscykel, högteknologiföretag
<b>Syfte:</b>	Syftet är att identifiera de management- och ledarskapsmässiga utmaningar som företagsledningar i små och snabbväxande högteknologiska företag möter.
<b>Metod:</b>	En fallstudie av högteknologiföretaget Scalado AB, med deduktiv ansats och kvalitativ metod (djupintervjuer).
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Organisationslivscykelteorier, entreprenörskaps-, innovations-, samt ett ledarskapsperspektiv.
<b>Empiri:</b>	Intervjuer har genomförts med fyra personer på fallföretaget Scalado AB. Intervjupersonerna är två av grundarna av företaget, nuvarande VD, samt en anställd.
<b>Resultat:</b>	Vi har identifierat utmärkande ledarskaps- och managementutmaningar för unga högteknologiska företag. Vi har kommit fram till att det finns flertalet utmaningar som företagsledningen måste ta i tu med för att företaget ska överleva de initiala faserna. Detta kräver många olika egenskaper och färdigheter hos ledningen. Enligt oss stämmer de teorier som vi har valt att analysera utifrån mycket bra överrens med verkligheten, dvs. det vi har sett i vårt fallföretag.

# *Abstract*

- Title:** A study of differential leadership challenges for young small firms
- Seminar date:** 4<sup>th</sup> of June, 2007
- Course:** FEK582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Jasmin Daoudi, Kristina Norrman, Martin Ågren
- Advisor/s:** Christine Blomqvist
- Key words:** Organization theory, small firms, leadership challenges, organizational life-cycle, high-technology firms
- Purpose:** The purpose is to identify management and leadership challenges that company management in small and fast growing high-technology firms encounter.
- Methodology:** Case study of a high-technology firm, Scalado AB, with deductive and qualitative method (interviews).
- Theoretical perspectives:** Organizational life-cycle theories, entrepreneurship, innovation, and leadership perspective.
- Empirical foundation:** Interviews have been conducted with four persons on the case company Scalado AB. These persons were two of the founders of the company, the present CEO, and one employee.
- Conclusions:** We have identified the leadership and management traits that are specific to emerging high-tech businesses. We have concluded that there are a number of challenges during a company's initial phases that management needs to tackle in order for the company to survive early on. This requires that the businesses management possesses a wide range of skills and qualities. We are of the opinion that the theories we have chosen as the basis of our analysis are very well grounded in reality and exemplified by the company which has been the subject of our case study.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>s. 1</b>
<b>Abstract</b>	<b>s. 2</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>s. 5</b>
1.1. Bakgrund	s. 5
1.2. Syfte	s. 6
1.3. Frågeställning	s. 6
1.4. Avgränsningar	s. 6
1.5. Begreppsdefinitioner	s. 7
1.6. Vad är tillväxt?	s. 7
1.7. Disposition	s. 8
<b>2. Metod</b>	<b>s. 8</b>
2.1. Undersökningsmetod	s. 8
2.2. Reliabilitet och validitet	s. 9
2.3. Val av företag och intervjupersoner	s. 9
2.3.4. Fakta om intervjupersonerna	s. 10
2.4. Val av teorier	s. 10
2.5. Intervjumetod och datainsamling	s. 11
2.6. Källkritik	s. 12
2.7. Sammanfattning av metoden	s. 13
<b>3. Teori</b>	<b>s. 13</b>
3.1. Sammanfattning av tidigare forskning	s. 13
3.2. Organisationsutveckling enligt teorier om livscyklar	s. 14
3.2.1. Organisationsutveckling enligt Olson	s. 14
3.2.2. Den organisatoriska livscykeln enligt Greiner	s. 15
3.2.3. Entreprenörskapsteorin	s. 18
3.2.4. Flamholtzs modeller	s. 19
3.2.5. Kazanjian och Drazins tillväxtmodell	s. 21
3.2.6. Kommentarer till teorierna	s. 23
3.3. VD:ns roll i företag under organisationsutveckling	s. 23
3.4. Centrala problem vid ledarskap/management av innovation	s. 25
3.4.1. Problemet att hantera medarbetarnas fokus	s. 25
3.4.2. Problemet att förvandla en idé till verklighet	s. 26
3.4.3. Problemet att koordinera innovationers olika aktivitet	s. 26
3.4.4. Problemet angående institutionellt ledarskap	s. 26
3.5. Avslutande kommentarer	s. 27
<b>4. Empiri</b>	<b>s. 27</b>
4.1. Scalado	s. 27
4.1.1. Företaget tar form	s. 28
4.1.2. Ansvar och inspiration	s. 28
4.1.3. Scalado byter inriktning	s. 29
4.1.4. Tillväxt och utveckling	s. 29
4.1.5. Scalado idag	s. 30
<b>5. Analys</b>	<b>s. 31</b>
5.1. Analys av Scalados utveckling samt ledarskaps- och managementutmaningar	s. 32

5.1.1. Utveckling av organisation och arbete, första etappen 2000-2003	s. 32
5.1.1.1. Organisatoriska ledarskapsutmaningar, första etappen	s. 34
5.1.2. Utveckling av organisation och arbete, andra etappen 2004-2007	s. 35
5.1.2.1. Organisatoriska ledarskapsutmaningar, andra etappen	s. 37
5.2. Scalados finansieringsprocess	s. 37
5.3. Analys av företagsledningens hantering av ledarskapsutmaningar enligt Flamholtz	s. 42
5.3.1. Identifiering och definiering av gångbara marknadsnischer	s. 43
5.3.2. Utveckling av produkter lämpliga för vald marknadsnisch	s. 43
5.3.3. Företagsförvärv och resurser	s. 44
5.3.4. Operativa system för daglig funktion	s. 44
5.3.5. Ledningssystem för långsiktig funktion	s. 45
5.3.6. Organisationskulturen	s. 47
5.4. Analys av VD:ns roll	s. 47
5.5. Hantering av innovation	s. 48

<b>6. Slutsatser</b>	<b>s. 50</b>
----------------------	--------------

6.1. Förslag på vidare diskussion	s. 52
-----------------------------------	-------

<b>Källförteckning</b>	<b>s. 53</b>
------------------------	--------------

<b>Bilaga 1: Intervjumall för grundarna</b>	<b>s. 55</b>
---	--------------

<b>Bilaga 2: Intervjumall för VD</b>	<b>s. 56</b>
--------------------------------------	--------------

<b>Bilaga 3: Intervjumall för anställd</b>	<b>s. 57</b>
--	--------------

<b>Bilaga 4: Tabell sammanfattning tidigare forskning</b>	<b>s. 58</b>
---	--------------

# ***1. Inledning***

I kapitlet nedan kommer vi att presentera bakgrunden till vår uppsats med specificering av vår frågeställning och vårt syfte. Motivering till varför denna profil har valts på uppsatsen, samt avgränsningar kommer att beskrivas.

## ***1.1. Bakgrund***

Varje år startas en mängd företag i Sverige, varav många inte överlever de första åren, som vanligen utgör den mest kritiska perioden av ett företags liv.<sup>1</sup> Företag står inför åtskilliga utmaningar, så som att hitta finansiärer, eller problem med att etablera en väl fungerade organisation, som kan anpassa sig till den höga förändringstakten i dagens samhälle, samt när företaget växer. Dessa första faser som en organisation genomgår under sin livscykel innebär för företagsledarna stora utmaningar, då företag här i många fall växer snabbt och har en hastig organisationsutveckling. Företagsledarna måste kunna hantera olika situationer och leda företaget igenom olika faser.

Ofta startas företag av individer med lite kunskap och intresse för organisationslära<sup>2</sup> – det är istället en stark entreprenörsanda som driver dem. Detta kan många gånger innebära att företagets organisation inte utvecklas i takt med att företaget blir större, vilket, i värsta fall, kan hota företagets fortlevnad. Detta bekräftas även av många forskningsstudier; att det vid en viss tidpunkt sker en så gott som oundviklig händelse, nämligen att man väljer att tillsätta en annan människotyp som företagsledare. Andra egenskaper än de som tillhör en entreprenör krävs nu helt enkelt av personen som ska leda företaget, och därför kan man ofta inte ha kvar den ursprungliga grundaren vid posten som VD. Den allt mer omfattande administrativa aspekten är en anledning.<sup>3</sup>

Det finns en mängd litteratur om organisationers livscykler och organisationers utveckling med ett stort antal olika teorier. Emellertid är dessa teorier ofta väldigt teoretiskt präglade med få empiriska undersökningar i frågan. Det finns ganska lite empiriskt material kring nystartande och utveckling av småföretag med intensiv tillväxt.<sup>4</sup> Genom att undersöka hur ett företags organisation utvecklas från idé till etablerad aktör på marknaden fås en god inblick i

---

<sup>1</sup> Olson, P. D., Terpstra, D. E. (1992), s. 27

<sup>2</sup> Ibid. s. 27

<sup>3</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 42

<sup>4</sup> Olson, P. D., Terpstra, D. E. (1992), s. 38

vilka typer av organisatoriska utmaningar ett företag kan uppleva under de första åren. En sådan undersökning kan sedermera tydliggöra hur en organisation växer och vilka ledarskapsutmaningar företagsledarna då står inför, samt vilka färdigheter utvecklingen av en organisation kräver.

För att ytterligare lägga till en dimension visar en del studier att högteknologiföretag möter ännu svårare utmaningar än andra företag.<sup>5</sup> Det beror bland annat på att de exempelvis oftare ger sig in på okända marknader, och då deras produkter eller tjänster är så pass innovativa kan det vara svårt att locka till sig investerare som tror på idén.<sup>6</sup> I den här uppsatsen har vi därför valt att studera ett ungt, högteknologiskt företag, som har haft en betydande tillväxt vad gäller såväl omsättning som organisation.

## ***1.2. Syfte***

Syftet är att identifiera de ledarskaps- och managementmässiga utmaningar som företagsledningar i små och snabbväxande högteknologiska företag möter under utvecklingen av organisationen.

## ***1.3. Frågeställning***

Vilka ledarskaps- och managementproblem har högteknologiföretaget Scalado AB stått inför, och hur har dess utveckling från nystart sett ut fram till idag jämfört med organisationslivscykelteorier? Hur har dessa svårigheter hanterats av företagsledningen under företagets liv?

## ***1.4. Avgränsningar***

Studien har avgränsats till att omfatta ett högteknologiskt IT-företag, Scalado AB, som är 7 år gammalt med cirka 40 anställda. Genom att göra den här avgränsningen kan en mer djupgående studie genomföras kring vilka problem en relativt ung organisation har stått och står inför, men även en bra bild fås av hur cheferna har löst problemen fram till idag.

En annan avgränsning som gjorts är det perspektiv utifrån vilket företaget studeras. Här tillämpas organisationsteorier om livscykelstadiet, och andra modeller baserade på

---

<sup>5</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 133

<sup>6</sup> Ibid. s. 141ff

forskningsresultat kring organisationsutveckling. Dessa teorier framhäver vilka utmaningar företagsledningen står inför när organisationen växer.

Även angående intervjupersoner har vi begränsat oss till ett mindre antal, främst på grund av tidsaspekten. Dock har nyckelpersoner valts (grundare och VD), samt en anställd för att få en så när nyanserad och heltäckande bild av företagets utveckling.

### ***1.5. Begreppsdefinitioner***

För att underlätta för läsaren har vi valt att definiera begreppen ledarskap och management. Vi använder de i följande betydelse:

- Ledarskap är att leda människor.<sup>7</sup>
- Management är att styra och leda en organisation.

### ***1.6. Vad är tillväxt?***

Att ett företag växer innebär att det ökar i produktion och i sysselsättning. Trots att det är ganska få av de nystartade företagen som växer, står de för en stor andel av den tillväxt som skapas inom småföretagssektorn.<sup>8</sup> En studie som har gjorts av bland annat Davidsson m.fl. 1996, visar att tillväxtviljan och expansion varit svag bland de mindre företagen i Sverige. Tillväxt handlar om att något ökar i storlek, och växande företag förknippas med framgång och välstånd. Men detta stämmer inte alltid, då många växande företag saknar lönsamhet och en del går i konkurs. Företag som växer väldigt snabbt och har fått problem med likviditeten eller lönsamheten har svårt för att växa ännu mer.<sup>9</sup>

Tillväxtmättet kan ha olika relevans beroende på vilka av företagets intressenter som tar del av det. Det vanligaste måttet är dock förändring i omsättning, balansomslutning, förädlingsvärde, värde per aktie, samt antal anställda.<sup>10</sup>

Att företags tillväxt ökar kan bero på flera olika faktorer. Organisatoriska förklaringar är de vanligaste, men naturligtvis påverkas ett företags tillväxt även av resurstillgång, marknadsutveckling och finansiering.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Wikipedia, <http://sv.wikipedia.org/wiki/Ledarskap>, 27 maj 2007

<sup>8</sup> Lindholm Dahlstrand, Å. (2004), s. 201

<sup>9</sup> Ibid. s. 202

<sup>10</sup> Ibid. s. 203



## ***1.7. Disposition***

Efter vårt inledande kapitel ovan kommer vår metod att presenteras i kapitel två, där vi diskuterar metodval och källkritik. Därefter följer ett avsnitt av teori i kapitel tre. Kapitel fyra behandlar empirin, som alltså beskriver vårt fallföretag Scalado AB. I efterföljande kapitel analyseras materialet vi har fått in genom våra intervjuer. Avslutningsvis kommer vi att i kapitel sex redogöra för våra slutsatser.

# ***2. Metod***

Här ges en överblick över den metod som har använts vid fallstudien, samt motiveringar till vald undersökningsmetod, företag och teorier. Vi lägger fram kritik mot våra val, vilket underlättar för läsaren att förhålla sig kritisk.

## ***2.1. Undersökningsmetod***

Den metod som tillämpats i studien är en fallstudie utifrån deduktiv metod med kvalitativa djupintervjuer. Vårt grundläggande syfte med att använda denna metod är att försöka få en så god förståelse som möjligt av de bakomliggande mönster kring vilka problem och utmaningar som små, unga företag som Scalado AB upplever. Genom intervjuer erhålls en djupgående och nyanserad bild av situationen.<sup>12</sup> Anledningen till detta val är vikten av att få ett djupt och trovärdigt material, vilket är avgörande, då vi kommer att studera endast ett företag och göra en tämligen omfattande analys av dess organisationsutveckling. Intervjuer har genomförts med två av grundarna, nuvarande verkställande direktören, samt en anställd. Intervjuerna baseras på en intervjuguide, där frågorna är kopplade till de utvalda teorierna för den här uppsatsen. Motiveringen till de valda personerna är att uppsatsförfattarna anser det vara en bra komplettering av information att få veta hur grundarna har upplevt situationen, respektive VD och medarbetare. Grundarna besitter stor kunskap och information om företagets första levnadsår och samma sak gäller den nuvarande företagsledaren, som kan beskriva hur det är att leda företaget idag och ge sin synvinkel på läget.

---

<sup>11</sup> Lindholm Dahlstrand, Å. (2004), s. 201

<sup>12</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005), s. 144ff

## **2.2. Reliabilitet och validitet**

I alla studier måste undersökaren ta hänsyn till validitet och reliabilitet. Kvantitativa studier har ofta högre reliabilitet, men det kan finnas svårigheter med validiteten.<sup>13</sup> Kvalitativa studier, å andra sidan, är ofta detaljerade och noggrant genomförda. Däremot måste informationen tolkas av forskaren och därför finns risken att reliabiliteten minskar. Hög reliabilitet innebär dock frånvaro av slumpmässiga och osystematiska fel.<sup>14</sup> Vad vi har försökt göra i denna studie, för att få en bra validitet, är för det första att konkretisera frågeställningen. För det andra är en viktig faktor i sammanhanget att skapa bra intervjufrågor, som skall ställas till intervjupersonerna. Dessa frågor är skapade utifrån det textmaterial som vi har samlat in, dvs. teorier, modeller och forskningsresultat. Frågorna anses, enligt oss, vara rimliga indikatorer på det som avses att undersöka.

Vi är medvetna om att samma material skulle ha kunnat analyseras på en mängd andra sätt, vilket innebär att analysen har försökt ifrågasättas för att få ett så öppet tolkningsätt som möjligt. Det är dock svårt att ställa sig utanför diskursen och objektivt undersöka materialet.

## **2.3. Val av företag och intervjupersoner**

Som författare till den här kandidatuppsatsen anser vi att det är lättast att få en överblick av de olika problem och förändringar som ett nystartat företag står inför ifall ett relativt litet företag väljs att studera. Det finns då tid att gå in riktigt djupt vid analys och intervju. För övrigt är det med största sannolikhet mindre omständligt att få tag på grundarna i ett litet och fortfarande ungt företag. Då finns möjlighet att redogöra för organisationens utveckling från tidig uppstart till det att företaget har skapat en tydlig struktur.

Vi är medvetna om att det är svårt att definiera vad som är ett stort respektive litet företag, eftersom olika länder har olika preferenser. Ett sätt är att dra gränser med hjälp av omsättningsstorleken.<sup>15</sup> Andra preciseringar kan vara som de som Beaver tar upp. Enligt honom är det olika definitioner i ekonomiska termer, där ett litet företag enligt definitionen ska ha relativt låga marknadsandelar. För det andra skall företaget styras av dess ägare eller delägare på ett mer personligt sätt. Den sista definitionen handlar om att företaget ska vara

---

<sup>13</sup> Esaiasson, P. et al (2003), s. 61ff

<sup>14</sup> Ibid. s. 61ff

<sup>15</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 45

självtändigt, på det viset att ägaren själv bestämmer vid stora beslut.<sup>16</sup> Eftersom det, enligt Mats Jacobson, är mycket svårt att beräkna Scalados andel av marknaden<sup>17</sup> och vi inte har samlat in uppgifter om ägandeskapet m.m., har vi istället valt att gå efter omsättningens storlek för att bestämma Scalados tillhörighet. Vårt fallföretag får därmed betraktas som ett ganska litet företag med sina omkring 40 anställda och en omsättning på 16 miljoner kronor för år 2006.<sup>18</sup>

Att hitta företag som är villiga att ställa upp på intervjuer var inte det lättaste. Efter att ha ringt runt till olika företag i Lund och konstaterat att de flesta av dessa var för upptagna för att ställa upp, kom vi i kontakt med Scalado tack vare hjälp av en god vän till en av uppsatsförfattarna. Vännen introducerade oss för företaget och det var på den vägen som vi bestämde oss för att studera just Scalado. Vi fick snabbt kontakt med grundarna i företaget och de har hjälpt oss mycket bland annat genom att ge oss möjligheten att kunna komplettera vår intervju med dem med information via mail, samt rekommendera andra anställda personer som vi har kunnat intervju. På grund av att vi inte har kunnat komma i kontakt med en av dessa rekommenderade personer har vi dock fått nöja oss med att intervju en anställd. VD för företaget tog vi själv kontakt med per mail och telefon.

#### ***2.3.4. Fakta om intervjupersonerna***

- Fadi Abbas – en av grundarna av Scalado och är idag vice president på företagets Business Development-avdelning.
- Maziar Jahanshahi – en av grundarna av Scalado och arbetar nu som general counsel.
- Mats Jacobson – VD och säljchef på Scalado sedan september 2002.
- Björn Aspernäs – team leader mobile applications, Scalado sedan hösten 2006.

#### ***2.4. Val av teorier***

Valet av teorier bygger på en ganska enkel metod. I huvudsak har vi sökt efter tidigare forskning inom området och valt ut ett antal teorier som verkar lämpliga att applicera på vår fallstudie. Den teori som vi i uppsatsen valt att kalla för entreprenörskapsteorin, dvs. den forskningsstudie gjord av Lindström och Olofsson, är vald eftersom den passar bra för en

---

<sup>16</sup> Beaver, G. (2002), s. 59

<sup>17</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>18</sup> Årsredovisning 2006 Scalado AB

analys av ett högteknologiskt företag som befinner sig i uppstartsfasen. Studien handlar främst om hur olika aktörer kan bidra till dessa företags utveckling i det tidiga stadiet i livscykeln.<sup>19</sup> Trots detta aktörsperspektiv tas den problematik som högteknologiföretag upplever i det allra första stadiet i organisationslivscykeln upp, och anses därför relevant att ha med i den här fallstudien.

Vidare kan valet av Kazanjian och Drazins tillväxtmodell motiveras genom att dessa två forskare ofta refererats till i annan litteratur som vi beskådat. Vi har betraktat deras modell som lite av en tungviktare, då de har genomfört flera studier på området, och kan utav den anledningen tas med.<sup>20</sup> På den lista vi har hittat som sammanfattar tidigare forskning på området, återfinns även Larry Greiners och Eric Flamholtzs studie, vilka även de bedömts som väsentliga och därmed valts. Givetvis har vi inte kunnat hinna gå igenom all befintlig forskning på området – inte ens alla studier som finns sammanfattade på vår lista har på grund av hänsyn till tidsaspekten hunnits gå igenom – då det finns en hel del olika teorier och modeller. Vi har därför valt mer eller mindre tunga, etablerade namn inom forskningsområdet på organisationslivscykelteorier, som bedömts vara väsentliga för vår analys.

## ***2.5. Intervjumetod och datainsamling***

För att samla in information har vi valt intervjumetoden samt att se över företagets årsredovisning och hemsida. Vi har valt att genomföra icke-standardiserade intervjuer, vilket innebär att man kan välja både frågeformulering och frågornas ordningsföljd mer fritt. Detta gör att respondenten kan styras, samtidigt som denne ges utrymme att tala mer fritt. Vad som bör finnas i åtanke när man genomför denna metod är att de frågor som ställs ska ge svar som täcker informationsbehovet.<sup>21</sup> Eftersom vi i vårt fall har utgått från redan valda, tillämpliga teorier, har de svar som behövts för analysen erhållits. Dessutom har kompletterande frågor kunnat ställas via mail. Ambitionen har varit att få en så bra och nyanserad bild som möjligt av Scalados utveckling, varför ostrukturerade djupintervjuer lämpar sig bäst.

Vår intervjumall har tagits fram efter diskussioner i gruppen med utgångspunkt i uppsatsens syfte, samt studiet av litteratur och artiklar, som beskrivits ovan. Under intervjun med

---

<sup>19</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 133

<sup>20</sup> Rutherford, M. W., Buller, P. F., McMullen, P. R. (2004), s. 323

<sup>21</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999), s. 115

grundarna Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, samt VD Mats Jacobson spelades informationen in på mp3-spelare.

## **2.6. Källkritik**

En viktig del i uppsatsskrivandet är att ständigt värdera information och informationskällor som hanteras under informationssökningen. Det är viktigt att försöka bedöma ifall en källa är relevant eller inte utifrån det informationsbehov som finns. Detta är det första steget som vi har tagit i vår bearbetning av information, därefter har vi försökt att fastställa källans kvalitet och tillförlitlighet. Visserligen är det här svårt att göra, men det viktigaste är att se på all information med ett kritiskt öga. De bekymmer vi främst har råkat ut för är att vi kan tycka att en del av materialet har varit gammalt, dock har de forskare som är ledande i detta ämne refererats till, och därmed finner vi dessa källor till trots relevanta för vår studie. En annan anledning till varför inte så mycket ny forskning hittats kan vara att det inte har forskats särskilt mycket nytt inom detta område. Listan vi har använt oss utav sammanfattar mycket av den forskning som har gjorts om organisationslivscyklar.<sup>22</sup> Denna har fyra år på nacken och kan nog bedömas som hyfsat färsk, men givetvis finns det teorier och mindre forskningsstudier som inte ingår här.

När det gäller våra intervjuer är det viktigt att komma ihåg att intervjupersonerna givetvis vill tala väl om sitt företag. Innehållet i den typen av material bygger på ett mer subjektivt urval av information och kan ha brister vad gäller saklighet och allsidighet. Däremot rymmer sådana underlag mycket intressant fakta, som annars skulle ha varit svår att få tag på. Att komplettera denna information med andra, oberoende källor är dock av yttersta vikt. På den fronten har det som hittats på främst hemsidor om Scalado AB varit likt det som står på deras egen hemsida, alltså någon form av sammanfattning av deras verksamhet, eller priser som företaget tilldelats osv., vilket inte har betraktats som särskilt relevant för vår studie, då det inte bidrar med speciellt djupgående information.

En sista kritisk hållpunkt, som bör läggas på minnet, är det faktum att en modell alltid är en förenkling av verkligheten och kan aldrig beskriva den otroliga, faktiska komplexitet som företaget stöter på under olika livsfaser. Då vårt företag kommer att analyseras utifrån en rad olika teorier och modeller är det viktigt att vara medveten om det här.

---

<sup>22</sup> Rutherford, M. W., Buller, P. F., McMullen, P. R. (2004), s. 323

## ***2.7. Sammanfattning av metoden***

Den metod som vi kommer att använda för fallstudien är deduktiv med kvalitativa djupintervjuer. Dessa intervjuer kommer att vara av icke-standardiserad karaktär. Detta för att få en så pass djup förståelse som möjligt för hur företaget har utvecklats. Vi studerar endast ett företag och gör en djupgående analys av dess organisationsutveckling.

# ***3. Teori***

Under det här avsnittet kommer de teorier som används i uppsatsen att introduceras. Vi har studerat olika teorier kring organisationslivscyklar för att kunna identifiera olika avgörande faktorer för huruvida ett företag kommer att överleva de initiala stadierna eller inte. Detta ger oss en bra bild av vilken roll företagsledningen har i utvecklingsprocessen, och vad denna måste fokusera på. Vi kommer dessutom att utveckla företagsledningens roll i företag under utveckling, samt betydelsen av innovation inom högteknologiska företag. Avsnittet kommer att belysa utvecklingen av ett företag från många olika perspektiv med många olika teorier. Dessa är ibland överlappande, men ger sammantaget en nyanserad och djupgående bild av särskilda utmaningar som företagsledningen står inför under ett företags utveckling.

## ***3.1. Sammanfattning av tidigare forskning***

Det finns mycket forskning inom området organisationslivscyklar, och många olika organisationslivscykelmodeller. Antalet steg i organisationslivscyklerna varierar stort beroende på forskare (allt ifrån 3-10 steg återfinns i tidigare forskning), men den gemensamma punkten är att företag genomgår olika stadier eller faser allt eftersom företaget växer, såsom födsel, tillväxt, mognad och ibland nedgång. Även perspektivet varierar mellan olika livscykelmodeller. Vissa forskare är intresserade av t.ex. HRM-problem i samband med ett företags olika livsfaser<sup>23</sup>, medan andra lägger fokus på exempelvis sambandet mellan livscykelstadium och nivå av konkurrens.<sup>24</sup>

Organisationslivscykelmodeller har två genomgående teman. Det första temat är, oavsett antal stadier i organisationslivscykeln, att varje steg bestäms av faktorer som har med sammanhanget att göra som ålder, tillväxttakt och storlek. Det andra temat är att många av de

---

<sup>23</sup> Rutherford, M. W., Buller, P. F., McMullen, P. R. (2004), s. 321

<sup>24</sup> Dodge, H. R., Fullerton, S., Robbins, J. E. (1994), s. 121

här modellerna eller studierna föreslår att det finns säregna problem förknippade med de olika stadierna.<sup>25</sup>

Varje stadium innebär speciella utmaningar för företaget och i synnerhet speciella utmaningar för företagsledningen. Genom att förstå i vilket stadium företaget befinner sig i och vilket stadium företaget är på väg emot är företagsledningen betydligt bättre föreberedda på vad som krävs för att företaget ska fortsätta växa och undvika bakslag och fallpropor.

I bilaga 4 återfinns den lista, som vi har använt oss utav, och som sammanfattar en stor del av den tidigare forskningen inom organisationslivscykelområdet. Där framgår bland annat hur forskarna har genomfört sina studier, t.ex. ifall studien bygger på empiriska test, små till medelstora företag, men även när studien är genomförd och hur många steg den enskilde forskaren har kommit fram till att organisationslivscykeln består av, utifrån forskningsresultatet.

### ***3.2. Organisationsutveckling enligt teorier om livscykler***

Under de kommande sidorna presenteras valda teorier om organisationsutveckling utifrån teorier om livscykler.

#### ***3.2.1. Organisationsutveckling enligt Olson***

En av de enklaste organisationslivscykelmodellerna använder sig av en trestegig tillväxtmodell för att förtydliga en organisations utveckling. De tre faserna är födsel, tillväxt och nedgång.

Vid födsel ligger fokus på marknadsföring, finansiering och produktion istället för skapandet av en organisation. Organisationen är vanligtvis väldigt informell och VD har full kontroll och fattar i princip alla viktiga beslut.<sup>26</sup>

Vid tillväxtfasen måste företagens organisation växa. Företaget behöver nyanställa och behovet av en strukturerad organisation blir påtaglig. Vilken typ av organisation som implementeras är givetvis upp till varje företag, men företaget blir nödvändigtvis mer

---

<sup>25</sup> Rutherford, M. W., Buller, P. F., McMullen, P. R. (2004), s. 322

<sup>26</sup> Olson, P. D., Terpstra, D. E. (1992), s. 28f

komplex och svårhanterligt för ledaren. Det blir nödvändigt för denne att delegera mer ansvar och etablera system och procedurer i företaget.

Företagets organisation blir betydligt ännu mer komplicerad i tillväxtfasen. Detta kan åskådliggöras utifrån tre parametrar:

1. *Horisontell komplexitet.* Organisationen måste delas in i olika avdelningar. Grundarna kan inte själva göra allt i företaget längre. Olika avdelningar med spetskompetens måste införas, vilket bl.a. får som konsekvens att antalet jobbtitlar ökar på företaget.
2. *Vertikal komplexitet.* Beslut kan inte längre bara fattas av VD, utan befogenheter måste delegeras. Organisationen måste få ett vertikalt djup, dvs. fler nivåer av auktoritet.
3. *Geografisk komplexitet.* När företaget växer måste företaget etablera sig på nya marknader och eventuellt skapa olika typer av avdelningar för de nya områdena.

Under företagets många förändringar i tillväxtfasen måste vanligtvis VD ansvara för att företaget tillgodoser kraven på en fungerande organisation för att företaget ska överleva. Det här utgör därmed en kritisk period för ett företag. Om inte företaget lyckas förändra sig på ett framgångsrikt sätt är risken stor att företaget upplever en nedgång av sin verksamhet och i värsta fall drabbas av konkurs.<sup>27</sup>

### **3.2.2. Den organisatoriska livscykeln enligt Greiner**

En annan teori använder sig av fem olika utvecklingsfaser, vilka en organisation går igenom från dess start till dess att organisationen utvecklats färdigt. Övergången från en fas till en annan utgör kritiska perioder för en organisation och hotar vanligtvis dess överlevnad. Faserna kallas i tur och ordning för entreprenörsfasen, den kollektiva fasen, delegeringsfasen, formaliseringsfasen och, till sist, samarbetsfasen. Varje fas innebär ett utpräglat beteende för organisationen med ett speciellt fokus och en viss typ av dominerande aktivitet för organisationen. Samtliga faser avslutas vanligtvis med en typ av kris i organisationen, som tvingar den och dess ledare att förändra fokus och sättet att arbeta. Om denna kris löses på ett adekvat sätt kommer organisationen att fortleva och övergå till nästa fas osv. Företaget

---

<sup>27</sup> Olson, P. D., Terpstra, D. E. (1992), s. 28ff



kommer i en kris att uppleva en typ av revolution, då organisationen kommer att förändras snabbt och markant. Mellan två fasövergångar, två revolutioner, kommer företaget istället att uppleva en slags evolution då företaget växer mer försiktigt och långsamt.<sup>28</sup>

Under entreprenörsfasen är organisationen fullt fokuserad på att skapa och sälja sin produkt. Under denna fas är organisationen liten där samtliga involverade vet vad de andra gör. Entreprenören styr vanligen organisationen själv eller tillsammans med övriga grundare, vilket inte innebär några problem, eftersom organisationen är liten och har ett smalt fokus. Om den är framgångsrik kommer entreprenörsorganisationen att växa och behovet av ledarskap och en tydlig struktur blir ofrånkomlig. Entreprenörerna är ofta tekniska experter, snarare än organisatörer, vilket gör att organisationen ofta behöver hämta in chefskompetens utifrån. Entreprenörsfasen avslutas vanligen med en kris för organisationen. Det beror på att när organisationen växer blir den alltför komplex för att entreprenörerna ska kunna styra den själva. En slags ledarskapskris brukar alltså uppstå, och det övertygar vanligen entreprenörerna om behovet av en tydlig, professionell ledning i organisationen. Om krisen kan övervinnas kommer organisationen att övergå till nästa fas, den kollektiva fasen.<sup>29</sup>

I den kollektiva fasen tar organisationen form på ett betydligt mer strukturerat sätt. Tydliga mål och rutiner skapas inom organisationen och en differentiering av arbetsuppgifter och funktioner inom organisationen utvecklas. Ledningen kommer dock fortfarande att fatta de flesta beslut, organisationen är med andra ord inte speciellt vertikalt utvecklad. När den sedermera växer blir en sådan situation emellertid ohållbar, eftersom alla viktiga beslut inte längre kan fattas av fåtalet individer. Beslut måste flyttas nedåt i hierarkin. I ett sådant skede upplever organisationen en s.k. autonomikris, vilket innebär att ledningen har ofta svårt att släppa kontrollen över bolaget, och väntar många gånger för länge innan organisationen utvecklas vertikalt. Arbetsbelastningen blir för stor för företagsledningen, som varken längre har kompetens eller tid att engagera sig i företagets samtliga aspekter. Organisationen inträder därför i den s.k. delegeringsfasen, där organisationen utvecklas vertikalt och beslutsfattandet decentraliseras. Vid den här fasen kan dock en kontrollkris uppstå, då beslut fattas utan tydliga rutiner och under dålig kontroll. Viktiga beslut kan exempelvis fattas av personer som inte har den tillräckliga kompetensen för sådant beslutsfattande, och företaget kommer att lida p.g.a. detta. Organisationen inträder därför i den så kallade formaliseringsfasen, där en tydlig

---

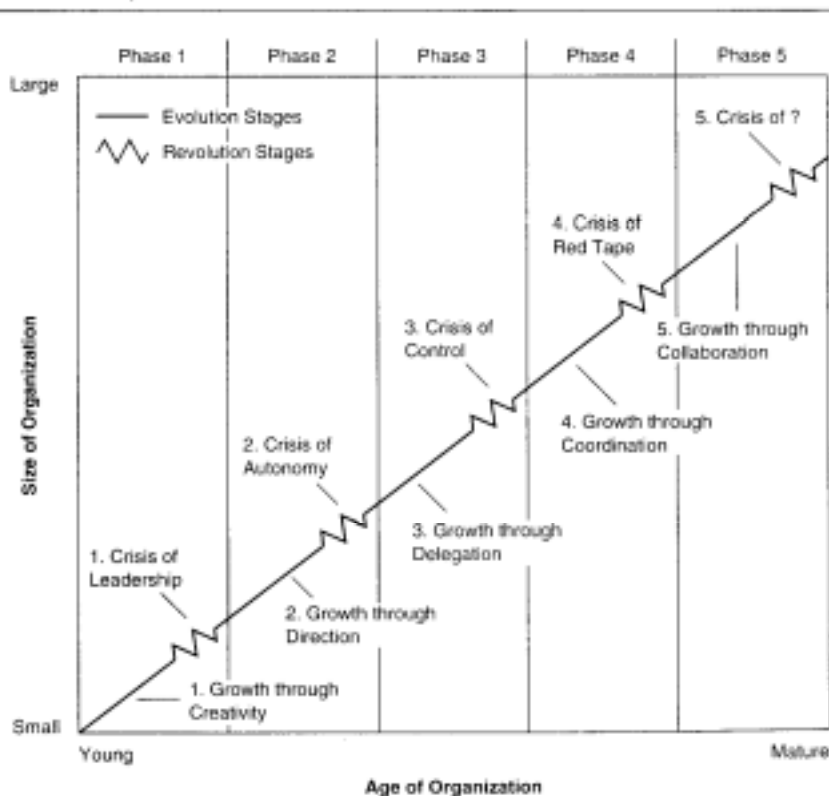
<sup>28</sup> Greiner, L. E. (1972), s. 37f

<sup>29</sup> Hatch, M. J. (2002), s. 204ff

byråkrati börjar uppstå. Organisationen blir mer formaliserad, tydligare strukturer skapas och komplexa kontrollmekanismer införs för att kontrollera olika avdelningar. Dock kan företaget uppleva en byråkratiseringskris om organisationen styrs i alltför stor utsträckning med byråkratiska redskap. Styrningen blir för omfattande inom organisationen, som upplevs som opersonlig, vilket skapar omotiverade och missnöjda medarbetare. Konsekvensen blir att organisationen måste, för att överleva eller undvika en nedgång, träda in i samarbetsfasen. Under denna fas blir organisationen mer inriktad på teamwork. Arbetsuppgifterna blir mer självständiga och inte längre speciellt differentierade. Organisationen styrs på ett väldigt decentraliserat sätt där teamen är ganska självständiga och arbetar med stort förtroende och ansvar. Ledningen utövar inte längre lika mycket styrning och kontroll som i tidigare faser.<sup>30</sup>

Nedanstående diagram visar hur organisationen utvecklas dels genom evolution och dels genom revolution för att gå från en fas till nästa.<sup>31</sup>

**EXHIBIT II**  
The Five Phases of Growth.



<sup>30</sup> Hatch, M. J. (2002), s. 205ff

<sup>31</sup> Greiner, L. E. (1972), s. 48

### **3.2.3. Entreprenörskapsteorin**

Detta är en studie, baserad på 150 företag, där man har tittat på de huvudsakliga problemen som nyteknologibaserade företag står inför under de första stadierna av utvecklingsprocessen.<sup>32</sup>

Högteknologiföretag upplever särskilda problem i det tidiga utvecklingsskedet, såsom att hitta finansiärer av affärsidéer jämfört med mindre tekniska företag.<sup>33</sup> Det samma gäller för snabbväxande företag komparerat med företag som växer långsammare. Det typiska snabbtillväxtföretaget verkar i en miljö karakteriserad av ny teknologi och en växande marknad. Detta medför stor osäkerhet och kan förklara de större svårigheterna som denna typ av företag upplever i form av finansiering, speciellt i de tidiga utvecklingsstadierna. Här påpekar Lindström och Olofsson att det är en viktig fråga i detta sammanhang varför olika marknadsaktörer verkar föredra företag med låg risk, speciellt med tanke på den potentiellt höga tillväxten hos högteknologiföretag.<sup>34</sup> Enligt författarna härstammar också företag av den här sorten i större utsträckning från universitets- eller andra forskningsrelaterade miljöer än företag med mindre ny teknik.<sup>35</sup> Även sökandet efter den första kunden utgör större bekymmer för organisationer med hög nivå av avancerad teknologi jämfört med företag med mindre komplex teknologi.<sup>36</sup> Enligt studien kan man också förvänta sig att det, för högteknologiföretag med en hög nivå av nydanande teknik, kommer att ta längre tid att nå break-even<sup>37</sup>, dvs. gränsen för där företagets resultat går plus/minus noll.

Sammantaget identifieras fem olika problemkategorier i de tidiga utvecklingsstadierna för NTBFs (New Technology Based Firms). Dessa problemkategorier kräver således stor uppmärksamhet från företagsledningen för att företaget ska kunna överleva de tidiga utvecklingsstadierna. De fem problemkategorierna är:

- Utveckla kärnan i affärsidén
- Identifiera och välja målmarknader och bygga relationer med nyckelkunder

---

<sup>32</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 133

<sup>33</sup> Ibid. s. 152

<sup>34</sup> Ibid. s. 152

<sup>35</sup> Ibid. s. 133

<sup>36</sup> Ibid. s. 152

<sup>37</sup> Ibid. s. 137

- Lösa de kritiska tekniska problemen
- Finna kapital
- Rekrytera nyckelpersoner och förvärva andra kritiska resurser<sup>38</sup>

Här understryks således fem särskilda problemområden för nystartade företag, och företagsledning måste ägna stor uppmärksamhet åt samtliga, för att optimera chanserna för att företaget ska kunna fortleva.

### **3.2.4. Flamholtzs modeller**

En teori som uppsatsen och intervjufrågorna kommer att utgå ifrån är Eric Flamholtzs organisationseffektivitetsmodell och organisationslivscykelmodell. I artikeln *Managing Organizational Transitions: Implications for Corporate and Human Resource Management* presenteras tre modeller som tillsammans ger en god bild av hur ett företag bör ledas för att klara sig igenom alla olika faser på ett lyckosamt sätt.

Den här forskningen syftar till att skapa ett ramverk för att bättre kunna förstå hur man långsiktigt leder organisationer som befinner sig i tillväxt och övergångstadiet. Som bas för detta ligger de tre modellerna; organisationseffektivitetsmodellen, organisationslivscykelmodellen, samt en modell för ledning av organisationsövergångar, s.k. organizational transitions. Med hjälp av de tre modellerna ska man kunna förstå och planera vad som måste göras för att bygga ett framgångsrikt företag i olika stadier av tillväxt.<sup>39</sup>

Flamholtz menar att det verkar som att det finns förutsägbara orsaker till att organisationssvårigheter kan vara föremål för ledningens inflytande och kontroll.<sup>40</sup>

Processen att bygga en organisation kan kallas för strategisk organisationsutveckling, vilket mer specifikt kan definieras som planeringsprocessen och implementeringen av kritiska uppgifter som en organisation måste klara av för att vara framgångsrikt på varje tillväxtstadium. Det är processen att designa arkitekturen för en organisation, likväl som detaljerade planer för genomförande av det arkitektoniska konceptet eller visionen.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 149

<sup>39</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 39

<sup>40</sup> Ibid. s. 40

<sup>41</sup> Ibid. s. 41

Organisationseffektivitetsmodellen indikerar vad som måste göras för att bygga ett framgångsrikt företag eller affärsenhet. Den identifierar sex avgörande faktorer av organisationseffektivitet och föreslår hur dessa kan ses som en utvecklingsprocess.

De sex huvuddimensionerna som är grundläggande för att bygga en framgångsrik organisation är:

1. Identifiering och definiering av gångbara marknadsnischer
2. Utveckling av produkter och tjänster lämpliga för företagets valda marknadsnisch
3. Förvärv och utveckling av resurser som är nödvändiga för att driva företaget
4. Utveckling av de operativa systemen för daglig funktion
5. Utveckling av ledningssystem nödvändiga för den långsiktiga funktionen av företaget
6. Utveckling av den organisationskultur som ledningen tror är nödvändig för att guida företaget<sup>42</sup>

Uppgifterna är en serie av sekventiella steg som måste klaras av på ett integrerat sätt för att utveckla en framgångsrik organisationsenhet. De sker inte oberoende av varandra, som en förenklad modell kan ge sken av, utan de kan ske parallellt, men alla utvecklas till olika grad vid olika stadier i organisationens tillväxtprocess.<sup>43</sup> Organisationer konkurrerar inte bara med sina produkter och sin teknologi utan även inom alla områden i modellen, det vill säga val av marknad, tillgången på resurser, utvecklandet av operativa system och ledningssystem, såväl som om företagskultur. Detta oavsett om de är medvetna om denna konkurrens eller inte.<sup>44</sup>

Organisationslivscykelmodellen å sin sida identifierar sju klassiska stadier av tillväxt – från ett nystartat företag till ett moget företag och fram till en organisations nedgång. Modellen identifierar nyckelövergångarna i organisationens livscykel.<sup>45</sup>

1. New Venture
2. Expansion
3. Professionalization
4. Consolidation

---

<sup>42</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 40ff

<sup>43</sup> Ibid. s. 44

<sup>44</sup> Ibid. s. 43

<sup>45</sup> Ibid. s. 40

5. Diversification
6. Integration
7. Decline-Revitalization<sup>46</sup>

Vid varje steg får en eller flera organisationsutvecklingskritiska uppgifter uppmärksamhet till dess att organisationen slutligen når mognad och framgång.<sup>47</sup>

De flesta företag stöter på någon form av svårighet att hantera de övergångar som varje tillväxtstadium kräver. När övergången inte lyckas uppstår ett så kallat utvecklingsgap. Detta gap genererar i sin tur så kallade övergångsmärtor, vilka utgör den tredje hörnstenen i Flamholtz's teori. Övergångsmärtorna kan ses som symptom som en organisation upplever vid ett misslyckande av att utveckla en infrastruktur lämplig för det tillväxtstadium företaget befinner sig i. I detta sammanhang kan organisatorisk infrastruktur definieras som resurser, operationella system, ledningssystem och företagskultur.<sup>48</sup>

Övergångsmärtor är av två olika varianter, som båda kan uppkomma på grund av oförenlighet mellan en organisations utveckling och dess tillväxtstadium. Typ 1, som kan kallas organisatoriska växtvärker, uppstår under framförallt steg två till sex i organisationslivscykeln. De uppstår eftersom infrastrukturen inte har utvecklats tillräckligt än. Typ 2 kallas organisatoriska åldersmärtor och uppkommer i första hand vid steg sju, när en organisation befinner sig i nedgångsfasen.

### ***3.2.5. Kazanjian och Drazins tillväxtmodell***

Då företag ställs inför nya problem leder det till att kraven på organisationen ändras. Tillväxttakten för ett företag beror delvis på ledningens förmåga att utveckla organisationsstrukturen när problemsituationer uppstår. En avgörande faktor för framgång för ett företag är därmed hur väl företagsledningen lyckas anpassa organisationsstrukturen i förhållande till i vilket utvecklingsstadium företaget befinner sig i. Varje steg från ett stadium till ett annat innebär att organisationen måste ta sig igenom förändringsprocess. Kazanjian och Drazin har valt att inte beskriva de olika stegen med hur organisationen ser ut utan istället definiera stegen som processer. De undersöker i en empirisk studie hur väl dessa processer

---

<sup>46</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 45

<sup>47</sup> Ibid. s. 45

<sup>48</sup> Ibid. s. 47

stämmer överens med organisationens struktur och utseende, vad gäller centralisering och formalisering av beslutsfattande samt specialisering inom företaget.<sup>49</sup>

I tillväxtmodellen beskrivs fyra faser som olika processer för företaget. I första fasen, som kallas för *konceptualisering och utveckling*, styrs företaget av entreprenörens intresse av den nya produkten eller tekniken. All tid går till att lösa de tekniska problemen, utveckla affärsidén, och att sälja in den till finansärer.

Fas två, *kommersialisering*, betyder att företaget nu har lyckats att säkra visst kapital, vilket i sin tur innebär att företaget befinner sig i en fas där produkten skall kommersialiseras. Den tekniska produkten måste kunnas matcha kundens önskemål för att möjliggöra försäljningen. I den här fasen är det entreprenören eller några få partners som dominerar företaget, något som liknar idéerna i de tidigare modellerna. Fasen innebär också svårigheter, som kan leda till att man blir tvungen att sälja företaget eller att utbjuda aktier. Det största problemet som företaget brottas med under den här fasen är tillverkning, marknadsföring och det ökande behovet av ett administrativt system.<sup>50</sup>

Steg numer tre är *tillväxt*, vilket innebär att företaget har nått det stadium då man har de tekniska förutsättningarna, och ifall marknadsintroduktionen blir lyckad kommer förmodligen en ganska snabb tillväxt att följa. Det som företaget måste inrikta sig på här är att producera, sälja och distribuera. Det är viktigt för företaget att investera tillräckligt av eventuell vinst för framtida tillväxt. Här sker även en ständig förändring inom företaget, då sättet man arbetar på måste förbättras och utvecklas. Några utav de problem som stöts på är till exempel ökade volymer, effektiv tillverkning och ökade krav på kvalitet. Det uppstår även personalproblem när företaget växer och nyanställer i stor skala.

Det fjärde och sista steget kallas för *stabilitet*. Här är det viktigt att företaget anstränger sig ännu mer för att få fart på tillväxttakten och behålla sin marknadsposition. Det innebär att man exempelvis måste utveckla en andra produktgeneration. I denna fas har oftast de ursprungliga ägarna bytts ut mot en professionell ledning.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Lindholm Dahlstrand, Å. (2004), s. 211

<sup>50</sup> Ibid. s. 211

<sup>51</sup> Ibid. s. 212

Kazanjian och Drazin menar att vissa organisationsstrukturer underlättar tillväxt. De visar att olika organisationskaraktistika passar ihop med olika faser i den tillväxt företaget befinner sig. Det är mycket viktigt att företagsledningen ser till att företagets organisation är lämpad för de krav som ställs på företaget. Dessa krav varierar beroende på i vilken fas företaget befinner sig. Företagsledningen måste därför hela tiden förändra företagets organisation så att det kan optimera sina förutsättningar för tillväxt. Organisationer, som har kommit längre i utvecklingen, visar i allmänhet en högre grad av formalisering och funktionell specialisering, samt lägre grad av centralisering. Vad ledningen måste arbeta hårt för är att utforma organisationen så att den är väl lämpad för ytterligare tillväxt.<sup>52</sup>

### ***3.2.6. Kommentarer till teorierna***

Gemensamt för ovanstående teorier är att om ett företag skall utvecklas är det tvunget att gå igenom olika stadier. De olika livscykelsteorierna har mycket gemensamt, men respektive teori framhäver olika utmaningar som företagsledningen står inför under företagets utveckling. Sammantaget har vi därför fått en mångfasetterad bild av vilka dessa utmaningar är.

### ***3.3. VD:ns roll i företag under organisationsutveckling***

Ett nystartat företag drivs av personliga insatser, där drivkraften ofta är en enda person, vanligen grundaren/ägaren, som har total översikt över företaget in i minsta detalj. När företaget sedermera växer kommer det emellertid att drivas institutionellt. Framgång nås genom att företaget visar styrka på en rad områden och för detta krävs en institutionell styrka som kommer ifrån företaget i dess helhet.<sup>53</sup>

Ansvar för att transformera ett litet nystartat företag till en större organisation ankommer normalt på VD. Det primära intresset bör flyttas över från att leda företaget till att bygga upp en organisation. Detta innebär att ledaren måste ha en ny typ av roll i företaget.<sup>54</sup>

Enligt Clifford måste en VD spela åtminstone fyra klart åtskiljbara roller när ett företag växer från ett litet företag till en större organisation. När företaget är nybildat är det vanligen karaktären av en grundare och igångsättare. VD har då vanligen fullständig kontroll över

---

<sup>52</sup> Lindholm Dahlstrand, Å. (2004), s. 212

<sup>53</sup> Clifford, Jr. D. K., Cavanagh, R. E. (1986), s. 46ff

<sup>54</sup> Ibid. s. 51ff



företaget och full fokus på företagets affärsidé. I denna roll har denne ofta en dålig uppfattning om hur företagets organisation skall se ut när företaget växer. Han är väl förtrogen med alla detaljer och fattar alla viktiga beslut. När företaget sedan växer måste VD:s roll förändras. Mer tid måste ägnas åt att leda genom andra och därmed blir företagsledaren mer utav en aktiv driftschef. I denna roll måste han få fart på produktutveckling, identifiera nya marknader och anställa personal till företaget. Emellertid är det främsta drivmedlet kreativitet och intuition. Företaget har ännu inte en tydlig struktur, utan det mesta sker på informella grunder. När företaget växer ännu mer blir dock behovet av en strukturerad organisation ofrånkomligt. VD måste då spela rollen som organisationsbyggare. Ordning i företaget bör skapas genom strukturer, kontrollsystem och organisation. Vägar för kommunikation och beslutsfattande, som tryggar en rimlig styrning och konsekvens i ledningen så att företaget kan överleva. Detta innebär ett kritiskt skede för företaget och ledarens roll måste förändras betydligt. Han måste alltmer lämna över kontrollen av företaget till andra. Dessutom måste disciplin införas, men samtidigt bör det mindre företagets drivkraft och gnista försöka bevaras. I det här skedet övergår företaget från att drivas av individer till att bli mer av en institution. När företaget blir allt större bör VD spela rollen som organisationsledare. Denne blir mer utav en ledare för personer med stort eget ansvar och sysslar huvudsakligen med mer allmänna direktiv än detaljstyrning.<sup>55</sup>

Ett växande företag för dock med sig risker. När organisationen blir mer strukturerad kan den lätt bli byråkratisk, där de anställda går efter bokstaven, undviker risker och är rädda för att pröva nya idéer. En byråkrati hämmar innovation och kan därför vara ödesdigert för ett företag.<sup>56</sup>

Innovation är en förutsättning för att ett företag ska kunna växa. Initiativ, idéer och innovationer är källan till företags förmåga att utvecklas och växa. Ett företag måste därför ha ett klimat där kreativitet och experimenterande uppmuntras. Ledaren torde bevara den initiala idérikenomen och det klimat där kreativiteten frodas, samt se till att organisationen inte hämmar detta klimat om företaget ska kunna växa.<sup>57</sup> Just innovationsbevarandet är en av de största utmaningarna ett mindre växande företag står inför. I påföljande avsnitt redogörs därför för teorier som behandlar detta ämne.

---

<sup>55</sup> Clifford, Jr. D. K., Cavanagh, R. E. (1986), s. 162ff

<sup>56</sup> Ibid. s. 122ff

<sup>57</sup> Ibid. s. 126ff

### ***3.4. Centrala problem vid ledarskap/management av innovation***

En av de allra viktigaste angelägenheterna för ledningen på företag är hur man ska upprätthålla och understödja innovation. För att ett företag ska överleva på längre sikt måste företaget konstant utveckla nya produkter och därmed generera konkurrensfördelar i förhållande till konkurrenterna.<sup>58</sup>

Med innovation menas utveckling och implementering av nya idéer inom ett företag. Innovation behöver alltså inte endast avse produktutveckling, utan kan åsyfta alla typer av idéer inom ett företag som t.ex. utveckling av organisation, administration osv.<sup>59</sup>

För att upprätthålla och understödja innovation inom ett företag är det nödvändigt att ledningen förstår vilka aspekter som är mest kritiska för understödandet av detta. Dessa utgörs framför allt av fyra stycken; det mänskliga problemet att hantera uppmärksamhet, det processuella problemet att förvandla en idé till verklighet, det strukturella problemet att koordinera innovationers olika aktiviteter, samt det strategiska problemet angående institutionellt ledarskap.<sup>60</sup>

#### ***3.4.1. Problemet att hantera medarbetarnas fokus***

Organisationer och dess individer har ofta en tendens att bli allt mer rutinorienterade i sina strukturer och i sitt arbete när organisationen växer. Då ligger fokus på att försvara existerande strukturer och arbetssätt, och attityden mot nytänkande blir mer skeptisk. En organisation måste därför vara mycket noga med att uppmuntra sina individer att fokusera på nya idéer och möjligheter. Ledningen måste se till att medarbetarnas fokus ligger på nytänkande och aktivt motarbeta att konservativa strukturer etableras inom organisationen. Ett viktigt inslag är att ledningen ser till att organisationen har ett starkt fokus gentemot kunderna. Det sker genom att man jobbar nära kunderna för att lättare kunna identifiera nya möjligheter och samtidigt förhindra att organisationen blir för fokuserad på interna angelägenheter. Ledningen måste dessutom aktivt jobba för att organisationen genomsyras av en kultur som värdesätter nytänkande och alltid är öppen för förändring och nya idéer.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Van de Ven, A. H. (1986), s. 590

<sup>59</sup> Ibid. s. 591

<sup>60</sup> Ibid. s. 591

<sup>61</sup> Ibid. s. 594ff

### ***3.4.2. Problemet att förvandla en idé till verklighet***

En innovation är ofta en prestation av en enda individ eller en mindre grupp. Att förvandla denna idé till verklighet är dock en organisatorisk prestation. Om inte organisationen kan förvalta medarbetarnas innovationer är dessa meningslösa. Organisationen måste därför ha ett system som, för det första, ger medarbetarna en möjlighet att uttrycka sina idéer och, för det andra, att förverkliga dessa. Idéer måste dessutom föreverkligas på ett effektivt sätt för att undvika att konkurrenter eventuellt hinner före.

### ***3.4.3. Problemet att koordinera innovationers olika aktiviteter***

Förverkligandet av en idé innefattar många olika aktiviteter. Produktutveckling börjar t.ex. vanligen på forsknings- och utvecklingsavdelningen. Efter det att produkten är utvecklad skall den produceras och därefter marknadsföras. Detta är den traditionella produktutvecklingscykeln som dock ofta kan vara ineffektiv och föga flexibel. Eventuella problem inom produktion upptäcks t.ex. först efter det att produkten utvecklats. Förändringar måste därför återförvisas till F&U-avdelningen och processen måste tas om från början. Ett system där dessa tre aktiviteter är parallella blir betydligt mer effektivt och flexibelt. Detta förutsätter dock ett ganska komplicerat system för att koordinera alla aktiviteter. På det här sättet kan idéer introduceras från marknadsföringsavdelningen, som ofta har ett avsevärt närmare förhållande till kunden. Medarbetare från produktionsavdelningen kan dessutom se till att produkter utvecklas i enlighet med förhållanden inom produktionen.<sup>62</sup>

### ***3.4.4. Problemet angående institutionellt ledarskap***

Innovation är något som måste vara en integrerad del av företagskulturen. Den största delen av ansvaret i att skapa en sådan företagskultur har ledningen. Innovation hämmas av att organisationen blir konservativ och övergår till en institution istället för en dynamisk organisation. Företagsledningen måste aktivt jobba för att förhindra detta genom att framför allt konstant uppmuntra till innovation och tillåta risktagande. Ledarskapet bör vara fokuserat kring en vision och utstråla entusiasm, hängivenhet och glädje i arbetet istället för att detaljstyra verksamheten.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Van de Ven, A. H. (1986), s. 597ff

<sup>63</sup> Ibid. s. 601ff

### ***3.5. Avslutande kommentarer***

I teoriavsnittet har utvecklingen av ett företag belysts utifrån flertalet olika perspektiv och teorier. Många olika problem, som företag upplever när organisationen växer, har belysts utifrån olika författares teorier. Flera påpekar vikten av att företagsledningen leder företaget igenom dess olika utvecklingsfaser på ett lämpligt sätt för att det inte ska hämmas i sin tillväxt. Företagsledningens roll är onekligen mycket framträdande när företaget växer. Emellertid måste ledningen spela en dynamisk och föränderlig roll i företaget, vilket också har utvecklats ovan. Därutöver är innovation, och underhållningen av denna, en nyckelkompetens för högteknologiska företag. Samtliga dessa aspekter av företagande har belysts ovan och utgör en mycket god grund för att vidare studera utvecklingen av ett företag och hur företagsledningen har angripit olika problem inom organisationen.

## ***4. Empiri***

I detta avsnitt ges en grundlig presentation av Scalado AB. Denna sker i kronologisk ordning, från företagets start 2000 till 2007.

### ***4.1. Scalado***

Scalado, som idag är ledande inom sin bransch, tillhandahåller mjukvara och utvecklar och licensierar kompletta bildbehandlingslösningar till kameramobiltelefoner. Man är ledande inom högpresterande bildteknologi (imaging technologies) och säljer sina produkter till Sony Ericsson, Samsung, Motorola med flera stora aktörer på de tre marknaderna man verkar på; Europa och Mellanöstern, Asien och USA. Den unika tekniken möjliggör snabb och minneseffektivare hantering av bilder i full upplösning på mobiltelefoner, även multimegapixelbilder.<sup>64</sup> Deras lösningar möjliggör för mobiltillverkarna att öka sina lösningar för kunden gentemot konkurrenter. En av de senare innovationerna heter CAPS, som drastiskt ökar processtiderna vid hantering av bilduppgifter.

---

<sup>64</sup> Teknikfokus, <http://www.dsek.lth.se/teknikfokus/students/guest.php?guest=16>, 25 april 2007

Företaget har flera gånger belönats med prestigefyllda priser, senast nu i april 2007 för sin uppfinning AutoRama-teknik, men även tidigare år. 2005 vann man Series 60 Challenge Awards och 2002 honorerades man med IST-priset för produkten ImageZoom.<sup>65</sup>

#### ***4.1.1. Företaget tar form***

Grundarna till Scalado lades sommaren 1998 av Fadi Abbas, Pierre Elzouki, Maziar Jahanshahi och Sami Niemi, som på den tiden fortfarande var studenter. Deras idé, som sedermera patenterades, handlade om att kunna visa bilder på en datorskärm genom att ersätta bilden med flera olika vinklar, dvs. visa fler bilder på en gemensam yta. Det var dock först år 2000 som Scalado bildades på riktigt och registrerades som aktiebolag, och man började bearbeta konceptet och utveckla sin uppfinning. Från början var organisationen platt med de fyra grundarna som drivare, och arbetsuppgifterna var inte uppdelade – alla arbetade lite med allt. Under de första åren var den största utmaningen att hitta investerare som ville finansiera deras idé. De anmälde sig till Teknisk sid, presenterade sin idé och lyckades få sitt första riskkapital. Teknisk sid är ett företag som går in med pengar i början av företagets utveckling. Vid detta stadium har företaget ofta inga kunder, utan bara en god affärsidé. De fyra grundarna fick omkring två-tre miljoner kr, och eftersom de var så få lyckades de investera dessa pengar väl, då de inte tog ut någon lön.<sup>66</sup>

2002 hade grundarna utvecklat sin produkt och kunde presentera en mer konkret prototyp, som introducerades i Venture Cup-programmet. Venture Cup är en tillställning där olika företag och investerare möter innovationerna, det vill säga nystartade företag, för att försöka matcha deras idéer med kapital. Här lyckades Fadi, Maziar, Pierre och Sami sälja in sin idé till ett danskt företag, som investerade 20 miljoner kronor i dem. För Scalados del var detta en mycket lyckad och behövlig del i företagets utvecklingsprocess. Ett krav som det danska företaget ställde var dock att Scalado skulle ha en oberoende och professionell VD, som inte var kopplad till ägarskap. Det var då som Mats Jacobsson, erfaren företagsledare, tillträdde posten.

#### ***4.1.2. Ansvar och inspiration***

När Scalado började anställa mer personal fick dessa personer en speciell uppgift, men de nytillkomna såg grundarnas enorma engagemang och passion, och hur mycket de arbetade,

---

<sup>65</sup> Scalado AB, [www.scalado.com](http://www.scalado.com)

<sup>66</sup> Intervju med Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, 30 april 2007

och inspirerades således till att vilja jobba lika hårt som grundarna och ta mer ansvar. Man arbetade mycket, ibland upp till 43 timmar i sträck, utan övertidsersättning och på obekväma tiderna. Vid den här tidpunkten bestod företaget av ungefär åtta personer.<sup>67</sup>

#### ***4.1.3. Scalado byter inriktning***

De 20 miljoner kronorna som Scalado fick användes upp snabbt. Efter 6 månader hade pengarna tagit slut och Scalado hade inga kunder. Marknadsföring till trots, företaget hade helt enkelt gjort en felbedömning av marknaden. Konsekvensen blev att de var tvungna att säga upp personal. Allt detta hade lett Scalado till ett vägsکیل, och våren 2003 gjorde företaget en helomvändning. De var tvungna att välja ett spår, och valet stod mellan tre affärsidéer; mobilteknologi, digitalkameror, eller PC-teknologi. Man valde att fokusera på den mobila marknaden, vilket gjorde att man nu blev tvungen att börja om på ruta ett. Man gick från webbverktyget ImageZoom, som var företagets första produkt, till att alltså utveckla och tillverka produkter för telecomindustrin. Nio webbdesigners sparkades, eftersom dessa inte längre behövdes på företaget. Nu gällde det att överleva. Vad som prioriterades var att gå ut på marknaden och sälja sina idéer. Man valde en strategi som gick ut på att saluföra idén med syfte att först stämma av med marknaden om det överhuvudtaget fanns någon efterfrågan på de produkter man ville sälja. När de så småningom märkte att det fanns ett behov, började man producera dessa produkter. De lyckades anskaffa nytt riskkapital, men det var mycket svårt att få tag på nya investerare, eftersom de hade misslyckats en gång tidigare. Följden blev att man istället fick pengar på veckobasis, vilket gjorde att man på företaget var tvungna att arbeta efter en mycket kortsiktig plan. I princip var alla ute och sålde Scalados idéer och lyckades till slut få Nokia och Sony Ericsson att bli kunder.<sup>68</sup>

#### ***4.1.4. Tillväxt och utveckling***

2004 bestod företaget av 10-12 personer. Alla i företaget var med på mötena och alla fick lov att komma med idéer om i vilken riktning företaget skulle utvecklas. Under hösten samma år etablerade man en utvecklingsavdelning, där ena delen bestod av en innovationsavdelning och den andra av fabrikanter. Det var nu som man fick igång produktiviteten och leveranskapaciteten, vilket var grundläggande för företaget.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>68</sup> Intervju med Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, 30 april 2007

<sup>69</sup> Ibid.

2005 började Scalado verkligen växa, organisationen utvecklades och man fick en större kundbas. Även en partner i Asien hade hittats, Samsung, som gav information och kontakter och vägledde Scalado genom marknaden där.<sup>70</sup>

Under 2006 var det viktigt att sätta igång med marknadsföringen. En marknadsavdelning tillsattes och man började fokusera på marknadsföring av företagets produkter.<sup>71</sup>

#### **4.1.5. Scalado idag**

2007 består Scalado av cirka 40 personer. Organisationen har vuxit till sig, och en konsekvens av det är att alla inte längre kan närvara på mötena. VD:s roll i företaget har varit att bygga om organisationen, se till att man har ett klart fokus. Mats Jacobson ser i stor utsträckning till att medarbetarna gör det de skall göra, och att de inte gör andra saker som ligger utanför deras mål. En av faktorerna till att företaget har överlevt de första tuffa åren är det faktum att grundarna kompletterade varandra på ett bra sätt. Det uppger Maziar och Fadi som en mycket viktig styrka. De påpekar även att man inte kan gömma sig i ett litet företag på samma sätt som i ett stort företag, eftersom det på det lilla företaget finns det en väldigt stor transparens och så fort någon inte gör vad den ska upptäcks detta.<sup>72</sup>

Företagets vision är att man inom fem år tänker vara världsledande leverantör av högpresterande imaging software-lösningar inom telecomindustrin. Man vill bli erkända som det föredragna valet hos kunder genom att ha ett mångsidigt utbud av lösningar och bildexpertis. Scalado strävar efter att vara den mest attraktiva arbetsgivaren för unga och talangfulla människor.

Konkurrenter är, förutom de stora mobiltillverkarna själva, vilka ju också bedriver forskning och utveckling, ArcSoft, Picensel, Nextreaning, 3GVision, Microsoft, DXO, NxP, PacketVideo med flera. Just nu försöker man kartlägga företagets konkurrenter i syfte att se vilka som kan tänkas bli samarbetspartners.<sup>73</sup>

Nedan visas Scalado organisationsschema, samt hur företagets omsättning har växt från startåret 2000 till 2006.

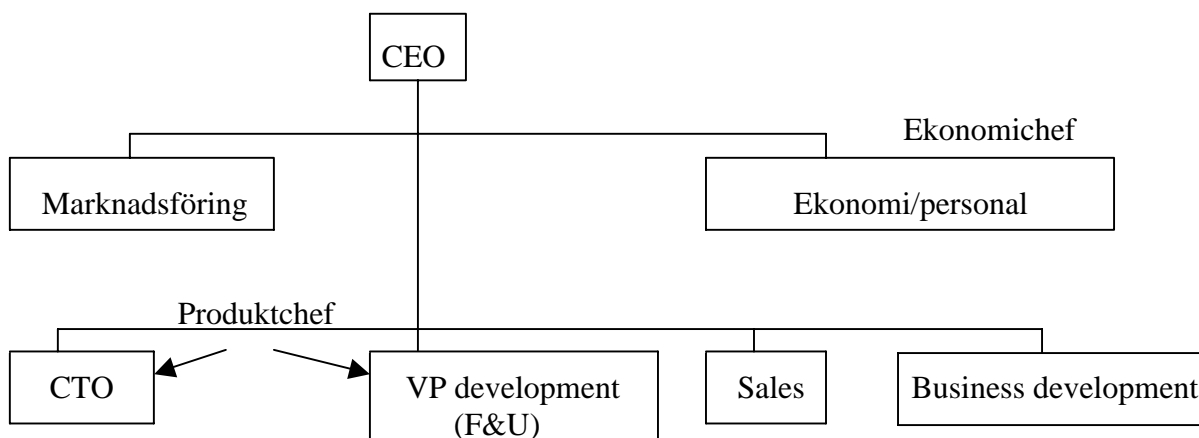
---

<sup>70</sup> Intervju med Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, 30 april 2007

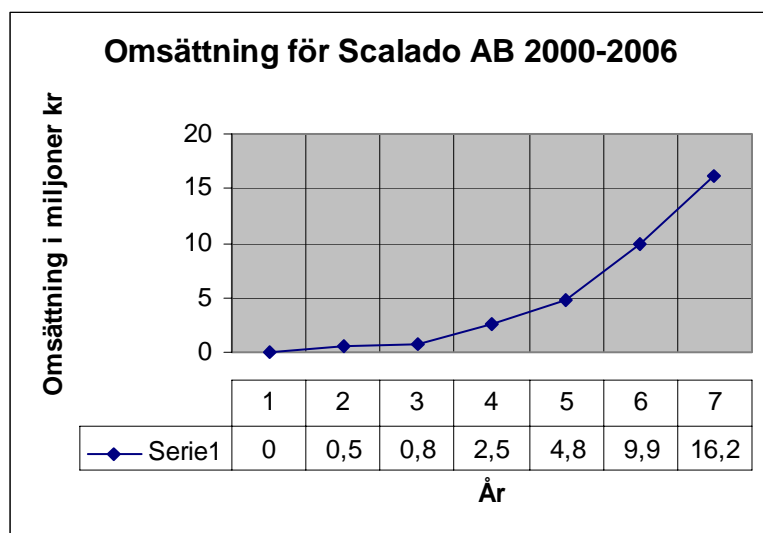
<sup>71</sup> Intervju med Mats Jacobsson, 15 maj 2007

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Intervju med Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, 30 april 2007



Figuren visar Scalados organisationsschema som det ser ut idag.<sup>74</sup>



Diagrammet ovan visar hur Scalados omsättning har sett ut 2000-2006.<sup>75</sup>

## 5. Analys

Under detta avsnitt kommer vi att analysera vårt teoretiska och empiriska underlag för att försöka framhäva de ledarskaps- och managementutmaningar som ledningen av Scalado har mött under företagets utveckling från start, 2000, till idag. Vi redogör för när och hur ledningen angripit dessa utmaningar. I vår analys har vi delat upp utvecklingen av Scalado i två etapper, 2000-2003 och 2004-2007. Först kommer vi att beskriva ledarskaps- och managementutmaningarna i dessa två etapper och därefter förklarar vi för hur Scalado har

<sup>74</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>75</sup> Ibid.



finansierat sin verksamhet de första åren. Därpå gör vi en analys av hur Scalados ledning förhåller sig till de av Flamholtz identifierade sex nyckeluppgifterna, som ledningen av ett nystartat företag måste ta itu med. Efter detta följer en redogörelse av hur VD:s roll i Scalado har förändrats under företagets utveckling. Analysen avslutas med reflektioner över hur Scalados ledning hanterar innovation inom företaget.

## ***5.1. Analys av Scalados utveckling samt ledarskaps- och managementutmaningar***

Det här avsnittet handlar om utvecklingen av vårt fallföretag och hur ledningen har löst olika organisatoriska problem.

### ***5.1.1. Utveckling av organisation och arbete, första etappen 2000-2003***

När Scalado grundades drevs företaget uteslutande av grundarna som arbetade med företaget på sin fritid. Fokus låg på att utveckla sin produkt och att övertyga riskkapitalister angående investering av kapital i företaget. Grundarna arbetet väldigt spontant, där alla gjorde vad som föll dem in. Företaget saknade alltså initialt en tydlig rollfördelning i företaget – samtliga grundare var inblandade i alla företagets angelägenheter. Denna initiala fas stämmer mycket väl överens med vårt teoretiska underlag för hur företag och dess grundare jobbar i början av företagets livstid. Olika författare ger den här fasen olika namn, men gemensamma nämnare är bland annat att entreprenörerna, grundarna, är involverade i företagets alla aktiviteter, vilka är fokuserade kring finansiering, produktutveckling och marknadsföring. Företagets organisation har ännu inte tagit form. Grundarna jobbar istället utan tydliga rollfördelningar med en struktur som varken är vertikalt eller horisontellt utvecklad. Detta stämmer mycket väl överens med hur grundarna för Scalado jobbade i början. Emellertid hade Scalado dessutom en utomstående konsult, som ideellt hjälpte grundarna med åtskilliga väsentliga aktiviteter. Framför allt fick man hjälp med utveckling av affärsidén, sökandet av patent för Scalados första produkt, samt att hitta riskkapital till företaget.

Scalado fick sedan en liten kontorslokal på IDEON. Företaget började då expandera genom att för första gången anställa personer utöver de fyra grundarna. Organisationen började då blir mer horisontellt komplex genom att de nyanställda fick specifika roller i företaget. Emellertid fortsatte arbetet att överlag vara informellt och alla deltog mer eller mindre i samtliga aktiviteter även om roller började växa fram. Företaget drevs av grundarnas vision,

innovationsförmåga och entusiasm. Samtliga inom företaget jobbade väldigt mycket utan några större ekonomiska kompensationer. Scalados organisation växte i snabb takt och flertalet nyanställningar gjordes. En av grundarna var formellt sett VD, men någon tydlig ledare fanns inte inom företaget. År 2002 anställdes därför, för första gången, en professionell och erfaren VD, Mats Jacobsson. Detta skedde framför allt p.g.a. två skäl. Dels blev organisationen och dess verksamhet så komplex att ett konkret behov av en erfaren ledare fanns och dels ställdes krav på professionellt ledarskap från finansiärer. Scalado upplevde alltså en typ av ledarskapskris inom företaget, vilket är helt i linje med Greiners livscykelsteori. Grundarna överlät därmed ledningen av bolaget åt den nya verkställande direktören, men samtliga stannade kvar i företaget och sysslade mer med tekniska uppgifter.

Lindström och Olofsson menar bl.a. att det så kallade entreprenörstadiet karaktäriseras av en ganska icke-formaliserad struktur som senare, efter de första kaotiska eller dynamiska stadierna, följs av perioder då strukturen successivt blir mer formaliserad och mindre beroende av de ursprungliga grundarna.<sup>76</sup> Samma drag ser vi hos Kanzanjian och Drazins tillväxtmodell steg 2, kommersialisering. I den fasen nämns det alltså också att det kan bli nödvändigt att låta någon annan ta över ledningen av företaget.<sup>77</sup>

Den nya VD:n bidrog framför allt med att skapa struktur och tydlighet i Scalados verksamhet. Han strukturerade upp organisationen och fördelade tydliga roller bland de anställda. Mats Jacobson nämner att den tidigare VD:n, som ju var en av grundarna av företaget, var mer av en visionär, medan han själv anser sig vara en person som istället ser till att saker och ting blir gjorda.<sup>78</sup>

Störst fokus låg nu emellertid på att utveckla produkter och att försöka sälja produkterna. Scalado hade ett stort behov av att skriva leveranskontrakt med företagskunder för att stabilisera ekonomin som fortfarande var knapp – företaget finansierades fortfarande av riskkapital. 2003 hade Scalado en stor organisation med närmare 20 anställda. VD:n hade strukturerat företagets organisation med tydliga roller och befogenheter för de anställda. Organisationen hade därmed blivit betydligt mer horisontellt komplex än vad den var från början, men fortfarande fattades många beslut tillsammans i företaget, vilket betyder att

---

<sup>76</sup> Hisrich, D. R, Häckner, E. (2001), s. 136

<sup>77</sup> Lindholm Dahlstrand, Å. (2004), s. 211

<sup>78</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

organisationen alltså inte var speciellt vertikalt komplex ännu. Den var inte heller tillräckligt stor för att vara traditionellt uppdelad med olika avdelningar. Istället var den uppdelad kring specifika aktiviteter, speciellt försäljning och produktutveckling. Samma person kunde alltså syssla med många olika aktiviteter vid olika tillfällen.

I denna fas betonade VD Mats Jacobsson behovet av att strukturera organisationen och skapa tydlighet i vad de anställda gjorde inom bolaget. Han var tvungen att dämpa den kreativitet som präglade grundarnas arbete för att istället skapa ett tydligt fokus. Scalado var tvunget att börja sälja sin produkt och skriva leveranskontrakt med företag för att inte gå under, och detta var Mats Jacobson tvungen att tydliggöra för de anställda. Det fick konsekvensen att allt färre personer jobbade med produktutveckling och betydligt fler med att sälja Scalados produkt.<sup>79</sup>

Under år 2003 hade Scalado gått dåligt ekonomiskt. Företaget hade inte lyckats hitta tillräckligt många kunder för att finansiera i verksamheten och flertalet anställda avskedades. Det avgörande problemet var att Scalado fortfarande inte hade fokuserat tillräckligt på en affärsidé. I stället hade man många olika idéer och hade tappat fokus på att utveckla och sälja enbart ett fåtal. Detta ledde till att Scalado var tvunget att göra en omstart av sin verksamhet. Mats Jacobson beslöt därför att man skulle fokusera endast på en affärsidé. Detta var ett mycket svårt beslut, eftersom det innebar att flera goda idéer lämnades därhän. Den mycket kreativa personalen hade svårt för att förstå varför goda idéer inte skulle utvecklas vidare. VD stod dock fast vid sitt beslut och Scalados verksamhet var därefter helt fokuserad på att utveckla den valda affärsidén, etablera kontakt med potentiella kunder samt att sälja produkten. Scalado var alltså tvunget att välja en av många potentiella affärsidéer och utveckla kärnan i denna, samt att identifiera och välja målmarknader och bygga relationer med nyckelkunder. Detta är utmaningar som förutspåddes i bl.a. entreprenörskapsteorin. Scalados organisation och verksamhet var dessutom, vid denna tidpunkt, tillräckligt utvecklad och differentierad för att företaget skall ha ansetts genomgått den så kallade kollektiva fasen i Greiners livscykelsteori.

#### ***5.1.1.1. Organisatoriska ledarskapsutmaningar, första etappen***

Båda teorierna om organisationslivscykler och studien av Scalado visar på tydliga ledarskaps- och managementutmaningar i uppstarten av ett företag. Initialt arbetade företagsgrundarna

---

<sup>79</sup> Intervju med Mats Jacobsson, 15 maj 2007

väldigt improvisatorisk, utan tydlig struktur eller tydliga rollfördelningar. Arbetet var fokuserat kring att utveckla affärsidén. När organisationen sedan växte var behovet av en ledare påfallande. De tekniskt kunniga grundarna lämnade då över till en professionell och erfaren VD. Dennes utmaningar bestod framför allt av följande:

- Skapa struktur i organisationen
- Skapa tydliga rollfördelningar
- Fokusera på endast en affärsidé
- Skapa riktning för företaget
- Fokusera verksamheten kring försäljning istället för produktutveckling
- Etablera kontakt med potentiella kunder

Det finns alltså flertalet kritiska organisatoriska ledarskapsutmaningar för ledningen av ett nystartat företag. Scalado var flera gånger nära ruinens kant och hade förmodligen inte överlevt om inte ledningen hade lyckats lösa de organisatoriska problemen på ett bra sätt. I den första fasen måste företaget gå från att vara en ganska ostrukturerad organisation till att bli tydlig både vad gäller struktur och rollfördelning, men även verksamhetens fokus. Det är av största vikt att organisationens verksamhet går från att kretsa kring produktutveckling till att fokusera mer på att etablera kontakt med kunder och att sälja företagets produkt. Detta är onekligen en kritisk ledarskaps- och managementutmaning för företagsledningen under första fasen.

### ***5.1.2. Utveckling av organisation och arbete, andra etappen 2004-2007***

År 2004 började Scalados organisation växa i snabb takt. Scalado hade etablerat goda kontakter med många internationellt stora kunder, vilket dels skapade ett stort behov av att utveckla och utöka organisationen, dels tryggade företagets ekonomi. Organisationen blev därför, för första gången, såväl horisontellt som vertikalt komplex. Flertalet nya avdelningar etablerades, som t.ex. en marknadsföringsavdelning, och de anställda fick en tydlig roll inom en specifik avdelning. Organisationen strukturerades upp med en tydlig vertikal struktur med chefer för varje avdelning, samt en ledningsgrupp bestående av dessa chefer och VD. Arbetet inom Scalado blev därmed betydligt mer fördelat kring specifika arbetsuppgifter och beslut fattades inte längre gemensamt inom företaget, utan av chefer eller ledningsgruppen.

Vid denna tidpunkt är det tydligt att Scalado genomgår den så kallade delegeringsfasen i Greiners livscykelsteori. Arbetsbelastningen var för stor för att endast ett fåtal inom företaget skulle kunna fatta alla viktiga beslut. Beslutskompetenser var således tvungna att delegeras.

VD Mats Jacobson upplevde här flertalet problem inom organisationen. När organisationen växte vertikalt var kommunikationen initialt undermålig. De anställda var vana vid att vara delaktiga och informerade om det dagliga arbetet. När organisationen blev så pass utvecklad att de anställda enbart arbetade på en specifik avdelning blev de avskärmade från företagets övriga verksamhet. Mats Jacobson var därför tvungen att ta tag i kommunikationen på företaget genom att skapa kommunikationsvägar och kommunikationsmöjligheter för personalen. Nya, mer formella rutiner var nödvändiga att implementera för att få den nya strukturerade organisationen att fungera smärtfritt, vilket tog ett bra tag. VD:n upplevde även motivationsproblem i detta sammanhang, det var svårt för många inom företaget att inte längre vara delaktig i företagets verksamhet på samma sätt som tidigare. Han upplevde det därför som viktigt att motivera de anställda och förklara behovet av denna nya komplexa organisation.

Vidare var det också essentiellt att upprätthålla en företagskultur på Scalado. När fler och fler anställdes behövde en företagskultur underhållas på ett annat sätt än tidigare. De nyanställda behövde introduceras i denna företagskultur för att bli en del av den. Det var viktigt att företagskulturen inte underminerades i samband med omfattande nyanställningar.<sup>80</sup>

När organisationen strukturerades upp på ett tydligt sätt upplevde alltså Scalado en slags kris, vilken kan ses i ljuset av den kontrollkris som Greiner redogör för. En delegeringsfas innebär nya arbetssätt och nya rutiner vilket gör det svårt för organisationen att fungera smärtfritt utan tydlig kontroll. Emellertid upplevde Scalados VD inte att beslutsfattandet blev lidande eftersom cheferna inom företaget oftast höll sig väl informerade om varandras verksamheter och beslut. Den anställda som intervjuats uppger att det framgår ganska klart för honom vilka mål Scalado har, och vart företaget är på väg. Det är positivt – om så inte hade varit fallet hade det gett stöd till att företaget har växtvärk, ett symptom av att någon fas enligt Flamholtz övergår. Vidare är den anställda hyfsat medveten om vad hans kollegor sysslar med, givetvis har man inte stenkoll på varandra, eftersom det nu finns cirka 40 anställda fördelade

---

<sup>80</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

på olika avdelningar och därmed kan det inte begäras att alla ska veta exakt vad de andra gör. Vidare litar den intervjuade på sina medarbetare och anser att de gör sitt jobb och det är bra, då det inte heller ger belägg för att Scalado upplevt någon större kontrollkris. Möten ses som bra, däremot är det lite si och så med uppföljning och genomförande av det som planeras på mötena.<sup>81</sup> Detta ger fog för att det finns kontrollproblem inom Scalados nuvarande organisation som återstår att lösa.

#### ***5.1.2.1. Organisatoriska ledarskapsutmaningar, andra etappen***

Även i den andra fasen ger såväl teori som studien av Scalado en tydlig bild av de ledarskaps/managementutmaningar som ledningen står inför i denna fas av företagets utveckling. Det är nödvändigt för organisationen att växa ännu mer horisontellt genom att etablera nya avdelningar inom företaget men framför allt är det viktigt att företaget växer vertikalt. I samband med denna utveckling består ledarskaps- och managementutmaningarna framför allt av följande:

- Skapa en tydlig kommunikation och rutiner företaget
- Motivera de anställda
- Underhålla företagskulturen

Ledningen måste alltså vara mycket noga med att organisationen fungerar när den växer och blir alltmer komplex. Det är viktigt att de anställda förstår behovet av förändringen och förblir motiverade trots att deras arbetsuppgifter kommer att specialiseras och deras delaktighet i företagets verksamhet kommer att centreras kring en specifik funktion. Ledningen måste jobba mycket med att motivera personalen i dessa nya förutsättningar.

## ***5.2. Scalados finansieringsprocess***

Som beskrivits under teoriavsnittet är en av de mest framträdande utmaningarna för unga företag att anskaffa kapital, dels vid företagsstarten, och dels till de ofta mycket kostsamma första åren, då det nystartade företaget vanligen inte genererar särskilt stora intäkter.

Enligt Colin M. Mason och Richard T. Harrison, har de flesta studier om finansiering av teknologibaserade småföretag (TBSFs) kommit fram till att de i allmänhet står inför speciella

---

<sup>81</sup> Intervju med Björn Aspernäs, 16 maj 2007

finansiella problem, långt mer än för andra småföretag. Det finns flera anledningar till detta. Teknologins komplexitet skapar svårigheter för potentiella investerare att bedöma tillväxtpotentialen av affärsidén och ökar deras företagsbesiktningkostnader. Det kommer troligtvis att finnas ett behov av omfattande direktkapitalinvestering, kassaflödet kommer att vara oförutsägbart och kan vara negativt under en lång tid på grund av långa produktutvecklingstider, och det finns kostnader involverade i att skydda det intellektuella kapitalet på världsomspännande basis.<sup>82</sup>

I Scalados situation är det svårt att säga hur de som gått in och investerat i företaget har upplevt situationen när de skulle skjuta till med pengar i företaget, eftersom investerarperspektivet inte behandlas i den här uppsatsen. Däremot var det, enligt företaget självt, mycket svårt att hitta investerare. Detta berodde framför allt på att deras affärsidé var väldigt teknologisk och några år för tidig för den mobila världen. Man bör komma ihåg att det vid den här tiden inte fanns färg i mobilerna. Därför var det väldigt svårt att övertyga potentiella investerare om ett marknadsbehov av deras produkt.<sup>83</sup> Företagsgrundarna medger att det därför var svårt att anskaffa kapital, men att de trodde på sin idé och vägrade att ge upp. De menar att det är mycket viktigt att nystartade företag lär känna potentiella investerare och skapar en god relation till dem innan krav om finansiering ställs. Det är dessutom viktigt att vara väl informerad om vilka typer av affärsidéer som finansierarna tidigare har investerat i för att kunna anpassa argumenten i förhållande till dessa. Till slut påpekas att det kan vara väldigt fördelaktigt, för ett nystartat företag, att ta hjälp av personer med stort kontaktnät bland finansierare. Scalado hade hjälp av en ideellt arbetande person som introducerade Scalado för många etablerade finansierare.<sup>84</sup>

Göran Lindström och Christer Olofssons analys visar att högteknologiföretag upplever större problem i att skrapa ihop kapital än företag med mindre komplex teknologi. Det samma gäller för högtillväxtföretag jämfört med lågtillväxtföretag. Det typiska snabbväxande företaget verkar i en miljö som karaktäriseras av ny teknologi och en nyuppkommen marknad. Detta antyder på extrema nivåer av osäkerhet och kan förklara de större hindren som denna typ av upplever i finansieringsväg, speciellt i de tidiga utvecklingsstadierna.<sup>85</sup> Scalado är ett företag

---

<sup>82</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 156

<sup>83</sup> Intervju med Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, 30 april 2007

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 133

som ligger i framkanten av teknologin och de opererar, så att säga, på obruten mark, där riskerna är höga.

I och med att Scalados teknologi var unik på marknaden när den kom kan man bedöma, att det var svårt för investerare att se potentialen i deras produkt. Dessutom är det så att investerare avskräcks från att placera kapital i just nystartade teknologibaserade affärsidéer. Det är en konsekvens av att de allmänt uppfattas utgöra en ansenligare risk, kräver större involvering av investerarna och fordrar större tidshorisonter,<sup>86</sup> något som också kan förklara svårigheterna i att skaffa kapital för företaget Scalado. Därtill bekräftar företaget att de inte gick med vinst förrän år 2003, och därefter först år 2006. Att det skedde senare än beräknat, menar grundarna, berodde på den kontinuerliga expansionen som företaget stod inför. Dessutom ändrade Scalado fokus på sin verksamhet helt vid 2003, vilket bland annat fick konsekvensen att man gick med förlust 2004 och 2005.<sup>87</sup>

**Technology level and time to break even (group mean values on a seven-point interval scale).**

Technology level (1=known technology, 7=front technology)	Perceived time to reach break even (related to expected time) (7=much longer than expected)	(n)	Perceived technological risk (7=very high)	(n)
In the technological forefront (=7)	4,92*	36	3,66*	50
Moderate technology level (5-6)	4,21*	39	3,12*	51
Low technology level (1-4)	3,42*	24	2,79*	28

Group means on seven-point interval scale. \* Differences between groups are significant, One-way-ANOVA (p<0.05).

Tabell 1 visar hur lång tid det tar för olika typer av företag att nå break-even.<sup>88</sup>

Av tabell 1 framgår att företag som befinner sig i den högteknologiska spetsen tar längre tid på sig att nå break-even, relativt sett till företag med låg teknologinivå på sina produkter.<sup>89</sup>

Här kan konstateras att Scalado sannolikt skulle anses tillhöra den grupp som upplever att de

<sup>86</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 156

<sup>87</sup> Mailkorrespondens med Fadi Abbas, 7 maj 2007

<sup>88</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 142

<sup>89</sup> Ibid. s. 142



nådde break-even senare än väntat, dels eftersom de uppgett själva att det tog längre tid än väntat, dels eftersom de faktiskt ligger i den teknologiska spetsen.

**Technology level and financing problems during early development (group mean values on a seven-point interval scale).**

Technology level (1=known technology, 7=front technology)	Perceived problems of financing early stage Development (7=very difficult)	(n)	Perceived problems of financing current oper- ations (7=very difficult)	(n)
In the technological Forefront (=7)	4,83**	53	2,57	52
Moderate technology level (5-6)	3,77	53	2,32	53
Low technology level ( 1-4)	3,63	33	2,59	32

Tabell 2 visar hur teknologinivån hänger ihop med finansieringsproblemen som unga företag upplever.<sup>90</sup>

Group means on seven-point interval scale. \*\* Differences between groups are significant (p<0.05)., One-way-ANOVA with post-hoc test (Bonferroni) Other differences not significant.

Av tabellen ovan framgår hur de finansiella problemen är betydligt större för högteknologiföretag jämfört med övriga två kategorier – de företagen med låg teknologinivå, och de med en måttlig teknologinivå. Vi ser också att när företaget väl övervunnit sina finansiella problem i det tidiga stadiet, finns det inte heller någon skillnad mellan företag vad gäller olika teknologinivå att finansiera nuvarande utvecklingsaktiviteter. Det stämmer också väl överens med den information som erhållits av Scalados grundare. De menar att Scalado idag är ledande på sin marknad och att de har lyckats bygga upp ett namn, som gör att många känner igen dem och att det skapar ett slags förtroende. Jämfört med starten är det riktigt annorlunda, då det tog företagsgrundarna en hel del tid att förklara vilka de var, förklara själva affärsmöjligheterna och behovet. Idag är det som sagt något enklare, då det i vissa fall är kunder och partners som tar kontakten med Scalado och vill diskutera affärsmöjligheter. Det händer också att investerare kontaktar företaget, antingen genom hemsidan eller genom att söka upp Scalado på olika mässor som de närvarar vid.<sup>91</sup> Efter sina 7 år på marknaden, förstår man att Scalado nu kan leva på sitt rykte och de bekymmer man upplevde som starka i början av livscykeln, har förminskats rejält. Det stödjer med andra ord statistiken i tabell 2, där antalet företag i kategorin mycket högteknologiska företag upplever att deras nuvarande kapitalanskaffning är betydligt enklare än vid uppstartsskedet.

<sup>90</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 141

<sup>91</sup> Mailkorrespondens med Fadi Abbas, 7 maj 2007

**Market character at start-up and financing problems during early stage development (group mean values on a seven-point interval scale).**

Market character at start-up <sup>1)</sup>	Perceived problems of financing early stage Development (7=very difficult)	(n)	Perceived problems of Financing current Operations (7=very difficult)	(n)
New or non-Existing market	4,68**	47	2,85	48
High-growth Market	3,89	66	2,27	66
Maturing market	3,17**	18	1,88	16

Group means on seven-point interval scale. \*\* Differences between groups are significant (p<0.05). One-way-ANOVA with post-hoc test (Bonferroni) Other differences not significant.

1) The three groups were constructed based on the five-item scale in figure 2. The *Expansion start* and *Strong expansion* groups form a new group labelled *High-growth market* and the *Maturing* and *Mature market* groups form the new group labelled *Maturing market*.

Tabell 3 visar hur marknaden ser ut vid uppstart för företag, och hur detta påverkar finansieringen av affärsidén.<sup>92</sup>

Lindström och Olofsson menar också att ju mer nydanande företagets marknad är, desto större är problemen med att skrapa ihop kapital under de tidiga utvecklingsstadierna, vilket visas i tabell 3. Att det är på det här viset beror på att det är svårare för investerare att bedöma icke-existerande marknader och deras behov<sup>93</sup>. Ny, avancerad teknologi i kombination med icke-existerande marknad ger alltså upphov till problem av multipel natur, än ifall marknaden redan skulle vara etablerad.<sup>94</sup> Och just så har fallet varit för Scalado. De var tvungna att skapa sin egen marknad, speciellt med tanke på att deras teknologi var unik och år före sin tid.

Enligt Lindströms och Olofssons studie finns det även ett samband mellan ursprung och teknologisk nivå. Här menar forskarna att företagets ursprung påverkar både nystartföretagets karaktär i termer av teknologisk nivå, och i vilken miljö det verkar i, tillsammans med de problem som uppfattas i detta tidiga stadium. Detta har i studien mätts utifrån en rad olika aspekter, vilka sen slogs ihop till följande tre kategorier: universitets- eller forskningsmiljö, kommersiella miljöer samt övriga miljöer.<sup>95</sup> Analysen pekar på att företaget som härstammar från universitets- eller forskningsrelaterad miljö ligger närmare den teknologiska spetfronten än nystartsföretag som uppkommit i de övriga två miljötyperna (se tabell 4 nedan). En tänkbar

<sup>92</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 144

<sup>93</sup> Ibid. s. 143

<sup>94</sup> Ibid. s. 136

<sup>95</sup> Ibid. s. 145ff

förklaring kan vara att grundare till universitetsuppkomna företag arbetar i en väldigt kunskapsintensiv miljö än grundare till andra företag.<sup>96</sup>

#### Cross tabulation of technology level and firm origin

Technology Level		Firm origin			Total
		University or Research related	Commercial Environment	Other	
Proven Technology (1-4)	Count	3	20	13	36
	Expected count	8,9	16,9	10,2	36
Moderately new Technology (5-6)	Count	9	28	13	50
	Expected count	12,3	23,5	14,2	50
Forefront Technology (7)	Count	21	15	12	48
	Expected count	11,8	22,6	13,6	48
Total	Count	33	63	38	134
	Expected count	33	63	38	134

The table is significant. Pearson chi-square show significance level of  $p=0.002$

Tabell 4 visar hur teknologinivån och företagets ursprung hänger samman.<sup>97</sup>

Det som beskrivs ovan stämmer väl in på den här studiens fallföretag. Scalado uppkom medan grundarna fortfarande studerade vid Lunds universitet och företaget kan sägas ha uppkommit i en miljö som står i nära förbindelse med forskning.

Ytterligare en slutsats som kan dras av studieresultaten är att universitets- och forskningsmiljöhärstammande nystartsföretag i allt större utsträckning exponerar sig för teknisk och kommersiell risk i de tidiga utvecklingsstadierna och deras arbete.<sup>98</sup> Det kan man säga att Scalado har gjort. Inte nog med att deras produkter är så pass innovativa, man har även varit tvungen att skapa sin egen marknad, som nämnts ovan, vilket får betraktas som kommersiellt riskabelt och läggas till den sammantagna risken.

### ***5.3. Analys av företagsledningens hantering av ledarskapsutmaningar enligt Flamholtz***

Analys av ledarskaps-/managementutmaningar mot bakgrund av Flamholtzs organisationseffektivitetsmodell presenteras här.

<sup>96</sup> Hisrich, R. D., Häckner, E. (2001), s. 146

<sup>97</sup> Ibid. s. 146

<sup>98</sup> Ibid. s. 147

### **5.3.1. Identifiering och definiering av gångbara marknadsnischer**

Här har Scalado haft det tufft i början, då de var väldigt innovativa när de startade och de var tvungna att skapa sin marknad. Samtidigt lyckades man inte få kunder och efter tre år, när pengarna från riskkapitalbolag började sina, befann man sig vid ett vägsval. Då var man tvungen att välja vad man skulle syssla med i fortsättningen. Ledningen valde då att fokusera helt och hållet på mobilteknologi, vilket med facit i hand visat sig vara ett lyckosamt val. Det finns idag ett behov av sådana produkter som Scalado tillverkar; trenden går ju åt det håll att mobiler m.m. blir allt mindre i storlek, och man blir mer effektiv när det gäller att utnyttja kapacitet och utrymme. Företaget växer idag ordentligt från år till år sett till omsättning, och därmed kan man sammantaget säga att de har lyckats identifiera sin marknad som business-to-business-aktör inom mobile imaging. Därigenom kan det konstateras att företaget verkar ha gått igenom fas ett på ett bra sätt till slut, efter de många problemen i början. Vad som dessutom bidrar till Scalados framgång sett ur den här aspekten är just att de var först med sin teknologi på marknaden. Bara en sådan sak kan vara en framgångsfaktor i sig.<sup>99</sup> Utmaningen som det innebär att hitta en gångbar marknad kan man säga hör till de första som ett företag ställs inför, tillsammans med att locka till sig finansiärer.

Genom sin patenterade teknologi inom imaging pictures har Scalado funnit en nisch, som också är en viktig del i kombination med att identifiera en gångbar marknad på vägen mot att bli ett företag framgångsrikt. Konkurrenter finns, men det Scalado lyckas med är, som sagt, att man klarar att göra det som rivalerna gör, fast med en mycket mindre minneskapacitet.<sup>100</sup> Deras patent ger företaget helt klart en hållbar konkurrensfördel, vilket är grundläggande ifall ett företag ska överleva på sikt.

### **5.3.2. Utveckling av produkter lämpliga för vald marknadsnisch**

Nästa steg som måste genomföras enligt Flamholtzs organisationseffektivitetsmodell, handlar om att företaget måste analysera nuvarande behov hos kunder, samt potentiella kunder för att kunna tillverka produkter och tjänster som tillfredsställer dessa behov. Även Kazanjian och Drazin poängterar vikten av att de produkter företaget tillhandahåller matchas ihop med kundens önskemål för att möjliggöra försäljning.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 41

<sup>100</sup> Intervju med Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, 30 april 2007

<sup>101</sup> Lindholm Dahlstrand, Å. (2004), s. 211

På Scalado uppger man att man har en marknadsavdelning som analyserar, och att man på företagets motsvarighet till forskning och utveckling, framför allt ser efter möjligheter att breda sig på redan befintliga marknader.<sup>102</sup> För övrigt är man av uppfattningen att företagets produkter tillgodoser kundernas behov idag – det finns en klar förståelse för vad kunderna vill ha, vilket är viktigt för att lyckas just tillfredsställa kunderna. Allt som allt pekar det på att man ligger bra till på produktutvecklingsfronten. Men att kunna behålla innovationsförmågan är viktigt för ett företag som ligger nära den absoluta framkanten när det gäller teknologi, eftersom det utgör självaste fundamentet i Scalado.

### **5.3.3. Företagsförvärv och resurser**

De främsta resurser som företaget verkar ha gjort är förvärv av anställda. Det verkar som att det är många som anställs nu, enligt den anställde som intervjuats, har cirka 5 personer anställts de senaste 9 månaderna.<sup>103</sup> Från företagets sida uppger man att företaget enbart har växt organiskt, dvs. man har inte gjort några uppköp av andra företag. Inte heller inom den närmaste framtiden ser man att sådana förvärv kommer att behöva göras för att man exempelvis ska klara en eventuell volymökning.<sup>104</sup> En rimlig bedömning är därför att företag för tillfället klarar av dagens kapacitet med de resurser som finns att tillgå för tillfället, eller att man fortsätter att nyrekrytera. Det är inget vi vet om, men ifall företaget fortsätter att växa kommer givetvis mer personal att behöva anställas.

### **5.3.4. Operativa system för daglig funktion**

Den fjärde funktionen som ett företag måste gå igenom för att bli framgångsrikt är de dagliga, operationella funktionerna. Det rör sig helt enkelt om att funktioner, så som exempelvis marknadsföring, redovisning, produktion och rekrytering, fungerar och stödjer företaget i de dagliga aktiviteterna.<sup>105</sup> Det som kan utrönas är att den tidiga perioden av företagets levnadsår då entreprenörerna, som grundade Scalado, drev företaget och då det var lite kaotiskt och saker och ting fungerade, men knappt mer än så, om man ska fatta det kort, är förbi. Detta är dock en fas som återkommer i flera teorier, nämligen att entreprenörsföretaget ofta inte bryr sig särskilt mycket om just den administrativa delen av företagandet, som får konsekvensen att den administrativa biten hamnar på efterstjälk när företaget växer.<sup>106</sup> Kazanjian och Drazin

---

<sup>102</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>103</sup> Intervju med Björn Aspernäs, 16 maj 2007

<sup>104</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>105</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 42

<sup>106</sup> Ibid. s. 42

har också framhållit behovet av ett väl fungerande administrativt system, vilket ger stöd till det faktum att det är en viktig faktor för att ett företag ska vara framgångsrikt.<sup>107</sup> Därför är det kanske inte så konstigt att man till slut också behöver andra typer av företagsledare.

Intrycket vi har fått är att det finns ordenlig struktur, med t.ex. egna avdelningar för marknadsföring, forskning och utveckling, försäljning osv. Man har valt att vid en del funktioner, så som rekrytering och när det gäller patent, använda sig av konsulter, istället för att själv ha rekryterare anställda på företaget.<sup>108</sup> Det här tyder på en medvetenhet om att man vill koncentrera sig på det som hör till företagets kärnprocesser.

### ***5.3.5. Ledningssystem för långsiktig funktion***

En annan essentiell funktion som måste fungera på ett företag som vill nå framgång är ledningssystem. De är mycket viktiga för den långsiktiga tillväxten av företaget och innefattar planering, organisation, ledning, budgetering och kontroll osv. Det är varken konstigt eller svårt att förstå att ett företag behöver exempelvis mål – det hjälper alla på företaget att veta vad det är man håller på med och vad man ska göra. Även organisationsstruktur hör till den här kategorin, där det är meningen att de anställda ska tydligt veta till vem de ska rapportera och hur olika aktiviteter koordineras osv. och som framför allt passar för verksamheten. På Scalado har man nyligen ritat om sitt organisationsschema (se tidigare figur i empiriavsnittet), så det är väldigt färskt. Det är positivt att företaget tänker på att ha en tydlig struktur, och att man lite då och då reviderar sådana här dokument, framför allt kanske för att anställda, nya som rekryteras såväl som befintlig personal, ska veta hur ansvarsfördelningen ser ut på företaget. Ett företag kan klara sig utan just dessa formella ledningssystem när det är relativt litet<sup>109</sup>, men vill man växa är det nog tämligen ofrånkomligt att övergå till att ha mer ordentliga system. Samma sak är det ju med administration som beskrevs nyligen – det fungerar till en början, men måste förr eller senare systematiseras om företagets tillväxt ska klaras av.

Det här bekräftas av grundarna som menar att det i början var ganska odefinierade ansvarsområden/arbetsuppgifter, och att alla därför gjorde lite utav varje.<sup>110</sup> Det är alltså ytterligare en väldigt tydlig utmaning som företagsledningen ställs inför, nämligen att veta när

---

<sup>107</sup> Lindholm Dahlstrand, Å. (2004), s. 211

<sup>108</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>109</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 43

<sup>110</sup> Intervju med Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, 30 april 2007

det är dags att bli en mer professionell organisation med mer formell struktur och ansvarsfördelning.

Enligt VD Mats Jacobson gör man varje år en strategisk planering, där man gör en treårig plan, samt ettårig med syfte att uppnå delmål.<sup>111</sup> Här finns med andra ord ett system, vilket får betraktas som att man ändå tar dessa frågor seriöst och agerar som en professionell organisation. Ett företag kan ju ha planering, men sakna ett system för det.<sup>112</sup> På Scalado ser vi att alltså att företaget är medvetet om behovet av systematiserad planering. De har antagligen kommit en bit in på livscykeln, i alla fall passerat de tidiga stadierna, eftersom de numera verkar ha utvecklade system för olika typer av planering och ledning.

Ett annat problem som kan uppstå när företag växer snabbt är att kvaliteten på produkter och tjänster tenderar att slacka efter vid ökade volymer.<sup>113</sup> Det är man medveten om på Scalado och numera har man en egen avdelning som säkrar kvaliteten, genom vilken alla produkter passerar.<sup>114</sup> Kontrollfunktioner som dessa är ytterligare en utmaning som återfinns i ett snabbväxande företags livscykel. På Scalado har man vidtagit åtgärder som visar på en medvetenhet och mognad hos företagsledningen.

Något som VD själv uppger är dock att ledning inte hinns med särskilt mycket. Han menar att det är viktigt att man synkroniserar ledningen mellan avdelningarna, men att det ibland helt enkelt går för fort och inte hinns med. Här ser vi alltså något som kan ge upphov till just så kallad organisatorisk växtverk, som är en konsekvens av att man inte lyckas ta sig igenom de sex olika nyckeluppgifterna lyckosamt.<sup>115</sup> Detta är med andra ord alltså en utmaning för chefer och ledare på företaget, där tiden är deras störta fiende.

Att ha ett bra ledningssystem är en konkurrensfördel – det gäller för övrigt flera av de nyckelfunktioner som Flamholtzs modell bygger på. Och även om företaget självt inte är medvetet om det, så är dessa funktioner stödjande för kärnverksamheten.<sup>116</sup>

---

<sup>111</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>112</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 43

<sup>113</sup> Lindholm Dahlstrand, Å. (2004), s. 211

<sup>114</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>115</sup> Flamholtz, E. (1995), s. 47

<sup>116</sup> Ibid. s. 44

### **5.3.6. Organisationskulturen**

Den sista delen för att bli en framgångsrik organisation är att ha en stödjande organisationskultur. Det finns på Scalado en klar uppfattning om vilka gemensamma värderingar som framhävs på företaget. Det handlar om en inställning där man tar en hel del ansvar och vågar tro på svåra saker. Man ger inte upp i en utsatt situation helt enkelt.<sup>117</sup> Av både grundare och VD som vi intervjuat framgår tydligt att det finns en tydlig kultur på företaget som handlar om att man ska våga i svåra situationer och ta ansvar och ställa upp för företaget, vilket mer konkret kan betyda att man måste arbeta mycket. Dock säger Mats Jacobson att den senaste tidens snabba nyrekrytering har inneburit att man inte riktigt har kunnat ”lära upp” nyanställda<sup>118</sup>, vilket kan komma att utgöra ett hot mot kulturen om man inte tar tag i problemet.

Från intervju med den anställde uppgavs dock att man, till skillnad från chefen, inte ser att det har varit svårt för nyanställda att komma in i organisationskulturen, utan snarare tvärtom att det funkar bra.<sup>119</sup> Här kan ju diskuteras vem som har ”rätt”. Enligt VD uppfattar vi det som att det har varit lite svårt att ”kulturalisera” de nya, men inte att det är ett jättestort problem. Men visst är det oroande om det ges två olika bilder på hur pass väl kulturen etablerar sig på företaget. Det kan ju innebära övergångssmärter ifall man inte kommer igenom processen på ett bra sätt. Det som står klart är att det åtminstone finns en tydlig företagskultur på Scalado.

## **5.4. Analys av VD:ns roll**

VD:s roll har förändrats betydligt under Scalados utveckling. Den första företagsledaren var en utav de fyra grundarna av företaget. Denna titel var dock mer av formell betydelse än av praktisk. De fyra grundarna hade ingen tydlig ledare sig emellan och de var alla igångsättarna av företaget och beslut fattades gemensamt. VD:s roll förändrades dock betydligt när ”den utomstående” företagsledaren, Mats Jacobson, anställdes. Fortfarande fattades de flesta viktiga beslut tillsammans med grundarna, som alla var kvar i företaget, men Mats Jacobson agerade som en slags driftschef. Han skapade en tydlig riktning för företaget och etablerade ett fokus för företagets anställda. Organisationen var dock, i början av hans tid på företaget, platt med få differentierade roller. Mats Jacobson var dessutom, vid denna tid, även ekonomichef och personalchef. Att samtidigt inneha tre formella positioner på företaget var

---

<sup>117</sup> Intervju med Mats Jacobson, 15 maj 2007

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Intervju med Björn Aspernäs, 16 maj 2007



inga problem, eftersom det fortfarande var så pass litet och beslut ofta fattades gemensamt med alla anställda. När Scalado sedan växte ännu mer blev dock behovet av en tydlig organisation ofrånkomligt. VD var då tvungen att bygga en organisation och se till att denna fungerade väl och han fick då ta sig an rollen som organisationsbyggaren. Allt eftersom företaget och organisationen fortsatte att växa blev emellertid VD:s många roller och funktioner i företaget en ohållbar situation. Mats Jacobson kunde inte längre agera även ekonomichef och personalchef. Dessa positioner tillsattes därför av andra och Mats Jacobson fokuserade mer på sin roll som företagsledare med fokus på strategiska, mer långsiktiga beslut. Idag har han således en mer traditionell funktion på företaget. Men det är tydligt att rollen som verkställande direktör har förändrats markant under Scalados utveckling. För att agera som sådan på ett nystartat företag krävs därför ett stort antal färdigheter, som kanske traditionellt inte förknippas med VD-rollen.

### ***5.5. Hantering av innovation***

Innovation kan betraktas som en nyckelkompetens för Scalado och är något som har genomsyrat företaget från första början. Scalado arbetar med mycket högteknologiska produkter på en marknad som förändras väldigt snabbt. Det är därför av största vikt att Scalado ständigt utvecklar sina existerande produkter, och samtidigt ständigt försöker identifiera nya idéer för framtida produkter. Innovation måste därför vara en naturlig del av företagets verksamhet. I början stod grundarna för innovationen, då samtliga var involverade i produktutvecklingen i olika omfattning. I den initiala, platta organisationen utan tydlig rollfördelning och utan tydlig fördelning av beslutskompetens var alla fria att framföra idéer och utveckla dem. När företaget växte och Scalado etablerade en tydlig vertikal och horisontell struktur påverkades innovationen på olika sätt under utvecklingen.

I det nyligen reviderade organisationsschemat har Scalado en F&U-avdelning som uteslutande sysslar med produktutveckling. För att skapa en företagskultur som genomsyras av innovation har Scalado däremot inte nöjt sig med detta. Scalado har varit angelägna om att skapa korta och tydliga vertikala informationskanaler. Alla på företaget uppmuntras att komma på nya idéer. För att effektivisera detta har man skapat en organisation som är väldigt kort vertikalt. Samtliga avdelningscheferna har möjlighet att direkt kommunicera med VD, och samtliga inom företagets respektive avdelningar kan presentera olika idéer för avdelningschefen som sedan kan ta upp idén med VD.

För att vidare uppmuntra till innovation har Scalado dessutom introducerat en elektronisk anslagstavla där samtliga anställda kan beskriva sin idé och få den publicerad på en anslagstavla, som alla har tillgång till, med angivelse av tid och datum. När en idé är publicerad på anslagstavlan är den reserverad för upphovsmannen. Genom att tid och datum är angivet kan ingen därefter komma med en liknande idé och hävda kredit för den idé.<sup>120</sup> Scalado tar således väl vara på sina medarbetares idéer genom detta kreativa inslag i företaget.

Innovation är något som Scalado som organisation verkligen förvaltar väl. Man har sett till att medarbetarnas fokus ligger på att hela tiden komma på nya idéer. Kreativitet och innovation är något som samtliga på bolaget uppmuntras delta i. Idéer premieras väl genom att upphovsmännen får ta emot eventuell uppmärksamhet för idéen. Genom den elektroniska anslagstavlan har Scalado skapat ett forum där idéer kan förmedlas till medarbetarna och dessutom reserveras för eventuell framtida utveckling. Samtliga medarbetare kan publicera idéer på denna anslagstavla och uppmuntras dessutom att göra så kontinuerligt. Genom att Scalado har en organisation med korta vertikala kommunikationsvägar kan en idé introduceras snabbt för överordnad chef. Scalado har alltså verkligen lyckats med att se till att medarbetarnas fokus ligger på nytänkande, vilket förhindrar att konservativa och innovationsfientliga strukturer etableras inom företaget.

Scalado har ett effektivt system som ser till att idéer förverkligas snabbt. Företagets olika avdelningar samarbetar vid utvecklandet av en idé. Marknadsavdelningen har en väldigt nära relation till kunderna och är angelägna om att hela tiden förhöra sig om olika önskemål angående nya produktidéer och förbättring av färdiga produkter. Genom att marknadsavdelningen kommunicerar och samarbetar med avdelningen för produktutveckling, kommer fokus att ligga på kundens behov och därmed förhindra att fruktlösa idéer går för långt i produktutvecklingen. Scalado måste därför anses ha lyckats väl med att koordinera sin produktutveckling mellan olika avdelningar.

Scalados ledarskap genomsyras av en tydlig uppmuntran till nytänkande. Cheferna vill att samtliga medarbetarna kommer med idéer. Dessa idéer värderas sedan av organisationen och beslut tas om idéen ska förverkligas. VD Mats Jacobson påpekar emellertid att han ofta dämpar medarbetarnas idérikedom i sitt ledarskap, vilket på sikt kan hämma Scalados innovation.

---

<sup>120</sup> Intervju med Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi, 30 april 2007

## 6. Slutsatser

Vi har i denna uppsats avsett att undersöka de olika ledarskaps- och managementutmaningar som Scalado har stått inför och hur de hanterat de olika situationerna. Vi har även varit intresserade av att studera hur svårigheter har hanterats av företagsledarna under företags liv. Vi har kommit fram till att vid utvecklingen av ett ungt företag ställs det höga krav på ledningen. För Scalados del har det varit svårt i början att finna stabilitet i företagsidén, det som har varit mest problematiskt för företaget har varit att de har haft för många idéer om vad de vill göra. Det ledde till att grundarna och medarbetarna var tvungna att fokusera sig på en affärsidé, då de valde den mobila teknologin som Scalado inriktade sig på. Detta var öppningen för företaget utveckling, eftersom det var då de kunde koncentrera sig på en affärsidé och ägna all tid på att marknadsföra sig och hitta potentiella kunder och investerare. Den utvecklingen som Scalado har varit med har varit i stor utsträckning lik de olika organisationslivscykelteorierna som vi har studerat. Vi har funnit att Scalado har stått inför följande utmärkande ledarskaps- och managementutmaningar under deras utveckling från 2000-2007.

- **Anskaffa kapital och tillförsäkra finansieringen av företaget**

Scalado gick med vinst först efter 3 års verksamhet. De var helt beroende av riskkapital för att finansiera verksamheten. Ledningen av företaget var därför tvungna att övertyga investerare om sin affärsidé, vilket var särskilt svårt, då Scalado är ett högteknologiföretag. En avgörande utmaning för företaget fortlevnad var alltså att kapitalanskaffning.

- **Skapa struktur i organisationen**

När företaget växte blev behovet av en strukturerad organisation ofrånkomligt. Vid detta skede var behovet av en professionell ledare stort och därför rekryterades Mats Jacobson till företaget. Han genomförde stora förändringar av företaget organisationsstruktur, vilket var nödvändigt för den fortsatta verksamheten.

- **Skapa tydliga rollfördelningen**

Allt eftersom företaget växte blev behovet av att skapa tydliga rollfördelningar och arbetsuppgifter stort för att verksamhetens alla uppgifter skulle utföras på ett effektivt sätt. Det var inte längre möjligt att de anställda jobbade med lite av varje.

- **Fokusera på endast en affärsidé**

I början saknade Scalado ett tydligt fokus på endast en affärsidé. Scalado arbetade samtidigt med tre affärsidéer, vilket gjorde det svårt för företaget att hitta en marknadsnisch som företaget kunde fokusera på. Ledningen var tvungen att välja en av dessa idéer för att företaget skulle fortleva.

- **Skapa riktning för företaget**

Det var även viktigt för företaget att ha en tydlig strategi och riktning med verksamheten, framför allt vad gäller vilka typer av kunder och vilket sätt företaget skulle jobba på. Även här var behovet av en tydlig ledning mycket stort.

- **Fokusera verksamheten kring försäljning istället för produktutveckling**

Scalado var i början väldigt fokuserade på produktutveckling och mindre fokuserade på att möta potentiella kunder för att sälja sina produkter. Detta innebar stora ekonomiska problem för Scalado, då inga intäkter genererades. Den nya VD:n var därför tvungen att ändra fokus från produktutveckling till att gå ut på marknaden och möta potentiella kunder. Hade inte detta gjorts hade förmodligen allt riskkapital förbrukats innan några kontrakt med kunder hade skrivits. För unga företaget är det alltså viktigt att inte bara fokusera på sin produktutveckling utan även möta kunder och säkra försäljning.

- **Etablera kontakt med potentiella kunder**

Vid produktutvecklingen var det mycket viktigt för Scalado att etablera en kontakt och dialog med potentiella kunder för att kunna anpassa sina produkter till dessa kunder och inte bara utveckla dem utifrån sina egna idéer. Även om ingen faktisk försäljning skedde till dessa kunder var det viktigt att förstå deras behov och önskemål av produkter för eventuell senare försäljning.

- **Skapa en tydlig kommunikation och rutiner för företaget**

När företaget går från en platt organisation där alla är med i verksamhetens samtliga arbetsuppgifter till att bli en differentierad organisation måste kommunikationen mellan de olika avdelningarna säkras. Dessutom måste tydliga rutiner etableras inom företaget så att arbetet sker utan problem.

- **Motivera de anställda**

Det kan vara svårt för de anställda att känna sig motiverade när företaget växer och deras arbetsuppgifter blir mer specifika. Ledningen måste därför ägna stor uppmärksamhet åt att motivera sina medarbetare.

- **Underhålla företagskulturen**

Det är även viktigt att se till att organisationskulturen inte undermineras, då stora nyanställningar genomförs. De nya medarbetarna måste integreras i organisationskulturen.

- **Hantera innovationen inom företaget**

En nyckelkompetens för högteknologiska företag är ofta innovation. Så är det även för Scalado. Ledningen har därför varit mycket noga med att innovationen är en integrerad del av företagskulturen och att den bevaras och underhålls. Ledningen har vidtagit flera åtgärder för att försäkra sig om att innovationsrikedomen inte går förlorad inom företaget när organisationen växer.

Till följd av att Scalados ledning har löst dessa utmaningar på ett framgångsrikt sätt, har företaget överlevt och är idag ett framgångsrikt och etablerat företag.

En viktig utmaning för VD:n är att behärska de olika rollerna som han/hon måste ha i företaget när organisationen växer. I Scalado har VD Mats Jacobson haft olika funktioner och roller under Scalados utveckling. Idag har han rollen av en mer traditionell VD, men så var inte fallet från början när han anställdes. Detta stämmer väl överens med den teori om VD:s föränderliga roll, som redogjorts för under teoriavsnittet. Således måste ledare för unga företag behärska många olika färdigheter för att kunna leda ett sådant företag under dess utveckling.

### ***6.1. Förslag på vidare forskning***

De initiala faserna av ett företags liv innebär stora utmaningar för företaget och dess ledning. Vi har uppmärksammat några av dessa, men självfallet inte alla. För att företag ska ha bättre chanser att överleva de initiala faserna torde vidare forskning vara behövlig inom detta område. Det kan t.ex. vara av gagn att göra mer djupgående studier av de utmaningarna vi har uppmärksammat för att få ännu fler perspektiv på hur dessa kan hanteras.

# *Källförteckning*

## *Skriftliga källor*

Beaver, Graham (2002) *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*, Financial Times Prentice Hall

Bryman, Alan, Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber

Clifford, Jr. Donald K., Cavanagh, Richard E. (1986) *Det vinnande företaget – strategi för tillväxt och innovation*, Bonnier fakta

Dodge, Robert H., Fullerton, Sam, Robbins, John E. (1994) *Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses*, Strategic Management Journal, vol. 15, s. 121-134

Esaiasson, Peter, et al (2003) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Nordstedts juridik

Flamholtz, Eric (1995) *Managing Organizational Transitions: Implications for Corporate and Human Resource Management*, European Management Journal, vol. 13, nr. 1, s. 39-51

Greiner, Larry E. (1972) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, vol. 50, nr. 4, s. 37-48

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur

Hisrich, Robert D., Häckner, Einar (2001) *Proceedings Entrepreneurial Finance Workshop*, Jönköping International Business School

Lindholm Dahlstrand, Åsa (2004) *Teknikbaserat nyföretagande – tillväxt och affärsutveckling*, Studentlitteratur

Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

Ohlson, Philip D., Terpstra, David E. (1992) *Organizational Structural Changes: Life-cycle Stage Influences and Manager's and Interventionist's Challenge*, Journal of Organizational Change Management, vol. 5, nr. 4, s. 27-38

Rutherford, Matthew W., Buller, Paul F., McMullen, Patrick R. (2004) *Human Resource Management Problems over the life cycle of Small to Medium-sized Firms*, Human Resource Management, vol. 42, nr. 4, s. 321-335

Van de Ven, Andrew H. (1986) *Central Problems in the Management of Innovation*, Management Science, vol. 32, nr. 5, s. 590-604

Årsredovisning 2006 Scalado AB

### ***Muntliga källor***

Intervju med Fadi Abbas, grundare av Scalado AB, 30 april 2007

Intervju med Maziar Jahanshahi, grundare av Scalado AB, 30 april 2007

Intervju med Mats Jacobsson, VD Scalado AB, 15 maj 2007

Telefonintervju med Björn Aspernäs, team leader för mobile applications, Scalado AB, 16 maj 2007

### ***Elektroniska källor***

Ivarsson, M., *Nycklarna till snabb, uthållig och lönsam tillväxt*, Hibex, <http://www.hibex.se/article.php?action=view&id=37>, 3 mars 2007

Mailkorrespondens med Fadi Abbas, 7 maj 2007

Scalado AB, [www.scalado.com](http://www.scalado.com)

Teknikfokus, <http://www.dsek.lth.se/teknikfokus/students/guest.php?guest=16>, 25 april 2007

Wikipedia, <http://sv.wikipedia.org/wiki/Ledarskap>, 27 maj 2007

## ***Bilaga 1***

*Den här intervjumallen användes vid intervjun med grundarna av Scalado, Fadi Abbas och Maziar Jahanshahi.*

Hur startades företaget?

Hur såg organisationen ut i början? Vem var initiativtagare och vem ledde företaget i början?

Hade ni tydliga arbetsuppgifter i början eller var det mer improviserat?

När började företaget växa? Hur utvecklades organisationen då (vertikalt och horisontellt)?

Finns det någon period då ni genomförde vissa markanta förändringar inom organisationen?

Hur ser ledningen av företaget ut jämfört med vid uppstarten? Har entreprenörerna bytts ut mot "ledare"?

Hur såg presentationen av idén/produkten för investerare ut? Svårigheter för entreprenören att övertyga investerare att satsa på ens produkt/affärsidé?

Har företaget uppkommit ur universitetsmiljö?

Hur ser konkurrensen ut idag? Hur pass ny var tekniken, eller var den någorlunda känd vid start?

Hur lång tid tog det för företaget att gå med vinst?

Hur såg deras marknad ut när de startade? Var den nydanande?

Var de tvungna att "skapa" sin egen marknad för sin produkt? Eller fanns det efterfrågan på sådana produkter redan? Om de var tvungna att skapa sin egen marknad, hur gick de tillväga?

Hur har Scalado hanterat innovationen i företag när företaget växt – har de skapat en speciell avdelning för innovation eller satsar de endast på sin ursprungliga produkt?



## ***Bilaga 2***

*Den här intervjumallen användes vid intervjun med VD Mats Jacobson.*

Hur har företagets organisation utvecklats under varje år som du har varit VD?

Hur har antalet anställda utvecklats under varje år som du varit VD?

Hur har Scalados ekonomiska tillväxt sett ut under motsvarande period?

Har du upplevt problem för organisationen under denna utveckling?

Hur har din roll som VD förändrats under Scalados utveckling?

Går ni något speciellt på Scalado för att uppmuntra till innovation bland de anställda?

Har ni något speciellt typ av ledarskap som stimulerar nytänkande?

Vad har ni för system som tar till vara på idéer? Hur förverkligas en idé?

Finns det samarbete mellan de olika avdelningarna vid produktutveckling?

Tillfredsställer företagets produkter ett särskilt behov hos kunden?

Vem analyserar kundernas behov?

Har företaget växt snabbt och behövt köpa upp/göra förvärv av andra företag för att klara att möta efterfrågan? Om inte, kan det bli aktuellt i framtiden?

Hur fungerar dagliga operationella funktioner så som redovisning, marknadsföring, personalrekrytering m.m.?

Hur ser de ledande systemen (management systems) ut, t.ex. den strategiska planeringen?

Hur pass utvecklad är företagskulturen på företaget? Guidar företagets organisationskultur personalen?

Är det något som inte är bra, som inte fungerar som det ska?

Vilka problem har konstant dykt upp i företaget? Dominerande problem som har återkommit.

Hur ser det ut med kvalitetssäkring av produkter vid ökade volymer? Hur har företaget hanterat detta?

Hur många anställda fanns det på Scalado när du tillträdde?

Har företaget omsättning ökat, men inte vinsterna?

Hur stor var omsättning 2006?

Hur stor marknadsandel har Scalado idag?

### ***Bilaga 3***

*Den här intervjumallen användes vid intervjun med den anställde på Scalado, Björn Aspernäs.*

Vet du vilka Scalados mål är? Vet du vart företaget är på väg?

Är du medveten om vad dina kollegor arbetar med? Känns det som om alla har koll på vad ens medarbetare gör?

Känner du att du kan lita på dina medarbetare, t.ex. att de kommer att utföra ett bra jobb?

Känner du att det som planeras genomförs och följs upp?

Tycker du att mötena är slöseri med tid?

Tycker du att det finns en speciell kultur på företaget?

Hinner nya anställda lära sig kulturen?

## Bilaga 4

Listan som sammanfattar tidigare forskning om organisationslivscyklar.

Författare	År	Antal steg	Empiriskt?	Metod	SME fokus?*
Adizes	1999	10	Nej		Nej
Dodge et al.	1994	2	Ja	Chi-square	Ja
Gupta och Chin	1994	3	Nej	Cluster analysis	Nej
Hanks och Chochler	1994	4	Ja	Chi-square	Ja
Gupta och Chin	1993	3	Ja	Factor analysis, Cluster analysis	Ja
Hanks et al.	1993	5	Ja	Cluster, ANOVA	Ja
Dodge och Robbins	1992	4	Ja	Chi-square	Ja
Drazin och Kazanjian	1990	4	Ja	Del procedure	Nej
Kazanjian och Drazin	1989	4	Ja	Del procedure	Ja
Adizes	1988	10	Nej		Nej
Kazanjian	1988	4	Ja	1) Case study 2) MANOVA, Factor analysis, och ANOVA	Ja
Scott och Bruce	1987	5	Nej		Ja
Flamholtz	1986	7	Nej		Ja
Smith, Mitchell, och Summer	1985	3	Ja	1) Field study, Cluster analysis, MANOVA 2) Simulation data, MANOVA, och ANOVA	Nej
Miller och Friesen	1984	5	Ja	Case study (histories) och ANOVA	Nej
Miller och Friesen	1983	5	Ja	Case study (histories) och ANOVA	Nej
Churchill och Lewis	1983	5	Nej		Ja
Quinn och Cameron	1983	4	Nej		Nej
Galbraith	1982	5	Nej		Ja
Cameron och Whetten	1981	4	Ja	Simulation, ANOVA	Nej
Adizes	1979	6	Nej		Nej
Kimberly	1979	4	Nej		Nej
Katz och Kahn	1978	3	Nej		Nej
Lyden	1975	4	Nej		Nej
Torbert	1974	8	Nej		Nej
Greiner	1972	5	Nej		Nej
Scott	1971	3	Nej		Nej
Steinmetz	1969	4	Nej		Ja
Downs	1967	3	Nej		Nej
Lippett och Schmidt	1967	3	Nej		Nej

\* SME = small and medium-sized enterprises (små och medelstora företag). Källa: Rutherford, M. W., Buller, P. F., McMullen, P. R (2004), s. 323