



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Tillväxt och bolagsstyrning i snabbväxande företag

Corporate Governance

Författare: Anna Block
Gunnar Bloom

VT 2010
Handledare: Jonas Gabrielsson

Förord

Vi vill tacka vår handledare Jonas Gabrielsson för hans tillgänglighet och för allt stöd och vägledning under uppsatsens gång. Det har varit en inspirerande, men påfrestande process.

Vi vill även tacka de andra grupperna som medverkat vid delopponeringarna, samt deras handledare som har medverkat vid seminarierna; Matts Kärreman, Claes Svensson och Anna Thomasson för värdefulla råd och synpunkter.

Därtill vill vi även tacka respektive fallföretags verkställande direktör för att de tog sig tid till att medverka under de intervjuer som ligger till grund för empiriavsnittet.

Anna och Gunnar

Sammanfattning

Titel:	Tillväxt och bolagsstyrning i snabbväxande företag - Corporate Governance
Seminariedatum:	2010-06-04
Kurs/ämne:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, Företagsekonomi, Grundnivå - Corporate Governance, 15 hp
Författare:	Anna Block, Gunnar Bloom
Handledare:	Jonas Gabrielsson
Nyckelord:	Corporate governance, bolagsstyrning, gasellföretag, snabb tillväxt, styrelse
Syfte:	Att finna och beskriva mönster i företagets utvecklingsstadier samt att belysa hur olika kategorier inom bolagsstyrning formaliseras under ett företags tillväxt. Målsättningen är att vår uppsats ska bidra till en större kunskap kring hur bolagsstyrningen faktiskt formas när företaget växer kraftigt under en begränsad tidsperiod.
Metod:	Uppsatsen har en abduktiv ansats med en kvalitativ utgångspunkt. Data har samlats in från primära källor i form av semistrukturerade intervjuer och från sekundära källor i form av årsredovisningar.
Teoretiska perspektiv:	Det teoretiska perspektivet utgår från Greiners livscykelperspektiv. Därutöver har agentteorin beaktats.
Empiri:	Intervjuer har utgjort grunder för empirin. Dessa har blivit understödda av tryckt material i form av årsredovisningar.
Resultat:	Tillväxten medför formaliseringsförändringar i såväl organisationsstrukturen, ledningens fokus, styrelsens inställning kontrollsystemen som ledningens belöningsystem. Bolagsstyrningen och tillväxten kommer att påverka varandra växelvis.

Summary

Title:	Growth and corporate governance in high-growth companies - Corporate Governance
Seminar date:	2010-06-04
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration - Corporate Governance, 15 ECTS-cr,
Authors:	Anna Block, Gunnar Bloom
Advisor:	Jonas Gabrielsson
Key words:	Corporate governance, gazelle companies, rapid growth, governance
Purpose:	To find and describe patterns in the development stages of companies and to highlight how various categories of corporate governance are formalized during their growth, and doing so to contribute to a better understanding.
Methodology:	The essay is abductive with a qualitative approach. Data was collected from primary sources in the form of semi-structured interviews and from secondary sources in the form of annual reports.
Theoretical perspectives:	The theoretical perspective is based on Greiners life cycle model. Furthermore, agent theory is taken into consideration.
Empirical foundation:	The empirical foundations are based on interviews; supported by printed materials such as annual reports.
Conclusions:	Growth involves formalizing changes in organization structure, management focus, the board's attitude, control systems and the management reward system. Corporate governance and growth will impact on each other reciprocally.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Frågeställning	10
1.3 Syfte	10
1.4 Definitioner	10
<u>1.4.1 Snabb tillväxt</u>	10
<u>1.4.2 Gasellföretag</u>	10
<u>1.4.3 Företagets livscykel</u>	11
<u>1.4.4 Formalisering</u>	11
<u>1.4.5 Bolagsstyrning</u>	11
1.5 Disposition	12
2. Metod	13
2.1 Val av ämne	13
2.2 Metodansats	13
2.3 Undersökningsmetod	14
<u>2.3.1 Datainsamling</u>	14
<u>2.3.2 Semistrukturerade intervjuer och tillvägagångssätt</u>	14
<u>2.3.3 Reliabilitet</u>	15
<u>2.3.4 Validitet</u>	15
2.4 Urval och avgränsning	16
<u>2.4.1 Val av fallföretag</u>	16
<u>2.4.2 Val av informant</u>	17
2.5 Metodkritik	17
3. Teori	19
3.1 Litteraturgranskning	19
3.2 Teoretiskt ramverk	21
<u>3.2.1 Agentteori</u>	21
<u>3.2.2 Livscykelmodell</u>	22
3.4 Teorikritik	27
4. Empiri	28
4.1 Fallföretag	28
<u>4.1.1 Alpha AB - Konsultverksamhet</u>	28
<u>4.1.1.1 Ledningens fokus</u>	29
<u>4.1.1.2 Organisationsstruktur</u>	29
<u>4.1.1.3 Styrelsens inställning</u>	30

4.1.1.4	<i>Kontrollsystem</i>	30
4.1.1.5	<i>Ledningens belöningsystem</i>	31
4.1.2	Beta AB - Konsultverksamhet	31
4.1.2.1	<i>Ledningens fokus</i>	31
4.1.2.2	<i>Organisationsstruktur</i>	32
4.1.2.3	<i>Styrelsens inställning</i>	32
4.1.2.4	<i>Kontrollsystem</i>	32
4.1.2.5	<i>Ledningens belöningsystem</i>	33
4.1.3	Delta AB - Bygg & Anlägg	33
4.1.3.1	<i>Ledningens fokus</i>	33
4.1.3.2	<i>Organisationsstruktur</i>	34
4.1.3.3	<i>Styrelsens inställning</i>	34
4.1.3.4	<i>Kontrollsystem</i>	34
4.1.3.5	<i>Ledningens belöningsystem</i>	35
4.1.4	Gamma AB- Bygg & Anlägg	35
4.1.4.1	<i>Ledningens fokus</i>	36
4.1.4.2	<i>Organisationsstruktur</i>	36
4.1.4.3	<i>Styrelsens inställning</i>	36
4.1.4.4	<i>Kontrollsystem</i>	37
4.1.4.5	<i>Ledningens belöningsystem</i>	37
5.	Analys	38
5.1	Jämförelse utifrån Greiners livscykelmodell	38
5.1.1	Jämförelse av ledningarnas fokus	39
5.1.2	Jämförelse av organisationsstrukturen	40
5.1.3	Jämförelse av styrelsens inställning	40
5.1.4	Jämförelse av kontrollsystemen	41
5.1.5	Jämförelse av ledningens belöningsystem	42
5.1.6	Jämförelse av de genomlevda kriserna	43
6.	Slutsatsdiskussion och förslag till framtida forskning	45
6.1	Slutsatsdiskussion	45
6.1.1	Slutsats gällande ledningarnas fokus	45
6.1.2	Slutsats gällande organisationsstrukturen	45
6.1.3	Slutsats gällande styrelsens inställning	45
6.1.4	Slutsats gällande kontrollsystemen	46
6.1.5	Slutsats gällande ledningens belöningsystem	46
6.1.6	Slutsats gällande de genomlevda kriserna	47
6.1.7	Sammanfattande slutsats	47
6.2	Förslag till framtida forskning	47
7.	Källförteckning	49
8.	Bilagor	53

1. Inledning

I detta kapitel presenteras syftet och bakgrunden till frågeställningen i ämnet corporate governance - bolagsstyrning. Därtill presenteras även själva frågeställningen och definitioner av relevanta begrepp samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Nya arbetstillfällen är en viktig drivkraft för ekonomisk tillväxt och traditionellt har industripolitik valt att fokusera på stora etablerade företag. Birch (1987) introducerade uttrycket "gasellföretag", när han i sin forskning visade att det inte var de stora företagen som genererade de flesta arbetstillfällena, utan mindre tillväxtföretag. För att klassas som en gasell måste några specifika kriterier uppfyllas enligt Birch, varav de mest tongivande är att företaget skall ha en omsättning på över 100 000 USD per år som sedan skulle öka med 20 procent varje år under en fyraårs period - med andra ord växa sig dubbelt så stort under samma period (Case, 1996). I dag pågår det en ständig debatt om hur arbetslösheten ska bekämpas och trots att såväl media som statliga projekt verkar fokusera på stora etablerade företag inom den tunga industrin, skulle detta enligt ovan vara en felaktig bedömning.

År 2000 började den svenska dagstidningen Dagens Industri (DI) uppmärksamma och belöna de mest framgångsrika svenska gasellföretagen, något som blivit en årlig företeelse. Belöningen sker i form av ett utnämmande, publicitet och överlämnandet av ett diplom. De svenska gasellföretagen har enligt DI bidragit med 167 000 arbetstillfällen under det senaste decenniet, vilket skulle motsvara en tredjedel av samtliga arbetstillfällen som skapats under samma period. Detta till trots, motsvarar gasellerna endast en procent av Sveriges alla aktiebolag. Dagens Industris kriterier grundar sig på Birchs grundram, men har finlipats för att passa det svenska näringslivet. I avsnittet "definitioner" återgår till dessa kriterier. DI bidrar med sitt årliga utnämmande till att

skapa förståelse för små och medelstora tillväxtföretag, men det genererar även diverse frågor kring gasellernas tillväxt.

Ur ett bolagsstyrningsperspektiv är det intressant att se hur ett företags tillväxt är knutet till företagets styrelse och på vilket vis de två interagerar (Uhlner, Wright, Huse, 2000). Fokus i de rapporter som finns i ämnet är framför allt riktat på hur bolagsstyrningen kan påverka tillväxten, men inte vice versa. Exempelvis undersökte Daily och Dalton (1992) huruvida grundaren som VD och styrelsens sammansättning var direkt avgörande för ett företags framgång. En intressant fråga är hur en så liten del av det svenska näringslivet kan bidra med så mycket. Vi utgick ifrån att det skulle vara små entreprenöriella företag, men efter en granskning av tillgänglig information, mestadels utifrån Birchs och Dagens Industris kriterier, insåg vi att det även inkluderade företag i medelstorlek som varit i drift under ett antal år och upplevt en renässans. Det kan därför diskuteras om tillväxten kan vara det som påverkar styrningen av företagen, snarare än tvärtom, speciellt då när det rör sig om snabb tillväxt. Situationen är oavsett vinkling komplex och med det finner vi det intressant att analysera bolagsstyrning och tillväxt utifrån gasellkriterierna.

Som påpekats tidigare, genom bland annat exemplet av Daily och Daltons publikation, så finns det ytterst lite empirisk forskning som fokuserat på kopplingen mellan tillväxt och bolagsstyrning. Fokus har snarare varit i motsatt riktning: bolagsstyrning i förhållande till tillväxt. Det är därför intressant att se till kopplingar gällande hur tillväxten påverkar bolagsstyrningen, till exempel i styrelsesammansättning och ledningsgrupp. Genom vår övergripande frågeställning är vår ambition att finna svar på hur snabb tillväxt, det vill säga en tillväxttakt i nivå med kriterierna för gasellföretag, påverkar utvecklingen av företaget. Uppsatsen fokuseras specifikt på de kategorier som Greiner lyfter fram: ledningens fokus, organisationsstruktur, styrelsens inställning, kontrollsystem och ledningens belöningsystem (Greiner, 1972).

Ett företags styrningssystem borde utvecklas i takt med att företaget växer, eftersom det blir en större organisation med fler aktörer. Det kan dock ifrågasättas om ett gasellföretag hinner utvecklas i enlighet med traditionella teorier, eftersom tillväxten sker så snabbt. Vi

är således även intresserade av att ta reda på hur bolagsstyrningen förändras under perioden och vilka kategorier som påverkas mest.

1.2 Frågeställning

Vad får snabb tillväxt för konsekvenser för formaliseringen av bolagsstyrningen?

1.3 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att finna och beskriva mönster i företagets utvecklingsstadier samt att belysa hur olika kategorier inom bolagsstyrning formaliseras under ett företags tillväxt. Målsättningen är att vår uppsats ska bidra till en större kunskap kring hur bolagsstyrningen faktiskt formas när företaget växer kraftigt under en begränsad tidsperiod.

1.4 Definitioner

1.4.1 Snabb tillväxt

Snabb tillväxt är definierat utifrån tillväxtnivåerna som krävs för att ett företag ska bli klassat som en gasell, nämligen att kontinuerligt öka omsättningen under en fyra års period och att under samma tidsram lyckas fördubbla sin omsättning (DI.se).

1.4.2 Gasellföretag

Dagens Industris definitionskriterier för gasellföretag är:

- företaget har fullgjort minst fyra hela verksamhetsår (det vill säga publicerat årsredovisningar för dessa) och rörelseresultatet under dessa år ska vara positivt
- företags omsättning överstiger tio miljoner kronor
- företaget har minst tio anställda
- företaget ska ha fördubblat sin omsättning under de senaste tre åren (vilket ska vara ett resultat av en kontinuerligt ökad omsättning)

- företaget ska ha "sunda finanser" och måste ha vuxit på egen hand och alltså inte genom uppköp av andra företag (DI.se)

DIs definition har blivit allmänt vedertagen och används även av Svenskt Näringsliv (svensknaringsliv.se).

1.4.3 Företagets livscykel

Det som definieras som företagets livscykel är normalt sett företagets föränderliga utvecklingsprocess. Grundidén är att alla företag och organisationer går igenom samma utvecklingsstadier som alla andra levande organismer. Det vill säga att de föds, mognar och dör (startaget.fi)

1.4.4 Formalisering

Formalisering kan ses som framväxten av struktur och rutiner i bland annat rapportering, arbetssätt och praxis (Stinchcombe, 1965).

1.4.5 Bolagsstyrning

Kim och Nofsinger (2004:7) definierade bolagsstyrning som samspelet mellan ett företags intressenter och företagsledning. Företagsledningen består av ledningsgruppen och styrelsen. Merchant och Van der Stede (2007) förtydligade det ytterligare när de preciserade bolagsstyrning till ett system, inom vilket företaget styrs. Systemet syftar till att skapa värde för företagets ägare, samtidigt som företaget lever upp till sina åtaganden gentemot intressenterna. Inom systemet verkar styrelsen med dess ledamöter, bolagsstämman, revisorn med flera.

"The corporate governance framework should promote transparent and efficient markets, be consistent with the rule of law and clearly articulate the division of responsibilities among different supervisory, regulatory and enforcement authorities. /.../ The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders..." (OECD.org)

1.5 Disposition

Efter det inledande kapitlet, där bakgrund, frågeställning, syfte och definitioner presenteras, följer ett metodkapitel. Där motiveras val av ämne och definitionerna av nyckelbegrepp tydliggörs. Därefter redogörs för urvalet och hur undersökningen har gått till, och varför denna typ av undersökningsform har anammats. Sedan följer kapitel tre som avhandlar val av teori. Agentproblematik presenteras och det livscykelperspektiv uppsatsen utgår ifrån när den belyser hur relationer, företagssammansättning och fokus utvecklas under företagets liv förklaras. Livscykelteorin visar även de olika faser företaget passerar under tillväxten. Efter kapitel tre följer ett empiriavsnitt där de fyra fallföretagen presenteras och uppsatsen avslutas med en analys som mynnar ut i en slutsats.

2. Metod

I detta kapitel redogörs för val av ämne och den ansats som anammats. Även val av forskningsmetodik går igenom, liksom urval och avgränsning, samt tillvägagångssätt vid datainsamling.

2.1 Val av ämne

Med tanke på litteraturen inom ämnet bolagsstyrning och tillväxt som tillkommit de senaste åren, finner vi att det finns ett glapp mellan teori och empiri, framför allt gällande snabb tillväxt. Det finns två infallsvinklar på området; bolagsstyrelsens betydelse för tillväxt (Daily och Dalton, 1992) samt tillväxtens påverkan på styrelsen (Lynall, Golden och Hillman 2003). Det sistnämnda har fått begränsad empirisk uppmärksamhet och det är därför av intresse och relevans att se på denna specifika företeelse. Därtill finner vi det synnerligen intressant att se till snabb tillväxt och dess påverkan på bolagsstyrning specifikt, och eftersom gasellerna är synonymt med företag med snabb tillväxt har vi valt att fokusera på dessa.

2.2 Metodansats

Då uppsatsen utgår ifrån befintlig teori så anammas en deduktiv ansats. Dock lämnas även utrymme för att knyta an till egna slutsatser, vilket då innebär ett abduktivt förhållningssätt. En abduktiv ansats kan ses som en blandning av deduktion, där avstamp tas i befintliga teorier, och induktion, där egen teoretisering utformas baserat på det empiriska material som samlats in (Patel & Davidsson 2003, s.23-25). Uppsatsen ansats baseras kring teorier om tillväxt för att det till en viss grad är utforskat med tanke på att den empiriska forskningen har varit begränsad genom åren.

2.3 Undersökningsmetod

Med tanke på att uppsatsen utforskar relationen mellan snabb tillväxt och bolagsstyrning är en kvalitativ undersökning är att föredra. Detta är grundat på att det kan uppstå konflikter i bolagsstyrningen i relationen mellan styrelse och ledningsgrupp som kvantitativa undersökningar inte kan utreda med samma precision. För att basera uppsatsen på en kombination av mjuk- och hårddata baseras empiri från fallstudier (Bryman & Bell, 2005). När relationer och styre inom de valda företagen skall ses i samband med snabb tillväxt finns ett behov av att få ett djup i den insamlade informationen. Detta för att underlätta vid analysen och för att kunna dra relevanta slutsatser. Därför är intervjuer valt som det primära medlet. Därtill är det av största vikt att relatera intervjuerna till de utvalda teorierna för att få så kompletta svar som möjligt (ibid). Intervjuerna är även förankrade i hårddata (Svenning, 2003) så till vida att företagsurvalet skett utifrån DIs gasellista (DI)

2.3.1 Datainsamling

Uppsatsen baseras framför allt på intervjuer specifikt utförda i uppsatsens syfte, vilket således är primärdata. Därutöver har information bland annat hämtats ur Dagens Industris listor över gasellföretag, företagens årsredovisningar och från affärsdata.se, vilket därför utgör sekundärdata (Jacobsen, 2002). Som tidigare nämnt baseras uppsatsen på en kombination av mjuk- och hårddata. Mjukdata är i den här uppsatsen detsamma som primärdata, det vill säga intervjuer. Likaså innefattas den sekundärdata som används till den här uppsatsen av begreppet hårddata. Det vill säga Dagens Industris listor över gasellföretag och företagens årsredovisningar (Svenning, 2003).

2.3.2 Semistrukturerade intervjuer och tillvägagångssätt

Så kallade semistrukturerade intervjuer har utförts för att behålla en öppen frågeställning, samtidigt som en någorlunda klar uppfattning om svarens utfall efterfrågades (Svenning, 2003). Innebörden av den typen av intervju är att den utgår ifrån en satt agenda (se bilaga 1), som dock kan frångås vid behov (ibid). För att tydligt återkoppla intervjuerna till

utvalda teorier skickades en mindre enkät, utformad efter Greiners livscykelmodell, ut innan intervjutillfället (se bilaga 2).

Intervjuerna var förlagda på informanternas kontor för att få en uppfattning om deras dagliga omgivning. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades för att lättare kunna återgå till vad som sades och för att intervjuaren skulle kunna fokusera på att lyssna på informantens svar och ställa följdfrågor, snarare än noterandet av svaren. Detta stöds av Bryman och Bell (2005) som poängterar att en inspelning möjliggör för ett bättre helhetsperspektiv av intervjun.

2.3.3 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet innebär möjligheten att kunna göra om en undersökning med samma syfte i en oförändrad population och nå fram till samma resultat som första gången (Bryman & Bell, 2005).

Svenning (2003) nämner två varianter för att testa och förstå reliabilitet varav den första är input-output modellen, som säger att samma frågeställning och begrepp skall ge samma svar. Den andra är ”samma-mätinstrument” modellen, som säger att ett mätinstrument skall gå att applicera flera gånger och då leda till samma resultat.

I vårt fall bygger frågorna till viss del på historisk reflektion, men även till viss del på företagets dagsaktuella tillstånd. Därför kan det vara svårt att få precis likadana svar vid ett senare tillfälle, eftersom de dagsaktuella frågorna kommer att mäta en annan tidpunkt. Intervjuarens påverkan och informantens erfarenhet av att bli intervjuad kan också påverka intervjuens utfall (Svenning 2003).

2.3.4 Validitet

Begreppet validitet betyder studiens förmåga att mäta det som avses att mätas. Validitet kan delas in i två olika delar, inre och yttre validitet. Den inre validiteten handlar bland annat om hur intervjufrågorna byggs upp och ställs (Andersson, 1998). Intervjufrågorna utgår ifrån Greiners livscykelmodell för att tydligt återknyta till teorin. Den inre validiteten handlar även om vikten att ta ut rätt kontrollgrupper (Anderssen, 1998).

Informanterna har samtliga varit aktiva inom företagen på ledande nivå när tillväxten tog fart och när företaget utvecklades till gasell, vilket torde leda till att uppsatsen har en hög inre validitet.

Den yttre validiteten utgår ifrån möjligheterna till att generalisera utifrån en specifik studie och ser till studien i sin helhet (Svenning, 2003). Eftersom uppsatsen utgår ifrån fyra specifika företag kommer inte generella slutsatser för hela branscher att dras, varpå den yttre validiteten till viss del är låg.

2.4 Urval och avgränsning

Geografiskt är uppsatsen avgränsad till Skåne län där fokus är på fyra fallföretag som opererar i två skilda branscher; bygg- och anlägg samt konsultverksamhet. Valet av branscher baseras sig på olikheten dem emellan. Byggföretag kräver oftast en större initial kapitalinsats för att investera i material och liknande, medan en konsultverksamhet kan startas upp med väldigt knappa medel. Genom branschernas olikhet är avsikten att eliminera den eventuella tillväxt som är knutet till en viss bransch och istället framhäva likheter och skillnader mellan företagen. Valet av två branscher istället för fyra olika beror på att eventuella likheter och skillnader även inom branschen önskas belysas.

I och med att avsikten var att göra en kvalitativ undersökning gjordes ett selektivt urval. Urvalet baserades på hur väl företaget teoretiskt passade in samt huruvida de besitter de kvaliteter som uppsatsen avsåg att djupare utforska (Svenning, 2003:110).

De fyra utvalda företagen uppfyller samtliga krav som Dagens Industri ställer för att klassas som ett gasellföretag och nämnd tidning utsåg även samtliga fyra till gaseller under 2009 (DI).

2.4.1 Val av fallföretag

Fyra företag, som samtliga uppfyller gasellkriterierna och rankades högt på Dagens Industris lista över 2008 års mest framgångsrika gaseller, har analyserats. De fyra

företagen är alla lokaliserade i Skåne och opererar inom de två branscher uppsatsen har för avsikt att fokusera på. Eftersom problemställningen kommer att analyseras utifrån fallstudier med en kvalitativ infallsvinkel torde ett antal om fyra företag vara lämpligt, eftersom det ger utrymme att studera en förändringsprocess och då se likheter och skillnader, men fortfarande belysa egenheter hos företagen (Patel, 2007). Med hänsyn till önskan från ett av företagen att inte publicera företagsnamnet är de fyra företagen anonymiserade till Alpha AB, Beta AB, Delta AB och Gamma AB.

2.4.2 Val av informant

Respektive företags verkställande direktörer har kontaktats. Prioriterat har varit att finna personer på en högre nivå inom företaget som varit med i omställningsprocessen när tillväxten tog en sådan fart att företaget kom att klassas som gasell. I samtliga fyra fall har VD en plats i styrelsen.

2.5 Metodkritik

Kritik kan riktas mot det selektiva urvalet av såväl branscher som det begränsade antalet fallföretag. Begränsningen lämnar dock utrymme för en fördjupning av varje utvalt företag och en större möjlighet att jämföra likheter och skillnader såväl i branscher som mellan branscher. Där kan dock försvårandet av att garantera en yttre validitet ifrågasättas. Ett begränsat antal semistrukturerade intervjuer är trots allt lämpligt för uppsatsens syfte, då det ger informanten möjligheten att utveckla sina svar om dessa inte faller inom ramen för Greiners modell.

Därutöver kan även val av undersökningsteknik kritiseras. Semistrukturerade intervjuer har sina fördelar men också sina nackdelar. Då djupintervjuer har valts bort finns det en risk att endast belysa toppen av problematiseringen och syftet. Däremot möjliggör det en bredare infallsvinkel. Likaså kan det ifrågasättas att endast en informant per företag har valts ut. Intervjuerna har dock skett med respektive företags verkställande direktör, då denna har den övergripande bilden över organisationens utveckling men även möjligheten att uttala sig inom varje verksamhetsområde. Endast VD har fått uttala sig under intervjuerna för att åsikterna ska stå för företagets officiella hållning.

Ytterligare något som kan kritiseras är det faktum att en enkät skickades ut till informanterna innan intervjuerna genomfördes. Syftet var för att förbereda informanten och för att denne skulle tänka igenom företagets utveckling innan intervjun så att hon/han kände sig väl förberedd. Huruvida detta vinklade informantens svar kan ifrågasättas, men målet var att få ett så igenomtänkt och rättvisande svar som möjligt. Därtill kan det också kritiseras att studien inte tar hänsyn till informella förändringar, såsom skiftningar i företagskulturen och de anställdas inställning. Uppsatsens fokus ligger dock på att, som syftet preciserar, finna och beskriva mönster i företagets utvecklingsstadier och då är informella förändringar svårare att uppfatta och därtill att mäta.

I studien används Dagens Industris kriterier för gasellföretag som en generell definition. DIs ramverk gällande gasellklassifikationen är dock en aning modifierat jämfört med den ursprungliga, och det kan därför kritiseras varför uppsatsen utgår ifrån DIs kriterier snarare än Birch. Modifieringen av kriterierna har dock gjorts för att lättare kunna appliceras på det svenska företagsklimatet, då förändringen framför allt gäller valuta. DI s kriterier är dock allmänt accepterade av Svenskt Näringsliv, vilket även motiverar en användning i den här uppsatsen.

3. Teori

Det här kapitlet inleds med en litteraturgranskning rörande bolagsstyrning för att redogöra för det teoretiska ramverket. Under det teoretiska ramverket presenteras den modell som sedan används i analysen för att besvara vår frågeställning.

3.1 Litteraturgranskning

Traditionellt sett har forskning inom bolagsstyrning fokuserat på det agent-principal-dilemmat. Redan år 1776 belyste Adam Smith problemet, och påpekade att incitamenten för chefer minskar när de inte själva äger företaget de jobbar för (Adams, 2008). Uppsatsen är utformad ur ett livscykelperspektiv i relation till bolagsstyrning, där dock även hänsyn tas till agentteorin.

Ett företags livscykel kan liknas med en enskild produkts: de föds, de mognar och till slut dör de efter en tillbakagång i försäljning och utveckling. Enligt litteraturen finns det framför allt två krafter som driver företagens utveckling, dels en ökad efterfrågan på företagens produkter, dels en ökad spridning av företagens kunskap. Företagens utvecklingskurva kan inte förklaras av endast livscykelteorin, utan påverkas givetvis av andra faktorer såsom politiska förändringar och trender (Norton, 2009:78). Dock ger livscykelperspektivet en förståelse för de utmaningar, problem och möjligheter som sker under ett företags utveckling. Det är också ett teoretiskt perspektiv som används i aktuell forskning om nya småföretag (Uhlaner, Wright och Huse, 2007).

Greiners (1972) forskning är en hörnsten i teorierna kring livscykelperspektivet. Teorin är inte bara av historisk betydelse, utan är fortfarande en modern modell som med enkelhet kan appliceras på dagens företag. Greiner livscykelmodell utgår från ett managementperspektiv och förklarar hur företaget går in i fem olika utvecklingsfaser: kreativitet, ledning, överlåtande, koordination och samarbete. Faserna inträffar vid olika tillfällen och i dessa ändrar företaget sitt tillvägagångssätt i såväl organisation som

företagsstyrningen. Varje fas ses som en evolutionär process som avlöses genom en ”revolution”, även kallad kris (Greiner, 1998:55-67).

Quinn och Cameron (1983) sammanfattar olika livscykelmodeller, däribland Greiners, som är av relevans och tyngd i diskussioner kring sambandet mellan organisatorisk effektivitet och företagets utvecklingsstadium. Författarna sammanfattar dock modellerna trots att deras ursprungliga perspektiv skiljer sig i exempelvis huruvida de avsetts för att se på företagets organisationsstruktur, kultur, management eller funktionella problem. Konklusionen är ändå att livscykelmodellerna liknar varandra och föreslår liknande utvecklingsfaser. Den största skillnaden mellan modellerna är endast beteckningen av de olika faserna.

Quinn och Cameron diskuterar även effektivitet och hur denna maximeras i de olika utvecklingsfaserna. Gällande den första fasen, ofta kallade den entreprenöriella, dras slutsatsen att störst effektivitet nås genom flexibilitet, tillväxt och förmågan att allokera resurser. I nästa fas, även kallad den kollektiva, skapas effektivitet av att en informell struktur och kommunikation etableras, samtidigt som det finns ett tydligt och personligt ledarskap. Företaget och företagets personal känner en stark tillhörighet till varandra och arbetar som en enhet. I den tredje fasen, formalisering, uppnås effektivitet genom att förfina de interna processerna och sätta upp rationella mål. Produktivitetsmåt, ökad kommunikation inom ledning och kontrollverktyg är avgörande för denna fas. I den sista fasen, den strukturella, uppnås effektivitet genom att stanna upp och reflektera över företagets omgivning för att sedan anpassa verksamheten därefter. Företaget kommer att decentralisera och differentiera sig, samtidigt som ledningen måste gå tillbaka till en mer flexibel och relationsmässig hållning (Quinn och Cameron, 1983).

Liksom ovanstående författare sammanfattar även Lynall, Golden och Hillman (2003) teorier gällande bolagsstyrning. De redogör för dessa och presenterar ett ramverk men lämnar empiriska studier till framtida forskning. Enligt författarna finns det litet empiriskt stöd för teorierna och de ifrågasätter därför huruvida dessa går att applicera på verkligheten. Författarna når slutsatsen att styrelsens komposition är ett resultat av företagets utvecklingsstadium och verkställande direktörs relativa makt. De hävdar även

att styrelsekompositionen vid företagets grundande kommer att få konsekvenser för företagets utveckling, då styrelsens sammansättning inte kommer att förändras i en takt som vore önskvärd (Lynall mfl., 2003).

Även Uhlaner, Wright och Huse (2007) sammanfattar diverse publicerat material och lägger fram nya linjer för framtida forskning inom bolagsstyrning. De fokuserar på privata företag, företagets livscykel och hur ledningen skall övervaka processerna inom företaget sett till styrelse och management. De poängterar att det är viktigt att anamma ett bredare förhållningssätt än endast agentperspektivet för att få en mer övergripande insikt i bolagsstyrning.

3.2 Teoretiskt ramverk

Utifrån Uhlaner, Wright och Huses (2007) uppmuntran till att applicera ett flerdimensionellt perspektiv vid granskning av bolagsstyrning baseras uppsatsen på livscykelperspektivet, men med stöd av agentteori. Livscykelperspektivet illustrerar hur företag ter sig i företagets olika livsfaser med fokus på bolagsstyrningen. I relation till detta visar agentproblematiken på problem med informationsasymmetri i företaget och hur dessa problem troligtvis blir större i takt med att företaget växer. Detta då principaler inte har samma översyn över situationen som beslutsagenterna. Agentperspektivet belyser hur rollerna inom företaget förändras när företaget växer och utvecklas, samt hur organisationer påverkas när exempelvis externt rekryterad personal tar plats i företaget. Detta kan återigen kopplas till Greiners livscykelmodell som ur ett managementperspektiv redogör för förändringar i företagets utvecklingsfaser.

3.2.1 Agentteori

När ett företag inkluderar fler aktörer uppstår agentproblematik. Agentproblematiken uppstår när en part, agenten, blir anställd av en annan aktör, principalen. Problem kan uppstå när de båda parterna verkar för olika intressen och har olika mål. Principalen vill troligtvis maximera den nytta och det värde agenten är tillsatt för att skapa, vilket principalen även betalar denne för att göra (Besanko, 2007). Agenten å andra sidan fokuserar på den vinning denne kan tilldra sig själv och lägger därmed mindre vikt vid

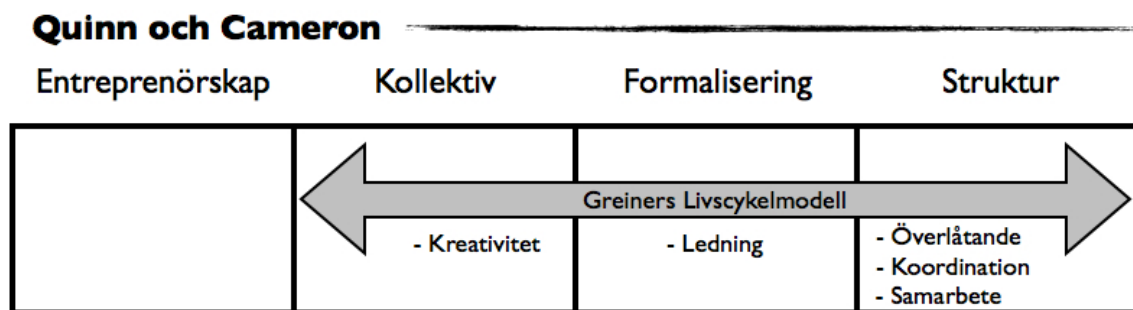
vad principalens direktiv är. Konflikten ligger alltså i skillnaden i de båda parternas målsättning. För att lösa problematiken kan principalen inrätta olika incitamentsystem, exempelvis löner, bonus eller ägarandelar i företaget, för att förena bägge parter målsättning (Hatch, 2006).

Agentteorin är en av de mer dominerande teorierna gällande bolagsstyrning och ser på separationen av ägare och ledning. Den förklarar således de problem som kan uppstå när företagsledningen och ägarna har olika mål (Kärreman, Blom och Stafsudd, 2007)

I relation till agentperspektivet illustrerar livscykelperspektivet hur företag tar sig i dess olika livsfaser med fokus på bolagsstyrningen.

3.2.2 Livscykelmodell

Som litteraturgranskningen påvisade finns det en rad olika modeller kring organisationers livscyklar. Modellerna är lika i grunden, men har olika beteckningar på utvecklingsfaserna som i vissa fall skiljer sig i perspektiv. Det vill säga huruvida de har för avsikt att se till organisationen som helhet eller till dess olika komponenter, såsom medarbetare, struktur eller liknande. Quinn och Cameron (1983) har i sin genomgång placerat alla livscykelmodeller under ett övergripande ramverk där de konstruerade fyra grundläggande faser; entreprenörskap, kollektiv, formalisering och struktur.

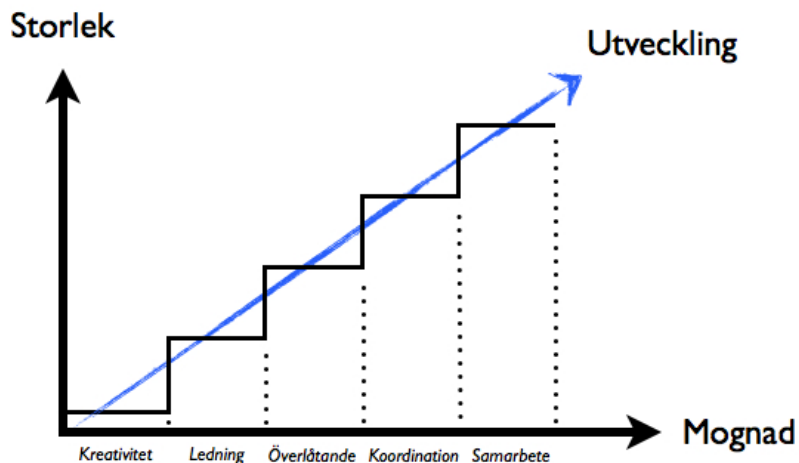


Figur 1: Författarnas illustration av Greiners teori i relation till Quinn och Camerons sammanfattning

Greiner utgår i sin livscykelmodell istället från en utvecklingsfas med fokus på köp och sälj. Det vill säga att företaget har utvecklats ifrån det renodlade tanke- och idéstadiet till ett operativt arbete, vilket krävs för att ha en omsättning. (Som tidigare påpekats utesluts

de företag vars omsättning understiger tio miljoner kronor i gaselldefinitionen.) Greiners livscykelmodell utgår även ifrån ett managementperspektiv och gör en distinkt skillnad mellan företag i olika tillväxt; snabb, medel och långsam (Greiner, 1972). Därför är denna teori uppsatsens utgångspunkt.

Greiner (1972) delar in företagets utvecklingsfaser i kreativitet, ledning, överlåtande, koordination och samarbete:



Figur 2: Tillväxtens fem faser, författarnas illustration av Greiner (1972)

Fas 1: *Kreativitet* – Det första utvecklingsstadiet i ett företag kännetecknas av att entreprenören sätter sina idéer till verket, hittar kapital samt lämpliga marknadskanaler och sätter igång verksamheten. Med tiden kommer företaget att nå en utvecklingsnivå där det uppstår konflikter gällande ledningsfrågor. Dessa frågor är av väsentlig karaktär för företagets fortlevnad. Problemet grundar sig i avsaknaden av ett lämpligt ledarskap, vilket resulterar i en *ledarskapskris*.

Fas 2: *Ledning* - Överlever företaget den första krisen går de in en period med en hållbar utveckling med ett mer fast ledarskap. Organisationens struktur blir allt mer formgjuten efter marknaden, vilket innebär att sätta marknadsnormer efterlevs på ett nytt vis. Samtidigt blir ledningens arbetssätt allt mer formellt och funktionellt genom hela organisationen. Detta resulterar i en *självständighetskris* där hierarki och formalitet hämmar utvecklingen.

Fas 3: *Överlåtande* – I den tredje fasen decentraliseras företaget och ledningen delegerar mer ansvar till lägre nivåer i hierarkin. Ledningsgruppen blir avskärmd och företaget delas in i ”profit centers” som styrs av bonus och andra incitamentsystem. När ledningsgruppen upplever att de förlorar för mycket av kontrollen hamnar företaget i en *kontrollkris*.

Fas 4 : *Koordination* – I den fjärde fasen kommer företaget åter att formaliseras och de decentraliserade enheterna sammanstrålas i produktgrupper. Det sker en tydligare planering och byråkratin blir snävare. Aktieprogram och andra incitamentsystem startas och företagsledningen allokera resurser inom företaget för att effektivisera. Detta resulterar i en *byråkratiseringskris*, det vill säga för många regler och ramverk att hålla sig inom.

Fas 5 : *Samarbete* - Företagsledningen försöker i femte fasen att överbrygga problemen genom att öppna upp organisationen i team och spontanitet uppmuntras. Självdisciplin avlöser formell kontroll och flexibilitet värdesätts högre än formalitet. Vilken kris som avlöser denna fas är ännu okänt, men Greiner hävdar att den kommer att resultera i helt nya system och strukturer, med andra ord en sort pånyttfödelse (Greiner, 1972).

Livscykelmodellen

	Fas 1 <i>Kreativitet</i>	Fas 2 <i>Ledning</i>	Fas 3 <i>Överlåtande</i>	Fas 4 <i>Koordination</i>	Fas 5 <i>Samarbete</i>
Ledningsfokus	Köp och sälj	Effektivitet och verksamhet	Marknadsexpansion	Stärkande av organisationen	Problemlösning och innovation
Organisationsstruktur	Informell	Centraliserad och funktionell	Decentraliserat	Produktionsgrupper	Team matrix
Styrelsens inställning	Individuell och entreprenöriell	Direktiv och order	Delegerande	Vakande	Deltagande
Kontrollsystem	Marknadsresultat	Standardiseringar och kostnadsfokus	Rapporter och vinstfokus	Planering och investeringsfokus	Gemensam målsättning
Lednings belönings-system	Ägande	Lön och meriter	Individuella bonusar	Företagsaktier	Team bonusar

Figur 3: Livscykelmodellen, författarnas illustration av Greiner (1972)

Greiner utgår ifrån att fem kategorier kommer påverkas beroende på i vilken utvecklingsfas som företaget befinner sig i. Dessa kategorier är: ledningens fokus, organisationsstruktur, styrelsens inställning, kontrollsystem och ledningens belöningsystem, och återfinns vertikalt i figur 3.

Redan i ett tidigt stadium kommer *ledningens fokus* att utvecklas från grundarens idé till ett operativt arbete med köp och sälj orientering. När detta är etablerat måste verksamheten effektiviseras genom att organisationen ges en tydligare struktur och ett fastare ledarskap. När detta skett bör ledningen inrikta sig på marknadsexpansion där valen står i att växa på befintlig marknad eller hitta nya marknader. I takt med att företaget utvecklats ytterligare och därmed fått en tydlig översikt över marknadsexpansionen kommer fokus läggas på att stärka den befintliga organisationen genom en introduktion av nya incitamentsystem. Samtidigt kommer fler resurser att allokeras och tydligare kommunikationsvägar införas. När företaget når den sista utvecklingsfasen i livscykelmodellen ligger ledningens fokus på problemlösning och innovation. Avsikten är att bryta företagens mognad och på så vis förnya sig (ibid).

Även *organisationsstrukturen* hos företagen förändras i och med att företaget utvecklas. Vid start kännetecknas företagens struktur av öppenhet och informalitet för att sedan utvecklas och bli centraliserad och funktionell, i enlighet med vad marknaden kräver. När företaget uppnått en större stabilitet kommer företaget att decentraliseras och ansvar kommer att delegeras ner i hierarkin. Därefter kommer företaget att delas in i produktionsgrupper baserat på de anställdas specifika kompetenser. I den sista utvecklingsfasen fungerar företaget i en matrisstruktur där arbetet pågår över produktionsgruppernas gränser för att dra nytta av företagens olika specialistkunskaper (ibid).

En annan kategori enligt Greiner är *styrelsens inställning*. Denna förändras i och med att företaget går från en individualistisk och entreprenörmässig hållning till en mer strukturerad form. Styrelsen börjar ge ut klara direktiv och order. Liksom organisationsstrukturen övergår dock styrelsen, efter att företaget uppnått en större

stabilitet, till att delegera mer ansvar till ledningsgruppen. Styrelsen blir därför mer avskärmd och i den tredje fasen grundar sig styrelsearbetet till stor del på rapporter.

Därmed kan styrelsen fokusera på hur företaget bäst bemöter framtiden istället för att fokusera på vad som hänt och hur stabilitet uppnås. I koordinationsfasen intar styrelsen en vakande roll för att sedan bli mer deltagande och fungera som såväl bollplank som motor i företagets nästa utvecklingssteg (ibid).

I och med att företaget utvecklas så utvecklas även de *kontrollsystem* som används för att bevaka utvecklingen av företaget. Detta sker i ett tidigt skede genom att se till de resultat företaget presterar och presenterar, något som även kan användas på individuell nivå. I takt med att utvecklingen fortskrider väljer företaget sedan att se till hur organisationen standardiseras och letar efter kostnadsfördelar. När företaget sedan blir mer moget kontrolleras utvecklingen först genom fokus på vinst och tydlig rapportering för att sedan även gå in i planering och ha större investeringsfokus. I det sista utvecklingsstadiet anammas en gemensam målsättning för att dra med hela företaget i processen som har för avsikt att förnya hela organisationen (ibid).

Ledningens belöningsystem är ett resultat av att företaget växer och utvecklas. Till en början karaktäriseras företaget av det entreprenöriella och skapandet av företaget, med andra ord ett direkt ägande av företaget. Under utvecklingen adderas fler kompetenser till företaget, vilka då belönas genom löner och meriterande ställningar. I den överlåtande fasen införs nya incitamentsystem, bonus på individuell nivå, för att få företaget att utvecklas enligt de mål som eftersträvas. Som ett nästa steg i belöningsystemets utveckling delas aktieandelar i företaget ut, vilka har för avsikt få ledningen att känna en större delaktighet i företaget och verka för företagets bästa. I den sista omvälvande utvecklingsfasen belönas ledningen med teambonus, vilka står i relation till den organisationsstruktur som företaget har utvecklats till (ibid).

3.4 Teorikritik

I det material som ligger till grund för det teoretiska ramverket finns det svagheter. Till att börja med publicerades Greiners livscykelperspektiv första gången redan 1972, vilket gör att aktualiteten kan ifrågasättas. Den är dock av relevans i och med att den ständigt återpubliceras och bidrar till den pågående debatten gällande bolagsstyrning. Därutöver kan den med enkelhet appliceras på dagens företag.

Gällande agentteorin finns det en risk att tidigare forskning imiteras. Agentrelationer är dock ett faktum inom bolagsstyrning, vilket inte kan bortses ifrån. Med hänsyn till Uhlner, Wright och Huses inspel om att hålla en bredare fokus och anamma en större teoretisk grund, kopplas agentperspektivet samman med de faser Greiner lägger fram i sin livscykelmodell och diskuteras genomgående genom studien.

4. Empiri

Följande avsnitt är en presentation av undersökningen där insamlat material redovisas under respektive företag i delarna: Ledningens fokus, organisationsstruktur, styrelsens inställning, kontrollsystem och ledningens belöningsystem. Materialet är insamlat ur tre olika tidsperspektiv; "innan tillväxten", "under tillväxten" och "idag". Resultatet av undersökningen analyseras i kapitel 5

4.1 Fallföretag

Presentation av utvalda företag som efter önskemål valt att vara anonyma, de kallas följaktligen för Alpha AB, Beta AB, Delta AB och Gamma AB.

4.1.1 Alpha AB - Konsultverksamhet

Alpha AB startades 1997 med kontor i Malmö där deras huvudkontor idag återfinns. Från starten till idag har företaget expanderat vilket har resulterat i att det idag finns kontor och filialer i Köpenhamn, Göteborg, Stockholm, Linköping och Jönköping. Cheferna för de olika lokala kontoren utgör ledningsgruppen. Idag är cirka femton personer anställda inom Alpha AB (VD i Alpha AB, [personligt besök] 2010-05-03).

Alpha AB:s affärsidé bygger på att skapa samarbeten som leder till resultat genom mäklning av konsultverksamhet inom systemutveckling, IT och management. Alpha AB:s VD har suttit på posten sedan mars 2006 vilket också var startskedet för den enorma tillväxt företaget genomgått (ibid).

Bolagets styrelse har alltid innefattat Alpha AB:s ägare. Inledningsvis arbetade grundaren självständigt, men år 2000 valde han att ta in externt kapital vilket då innebar en ny delägare och en ny styrelsemedlem. 2004 utökades styrelsen med ännu en extern finansiär, dels för att företaget behövde kapital och dels för att grundaren ville bredda styrelsen med fler kompetenser. När den nuvarande VD:n rekryterades externt blev även

han delägare till åtta procent av företaget och därmed även innehavare av en styrelsepost (ibid).

4.1.1.1 Ledningens fokus

Från att Alpha AB startades till att den första externa finansiären kom in i bolaget satt grundaren som VD. Efter detta överlät grundaren rollen som VD till finansiären som var verksam på posten till 2006 då en extern VD rekryterades (VD i Alpha AB, [personligt besök] 2010-05-03).

Alpha AB har sedan starten haft fokus på expansion och att växa på marknaden. Ledningen och styrelsen har alltid följt en vision om att de skall bli störst, men att det aldrig får gå ut över kvaliteten i konsulttjänsterna de mäklar. Detta utgjorde i ett tidigt skede ett vägskäl för företaget då det fungerade både som konsulthus och konsultmäklare. Alpha AB ville växa och per egen utsago görs detta enklast genom att fokusera på en kärnverksamhet. Med tanke på den konkurrensutsatta situationen för traditionella konsultföretag valde Alpha AB att renodla verksamheten till konsultmäkling där de upplevde att det fanns ett tomrum att fylla. Idag är företaget fortfarande en konsultmäklare där experter inom respektive kompetens fungerar som mäklare av just dessa kompetenser (ibid).

Företagets vision är att öka omsättningen till två miljarder inom fyra år genom att bibehålla fokus på marknadsexpansion (ibid).

4.1.1.2 Organisationsstruktur

Alpha AB drevs till en början på ett entreprenöriellt plan med grundaren själv i spetsen, vilket innebar en informell struktur. Idag är Alpha AB fortfarande en liten platt organisation med en öppen kommunikation mellan säljarna och VD.

Det finns en ambition att hålla organisationen platt och inte skapa fler hierarkiska nivåer. Som ett led i detta är även VD:n till viss del verksam som säljare. Hans roll får aldrig bli helt administrativ eftersom kontakten med marknaden måste finnas (ibid).

Alpha AB har femton fast anställda men tack vare en virtuell organisation bestående av ett kontaktnät med konsulter och företag kan de bemanna projekten som kunderna efterfrågar. Det virtuella nätverket har lett företaget in i en decentraliseringsprocess där experter mäklar inom sina expertisområden (ibid).

4.1.1.3 Styrelsens inställning

Styrelsemöten äger rum fem till sex gånger om året och har då en formell agenda men en informell hållning. Under hela Alpha AB:s utveckling har styrelsen varit aktiv i företaget, och har en delegerande funktion.

Målet att öka i omsättning kommer troligtvis att tvinga fram nyanställningar. VD:n tror att detta eventuellt kommer att leda till en utvidgning av ledningsgruppen, men inte av styrelsen. Tanken är att växa på horisontellt, inte vertikalt (ibid).

4.1.1.4 Kontrollsystem

Även om Alpha AB har platt organisationsstruktur har företagets kontrollsystem ett behov av att bli stadigt större och mer effektiva. Sedan nuvarande VD tillträdde sin position har företaget bytt ut sina verksamhetssystem två gånger och har idag en kapacitet för att hantera 3000 konsulter (ibid).

Företaget har utvecklats från att vara ett litet entreprenörsföretag till ett mer moget företag, där struktur, styrning och mål blivit tydligare. Utvecklingen av kontrollsystem har därmed gått från att endast se till marknadsresultat till att nu även ha tyngd i rapportering och i vinst (ibid).

4.1.1.5 Ledningens belöningsystem

Styrelsen har ett litet fast arvode för sitt arbete, men det huvudsakliga incitament ligger i att de är delägare och således får del av företagets utdelningar. Ägarstrukturen i Alpha AB är uppdelad efter att grundaren, en extern finansiär och styrelseordförande, som också bidragit med extra kapital, äger 30,67 procent vardera medan VD innehar åtta procent. Ledningsgruppen motiveras och belönas genom bonussystem (ibid).

4.1.2 Beta AB - Konsultverksamhet

Beta AB grundades 1996 och är idag verksamt inom konsultation och försäljning av databaserade system för riskhantering. Företaget erbjuder det senaste inom stödsystem och mjukvaror för riskmanagement, samt implementering av dessa system hos kundföretag. Systemen är under ständig utveckling för att hela tiden vara tidsenliga med de nya problem som kan uppstå. Affärsmodellen innefattar att företaget når ut till potentiella kunder genom ett partnernätverk, och håller befintliga kunder uppdaterade om systemutvecklingar genom webbaserade kurser, möten, forum och nätverk. Företaget har idag 20 anställda (VD i Beta AB, [personligt besök] 2010-04-29).

4.1.2.1 Ledningens fokus

Grundaren och styrelseordförande var tidigare även företagets VD, men efter en period av en externt rekryterad VD tillträdde en annan familjemedlem posten som VD vid årsskiftet 2009/2010.

Beta AB:s fokus ligger på att sälja så många stödsystem som möjligt med målet att bli störst inom branschen. Detta försöker de framför allt framkalla genom en tydligare företagsstruktur men ett tydligare ansvar. Som ett led i ansvarsutformningen är en ny ledningsgrupp under uppbyggnad. Ledningsgruppens främsta uppgift kommer att vara att operativt verka för en tydligare kundorientering (VD i Beta AB, [personligt besök] 2010-04-29).

4.1.2.2 Organisationsstruktur

I takt med att Beta AB har vuxit har det gjorts försök till att rekrytera mellanchefer internt för att generera ett tydligare utdelat ansvar. Det har tyvärr inte fungerat på ett önskvärt sett och Beta AB har därför rekryterat två mellanchefer externt. I samband med detta har företaget försökt etablera en tydlig ledningsgrupp.

Företaget är idag en linjeorganisation och även om fler mellanchefer innebär en förlängning av hierarkin är det primära målet att därigenom skapa en tydligare avdelningsfokus. Samtidigt jobbar de anställda i team, även över avdelningsgränserna, i vissa projekt. VD vill dock vidhålla att strukturen är informell, hierarkin till trots (ibid).

4.1.2.3 Styrelsens inställning

Från starten till idag har det skett ett ytterst begränsat styrelsearbete i Beta AB. Styrelsen består idag endast av de två ägarna, där en av dem även är verksam som företagets VD. Beta AB har istället en informell ”rådgivande styrelse” bestående av företagskontakter. Tanken är att detta forum ska verka i rådgivningssyfte, men arbetet sker idag utan tydlig kontinuitet. VDs ambition, som delägare till företaget, är dock att tillsätta en ”riktig” styrelse, även med externa ledamöter, för att få in tydligare krav på organisationen och VD. Syftet med de externt rekryterade ledamöterna är framför allt att addera kompetens till företaget. Intentionen bakom ett tillsättande av en styrelse ligger i att tvingas till ett långsiktigt tänk. VDs roll i Beta AB har tidigare varit att vara "entreprenören, innovatören", men i och med rekryteringen av den nuvarande VD:n finns ambitionen att bli mer marknadsinriktade. Målet är även att hon ska bli stödd i sitt arbete av den mer formella ledningsgruppen som är under uppbyggnad (ibid).

4.1.2.4 Kontrollsystem

För att ytterligare förtydliga ansvarsfrågan har företagsledningen prioriterat mer ”controlling”. Det har utvecklats ett ökat fokus på ekonomifrågorna och det administrativa arbetet inom organisationen har ökat. Såväl ett tidrapporteringsystem som projektrapporteringsystem har instiftats 2010. I övrigt har Beta AB ett arbetsdokument som klargör rutiner och regler för de anställda (ibid).

4.1.2.5 Ledningens belöningsystem

VD och styrelseordförande äger idag Beta AB. För de två mest trogna anställda, det vill säga de som mer eller mindre har varit med sen starten, har ägarna dock instiftat ett optionsprogram. De två nyckelpersonerna kommer att ges möjligheten att köpa in sig som delägare i företaget om fem procent vardera (ibid).

4.1.3 Delta AB - Bygg & Anlägg

Delta AB är ett företag som verkar inom bygg- och anläggningsbranschen med fokus på elinstallationer. Företaget grundades hösten 2000 och har sitt huvudsäte i Malmö, men har även filialer på andra orter i Skåne. Affärsidén är att verka på samtliga nivåer av elinstallationer och de accepterar alltifrån uppdrag som inkluderar svåra sjukhusinstallationer och större byggprojekt till mindre bostäder och övervakningssystem. Delta AB säger sig leverera driftsäkra installationer med hög kvalitet inom såväl material som arbete. Idag har de 185 anställda, vilket är en ökning med 174 personer sedan 2005 (VD i Delta AB, [personligt besök] 2010-04-26).

Ledningsgruppen består av sex platser från olika funktioner inom företaget. De träffas kontinuerligt med avsikt att styra den operativa verksamheten medan styrelsen mer agerar som ett bollplank.

Styrelsen i Delta AB har utvecklats sedan starten, vilket är ett resultat av den stora expansion och tillväxt som pågått under de senaste åren. Idag består styrelsen av fem personer med nyckelkompetens (ibid).

4.1.3.1 Ledningens fokus

När Delta AB startades 2000 så var det med en fokus på att skapa sysselsättning och vinna marknadsandelar. Till en början var det bara grundaren som arbetade men allt eftersom uppdragen ökade anställdes fler montörer i företaget. När tillväxten sedan tog fart runt 2005/2006 så gick det väldigt snabbt och många omställningar och förnyelser presenterades med avsikt att effektivisera verksamheten. Idag har Delta AB för avsikt att inom loppet av två till tre år vara det största elmontörsföretaget i Skåne. Därefter kommer

eventuellt möjligheten att expandera nationellt att undersökas (VD i Delta AB, [personligt besök] 2010-04-26).

Företagets mål har hela tiden varit att skapa sysselsättning och med den fortsatta tillväxten tror VD att företaget kommer att utöka både styrelse och ledningsgrupp med minst en extra post var. Dessa skall då rekryteras extern för att få in fler kompetenser som kan bidra till en fortsatt tillväxt (ibid).

4.1.3.2 Organisationsstruktur

Från att ha haft en informell struktur i startskedet så förändrades strukturen i Delta AB i och med att tillväxten tog fart. För att stärka organisationen rekryterades nyckelpersoner till företaget och ledningen arbetade ut strategier och många processer inom företaget utvecklades. Fler arbetsfunktioner tillkom och organisationen växte på fler hierarkiska plan, produktionsgrupper och system för kontroll upprättades för att generera en så hög effektivitet som möjligt. Idag har Delta AB nått en fas då företaget har centraliserats med fokus på hög funktionalitet (ibid).

4.1.3.3 Styrelsens inställning

Den informella styrelsefunktionen bestod till en början endast av grundaren som tillsammans med en familjär finansiär arbetade ut idéer vid behov. När tillväxten sedan tog fart och fler kompetenser rekryterades började styrelsen att ta form. Idag är det fem ledamöter inklusive VD:n som sitter i styrelsen vilken är sammansatt utifrån kompetenser som är rekryterade via eget eller externt nätverk. Styrelsen är per idag deltagande i företagets arbete (ibid).

4.1.3.4 Kontrollsystem

Delta AB:s kontrollsystem har utvecklats med åren och har gått från att i ett tidigt skede använda marknadsresultat till att idag fokusera mer på rapporter och vinstfokus. I början av tillväxten var Delta AB fortfarande en liten organisation vilket gjorde det enklare att samarbeta över avdelningarnas gränser och på så vis få med hela organisationen in i utvecklingen. När Delta AB sedan började växa så blev organisationen mer centraliserad

och mer planering och kontroll krävdes. Idag använder Delta AB ett system där fokus och kontroll ligger på vinst och rutiner i rapportering från de olika avdelningarna (ibid).

4.1.3.5 Ledningens belöningsystem

Montörer och projektledare får vid goda resultat i respektive projekt en bonus att dela på. För att få ta del av detta krävs att de anställda och projekten i sig presterar utifrån uppsatta resultatmål. Ledningsgruppen har också ett incitamentsystem som har utvecklats under de gångna åren när tillväxten varit som störst. Först utvecklades ett system som skulle locka över nyckelpersoner, speciellt på tjänstemanna sidan från konkurrenterna. Idag har vissa nyckelpersoner fått optioner på företagets aktier som kan lösas in efter en viss tid, men det kompletteras även av ett bonussystem. Bonussystemet skall lägga grunden för att göra varje anställd resultatorienterad. Ägarstrukturen är uppdelad med 75 procent ägande av grundaren tillika nuvarande VD:n och 25 procent av en finansiär inom familjen. På grund av optionsprogrammet kommer VD's andel att minska till 69 procent om optionerna löses in (ibid).

4.1.4 Gamma AB- Bygg & Anlägg

Gamma AB är lokaliserade i Sjöbo och är ett entreprenadföretag som utför projektering och byggnation med inriktning på ny-, om- och tillbyggnader både mot privat och mot offentlig sektor. Deras framtidsvision är att förbli en stark och effektiv organisation med affärsmässiga och kompetenta medarbetare och deras huvudsakliga fokus ligger på kostnadseffektivitet. Gamma AB grundades 1985, men ombildades och omregistrerades hos Bolagsverket år 2000 samtidigt som nuvarande VD blev delägare. Den ursprungliga grundaren är idag styrelseordförande. Vid ombildandet var han den operativa VD:n, men efter en period av en externt rekryterad VD, valde Gamma AB att tillsätta den nuvarande år 2004 (VD i Gamma AB, [personligt besök] 2010-04-27).

Sett till ledningsgruppen har den breddats från tre ledamöter år 2000, till sju stycken ledamöter idag. I takt med att företaget har vuxit har rollerna inom företaget blivit tydligare och VDs roll har blivit mer administrativ från att tidigare varit mer operativ inom olika projekt.

Även styrelsen har blivit något större under samma period och gått från att vara tre personer vid ombildningen till fyra stycken idag. Två av de ursprungliga styrelseledamöterna från tiden för ombildningen är fortfarande aktiva i styrelsen, medan de övriga två är externt rekryterade (ibid).

4.1.4.1 Ledningens fokus

Företaget har ökat antalet anställda från ett femtiotal anställda år 2000 till lite drygt 200 anställda idag. Huvudsaklig fokus var till en början att vinna marknadsandelar genom ett tydligt köp- och säljfokus, något som med tiden har ändrats till en prioritet kring att skapa en mer effektiv verksamhet. Grundarens och nuvarande företagsledningens mål har aldrig varit att bli störst, utan framför allt att personalen ska trivas. Gamma AB jobbar mestadels i team för att ha en nära kontakt med varandra genom hela verksamheten, detta är något de eftersträvar att hålla (VD i Gamma AB, [personligt besök] 2010-04-27).

4.1.4.2 Organisationsstruktur

Gamma AB har bibehållit en decentraliserad företagsstruktur tillväxten igenom, och en stor del av företaget drivs i projektform. Varje projektledare ansvarar för att hålla sin egen projektbudget, och en kvartalsvis uppföljning sker.

I takt med att företaget har vuxit har det tvingat fram nya befattningar inom företaget, men också en tydligare definiering av nyckelfunktioner såsom en kalkyleringsavdelning. Företaget är idag i bristningsgränsen för vad den nuvarande strukturen klarar av och ledningen är inte främmande för att inom den närmsta framtiden införa fler hierarkiska nivåer, även om de ser en risk i att eventuellt tappa den nära kontakten med verksamheten (ibid).

4.1.4.3 Styrelsens inställning

Precis efter ombildningen av Gamma AB var ledningsgruppen och styrelsens funktion densamma och allt arbete angående företaget behandlades endast på en nivå. Under perioden mellan 2006 till 2009 då en externt rekryterad VD styrde Gamma AB utvecklades ett mer aktivt styrelsearbete och funktionerna avskiljdes. Styrelsen delegerar

numera allt operativt arbete till ledningsgruppen. Att rekrytera en VD externt var ett aktivt val för att få en tydligare marknadsinriktad fokus, då dåvarande ledningsgrupp ansåg sig vara alltför produktions- och verksamhetsorienterad (ibid).

4.1.4.4 Kontrollsystem

Företaget har haft rapporter och vinstfokus som kontrollsystem sedan ombildningen, även om dessa har utvecklats kontinuerligt framförallt gällande ekonomin (ibid).

4.1.4.5 Ledningens belöningsystem

Ledningsgruppen får en resultatbaserad bonus, men styrelsen har ett på förhand fastslagit arvode. Enligt VD:n har företaget lyckats bibehålla en tydlig teamkänsla, trots att bonusen till viss del är individuellt prestationsbaserade. Företaget ägs idag till 50 procent av nuvarande VD och till 50 procent av den ursprungliga grundaren. Gamma AB är idag en koncern med flera dotterbolag (ibid).

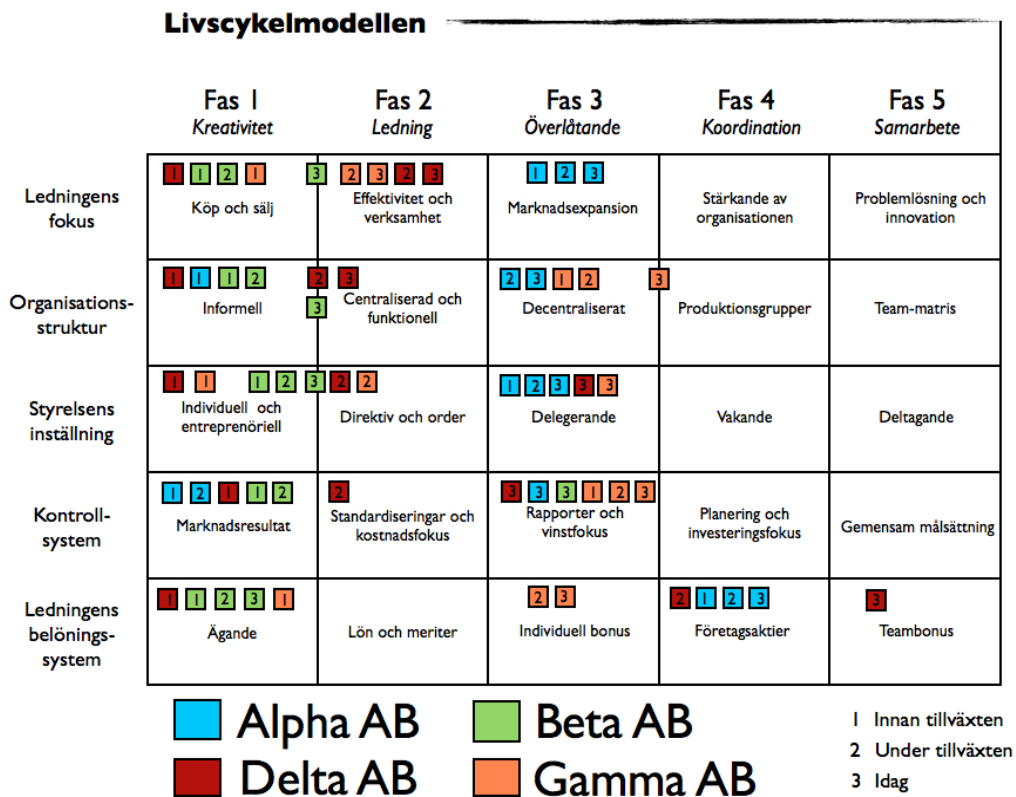
5. Analys

Nedan följer en återkoppling av de undersökta fallföretagen mot det teoretiska ramverket där avsikten är att analysera företagen utifrån frågeställningen: Vad får snabb tillväxt för konsekvenser för formaliseringen av bolagsstyrningen?

I avsnittet följer en jämförelse mellan de undersökta fallföretagen utifrån Greiners livscykelmodell. Analyserna har utarbetats utifrån intervjuerna och svaren på enkäterna.

5.1 Jämförelse utifrån Greiners livscykelmodell

Greiners livscykelmodell visar hur företaget förändras i de fem kategorierna under fem olika utvecklingsfaser. Bilden nedan illustrerar grafiskt hur utvecklingen av de olika kategorierna i Alpha AB, Beta AB, Delta AB och Gamma AB har sett ut under tillväxtens progression. Fallföretagen befinner sig till största del i de tre första faserna. Hur långt de har kommit, eller hur snabbt utvecklingsprocessen har skett är individuellt.



Figur4: Författarnas tillämpning av Greiners modell

5.1.1 Jämförelse av ledningarnas fokus

Såväl Alpha AB som Beta AB har bytt VD vid två tillfällen: Först från grundaren till en extern person och därefter till en mer marknadsorienterad person. Skillnaden mellan de båda företagen är att Alpha AB tog in en extern person som erbjöds ett visst ägande i företaget, medan Beta AB valde att rekrytera en av de ursprungliga ägarna, tillika en familjemedlem till grundaren, till positionen. Det kan därför diskuteras huruvida Beta AB:s VD har marknaden som sin primära fokus och hur mycket hon kan bortse från grundarens ursprungliga visioner.

Därtill bör det påpekas att Alpha AB har externa investerare och således verkar ha ett tydligare marknads- och vinstfokus. Detta beror troligtvis på att de externa investerarna förväntar sig avkastning på sitt investerade kapital, vilket inte alltid ligger i linje med grundaren och de övriga ägarnas vision. Alpha AB är dessutom det enda av de undersökta fallföretagen som har en externt rekryterad VD och riskerar därför att utsättas för ett större agent-principal-dilemma än de övriga företagen. Detta har till viss del avhjälpas genom VDs direkta ägande. Han kommer troligen att verka för att maximera företagets avkastning för att öka värdet på sin egen ägarandel, vilket även genererar en högre avkastning på det investerade kapitalet för den externa investeraren

I de två bygg- och anläggningsföretagen prioriteras grundarens ursprungliga vision och idé tydligt, vilket leder till att ledningens fokus varit av mer intern karaktär. Delta AB har gått ifrån en informell företagsstruktur med fokus på att plocka marknadsandelar från konkurrenterna, vilket inte minst synliggörs av att de direktrekryterade nyckelkompetenser från konkurrenterna, till en mer centraliserad organisation. Under formaliseringsprocessen har ledningen velat effektivisera företaget ytterligare och skära kostnader där det varit möjligt. Under effektiviseringen har även styrelsens roll blivit mer framträdande och den huvudsakliga kontrollen sker idag genom rapportering. Detta gör att de olika företagsinstanserna får fokusera på sina expertisområden och styrelsen kan lägga mer tid på det strategiska arbetet, i motsats till ledningsgruppen som kan fokusera på det operativa arbetet.

I Gamma AB har fokus utvecklats från ett tydligt köp- och säljfokus till att liksom Beta AB som Delta AB fokusera på att effektivisera verksamheten.

5.1.2 Jämförelse av organisationsstrukturen

Något som kännetecknar de undersökta gasellföretagen är att alla förutom Gamma AB började som väldigt platta och informella organisationer, vilket förmodligen går att härleda till det begränsade antalet anställda.

Samtliga fallföretags organisationsstruktur, förutom Gamma AB:s, har genomgått en formaliseringsprocess. Detta kan förmodligen härledas till att Gamma AB är ett tidigare existerande företag som har ombildats. På grund av detta levde rutiner och processer vidare i Gamma AB medan Alpha AB, Beta AB och Delta AB startades helt från grunden.

Alpha AB har utvecklats från en informell struktur till en decentraliserad organisation och har därmed formaliserats från fas ett till den tredje fasen. Även Beta AB har som ambition att införa fler hierarkiska nivåer för att poängtera ansvarsområden, men på grund av de misslyckade rekryteringarna befinner de sig fortfarande i den kreativa fasen. Delta AB har liksom Alpha AB formaliserats, men inte i samma utsträckning. De har idag övergått till en mer centraliserad, men funktionell, organisationsstruktur från en tidigare informell struktur.

5.1.3 Jämförelse av styrelsens inställning

I de fyra fallföretagen utgjordes styrelsen till en början samma personer som utgjorde ledningsgruppen. I takt med att företagen har utvecklats har det, i samtliga fall utom i Beta AB, etablerats en tydligare styrelse. Styrelsen fokuserar mer på strategiska mål och uppgifter, medan ledningsgruppen har fått ett tydligare ansvar kring de operativa besluten. I vilken mån företagen har formaliserats och vilken inställning styrelsen har till hur styrelsearbetet ska utföras varierar mellan de fyra fallföretagen. Alpha AB etablerade en styrelsestruktur med externa ledamöter innan tillväxten tog fart och befann sig redan från början i fas tre där styrelsen delegerar till ledningsgruppen. Till en början var det ett

arbete under informella former som efter hand har utvecklats till en mer väldefinierad styrelse med fokus på strategiska mål och uppgifter.

I motsats till detta utförs fortfarande styrelsearbetet sporadiskt och på en informell nivå i Beta AB, och företaget har ännu inte formaliserats på styrelsenivå utan befinner sig i första fasen. Delta AB har å sin sida kommit att inkludera såväl anhöriga som externa ledamöter i styrelsearbetet under tillväxtens utveckling. De formaliserades snabbt till en deltagande nivå i fas tre.

I Gamma AB:s styrelse finns, utöver de två grundarna, två externt rekryterade styrelseledamöter för att bredda kompetensen. De har bibehållit den deltagande formaliseringsnivån genom hela tillväxtprocessen.

I Beta AB, Delta AB och Gamma AB har antingen VD eller nuvarande styrelseordförande grundat företaget. VD och nuvarande styrelseordförande är i de tre fallen dessutom nära släkt med varandra. På grund av detta har företaget blivit en familjär angelägenhet och agentproblematiken mellan dessa poster bör lämpligen ha minskat. Samtidigt har såväl ledning som styrelsefunktion formaliserats i Delta AB och Gamma AB vilket bör leda till större utmaningar gällande agentproblematiken.

5.1.4 Jämförelse av kontrollsystemen

Företagens kontrollsystem är det som har formaliserats tydligast för tre av de fyra fallföretagen. Alpha AB fokuserade till en början på marknadsresultat, vilket även Beta AB använde. När företagen ökade i såväl omsättning som anställda tvingades dock även rapporter och vinstfokus fram.

Vid tiden för att tillväxten tog fart valde två av företagen att bibehålla det kontrollsystem de initierat från början, medan Delta AB valde att frångå ett marknadsresultatinriktat kontrollsystem till att fokusera mer på standardiseringar och kostnadsfokus.

Gamma AB valde tidigt att sätta upp ramarna för ett rapporteringssystem och att leverera vinst skulle vara samtliga anställdas mål att verka för. De har således inte formaliserats utifrån Greiners modell under tillväxtens utveckling.

Idag, när samtliga fyra är klassade som gasellföretag och således har genererat en enorm tillväxt, använder de sig samtliga av ett tydligt rapporteringssystem.

5.1.5 Jämförelse av ledningens belöningssystem

Incitamentsystemet för VD:n i Alpha AB grundar sig i företagsaktier till ett värde om åtta procent. Detta är en nivå som har bibehållits genom företagets tillväxtexpansion.

Beta AB har konstant genom tillväxtens utveckling valt att premiera ledningsgruppen med direkt ägande av företaget, i enlighet med fas ett. Påpekas bör dock att ledningsgruppen till stor del består av VD, tillika en av grundarna. Beta AB tillämpar dock även ett optionsprogram för de anställda som varit med från start. Beta AB:s styrelse utgörs utöver de två grundarna av företagets revisor. Då en av grundarna även är VD är agent-principal-problemet begränsat.

Ledningens belöningssystem i Delta AB har formaliserats i enlighet med Greiners modell. I takt med att företaget har effektiviserats har även belöningssystemen blivit mer framträdande. Idag premieras teamets totala prestation över den individuella prestationen. Agent-principal-problemet i Delta AB minskas, då större delen av styrelsen består av nyckelpersoner från ledningsgruppen. Deras arvode är kopplat till bonusordningar och optioner som är knutna till företagets prestation, varpå det föreligger dem ett incitament att värna om företagets bästa. Till övriga styrelsemedlemmar utgår ett mindre arvode, som dock inte är kopplat till företagets prestation, varpå risken för agentproblematiken är uppenbar.

I motsats till Delta AB belönas den individuella prestationen i Gamma AB över teamets efter tillväxtutvecklingen. Gamma AB:s tillämpar endast ett fast arvode för sina styrelsemedlemmar, varpå de kan utsättas för ett agent-principal-dilemma. Det föreligger inget incitament för styrelsen att verka i linje med grundarens vision, eftersom de får betalt oavsett hur företaget presterar.

Grundarna till de fyra fallföretagen har försökt att minimera de agentteoretiska dilemman genom att införa incitamentsystem, vilka är kopplade till företagets prestation.

Incentamentsystemen utgörs av optionssystem och individuella bonusordningar, vilka utgår till nyckelmedarbetarna.

5.1.6 Jämförelse av de genomlevda kriserna

Enligt Greiners livscykelmodell avlöser de olika formaliseringsfaserna varandra genom kriser. Kriser behöver inte vara något negativt, utan framtvingar förändring.

Alla fyra fallföretag har genomlidit ”*ledarskapskrisen*” fast på olika sätt. För Alpha AB handlade krisen om att skapa en tydligare marknadsfokus i ledarskapet, medan det i Beta AB:s fall handlade om ett missnöje över VDs prestation, varpå de båda företagen ersatte deras dåvarande VD. I Delta AB har såväl styrelse som ledningsgrupp stärkts med externa kompetenser för att framkalla ett kraftfullare ledarskap. För Gamma AB kom krisen av att VD:n valde att lämna företaget, varpå en ny VD tvingades fram och en av delägarna valde att axla ansvaret.

Det kan även hävdas att företagen har upplevt början till en ”*kontrollkris*” där ledningarna känt att de förlorat den övergripande kontrollen och således infört tydligare rutiner kring rapportering, men dock har ingen synlig ”revolution” genomlevts.

Gemensamt för de fyra företagen är att det kommer bli svårare för ägarna att styra ledningen, och för ledningen att styra medarbetarna, ju större organisationen blir. I takt med att gasellföretagen växer och utvecklas kommer därför troligtvis agent-principal-problematiken att förvärras.

Sammanfattning

	Innan tillväxten			Under tillväxten			Idag					
Ledningens fokus	Alpha AB	Beta AB	Delta AB	Gamma AB	Alpha AB	Beta AB	Delta AB	Gamma AB	Alpha AB	Beta AB	Delta AB	Gamma AB
Organisationsstruktur	Marknads-expansion	Köp och sälj	Köp och sälj	Köp och sälj	Marknads-expansion	Köp och sälj	Effektivitet och verksamhet	Effektivitet och verksamhet	Marknads-expansion	Köp och sälj / Effektivitet och verksamhet	Effektivitet och verksamhet	Effektivitet och verksamhet
Styrelsens inställning	Informell	Informell	Informell	Decentraliserad	Decentraliserad	Informell / Centraliserad och funktionell	Informell / Centraliserad och funktionell	Informell / Centraliserad och funktionell	Decentraliserad	Informell / Centraliserad och funktionell	Centraliserad och funktionell	Informell / Centraliserad och funktionell
Kontrollsystem	Marknadsresultat	Marknadsresultat	Marknadsresultat	Rapporter och vinstfokus	Marknadsresultat	Standardiseringar och fokus	Standardiseringar och fokus	Standardiseringar och fokus	Delegerande	Individuell och entreprenöriell	Delegerande	Delegerande
Ledningens belöningsystem	Företagsaktier	Ägande	Ägande	Ägande	Företagsaktier	Företagsaktier	Företagsaktier	Individuell bonus	Företagsaktier	Rapporter och vinstfokus	Rapporter och vinstfokus	Rapporter och vinstfokus

Figur5: Författarnas sammanfattning av analysen

6. Slutsatsdiskussion och förslag till framtida forskning

I detta kapitel återknyts till frågeställningen ”Vad får snabb tillväxt för konsekvenser för formaliseringen av bolagsstyrningen?”

6.1 Slutsatsdiskussion

6.1.1 Slutsats gällande ledningarnas fokus

När företagen har etablerat sina varumärken och erhållit marknadsandelar blir det tydligt i de fyra fallföretaget att ett fokus gällande verksamhetens effektivitet utvecklas. Detta är synligast i de två bygg- anläggningsföretagen, Delta AB och Gamma AB, vilket eventuellt skulle kunna bero på den större kapitalbindningen som företagen innebär.

6.1.2 Slutsats gällande organisationsstrukturen

I ett led i effektiviseringen och formaliseringen synliggörs även förändringar i organisationsstrukturen hos de undersökta gasellföretagen. De två bygg- och anläggningsföretagen har formaliserats mer än konsultföretagen, vilket eventuellt kan bero på att de har fler fast anställda än de två konsultföretagen.

Fler anställda torde indirekt skapa större krav på en tydligare hierarki med tydligare uttalade ansvarsområden. Hierarkin i byggbolagen skulle eventuellt kunna härledas till hantverkens expertis, där det är tvunget att en yrkesman utför arbetet. I konsultbolagen torde inte detta ansvarskrav vara lika påtagligt.

6.1.3 Slutsats gällande styrelsens inställning

I de fyra undersökta gasellföretagen har de två bygg- och anläggningsföretagen fler anställda. I en större organisationsstruktur krävs det troligtvis en tydligare styrning även

på toppnivå, vilket i uppsatsens undersökning synliggörs av en utveckling av ledningens inställning.

I två de konsultbolagen, Alpha AB och Beta AB, har inte styrelsens inställning förändrats nämnvärt. De hade tidigt ett tydligt fokus på att öka omsättningen och bli störst inom branschen, medan bygg- och anläggningsföretagen har prioriterat trivsel på jobbet och effektivisera verksamheten.

6.1.4 Slutsats gällande kontrollsystemen

Det är endast gällande utvecklingen av kontrollsystem som de fyra fallföretagen idag befinner sig inom samma utvecklingsfas. De har samtliga kommit att prioritera rapporter och vinstfokus.

Detta kan eventuellt bero på att rapporter är det synligaste kontrollsystemet och således även den kontrollfunktion som är lättast att etablera och följa upp även under en snabb tillväxt. Marknadsresultat respektive kostnadsfokus torde rimligtvis ta mer tid i anspråk, varpå standardiserade rapporter blir ett naturligt steg i effektivitetsprocessen för såväl ledning, styrelse som de anställda. Rapporter gällande utfört arbete borde dessutom vara enklare att följa upp per dags dato, än kontrollsystemet inom de tidigare faserna som kräver mer reflektion i ett ”historiskt” perspektiv.

6.1.5 Slutsats gällande ledningens belöningsystem

Ledningens belöningsystem har förändrats mest inom de två undersökta bygg- och anläggningsföretagen, i jämförelse med de båda konsultföretagen. Detta skulle eventuellt kunna bero på det ökade ansvaret som medföljer ett byggbolags utveckling.

Det ligger i bygg- och anläggningsföretagen natur att en utveckling av företaget medför ökade ansvarsområden, dels genom det ökade antalet anställda, dels över projektens storlek och beskaffenhet.

6.1.6 Slutsats gällande de genomlevda kriserna

Det verkar utifrån de fyra undersökta gasellföretagen som om flera av dem har formaliserats och trätt in i den överlåtande fasen, utan att uppleva självständighetskrisen. Detta skulle kunna bero på att utvecklingen helt enkelt har gått så snabbt att ledningen inte har haft möjlighet att reflektera till förändringen som en kris.

6.1.7 Sammanfattande slutsats

Vi drar slutsatsen att bolagsstyrningen och tillväxten påverkar varandra växelvis. Strategiska val av ledamöter i antingen styrelse eller ledningsgrupp har troligtvis möjliggjort för att företagen att tillvarata de tillväxtmöjligheter som uppstått. Därefter har tillväxten i sin tur lett nya förändringar i hur företagen styrs. Det skapar således en uppåtgående spiral som möjliggör för en ännu större tillväxt och framgång.

Hur formaliseringen påverkar de olika kategorierna inom bolagsstyrning under de olika utvecklingsfaserna kan eventuellt härledas till hur respektive företag upplever tillväxten. Upplevelsen kan bero på två stora skillnader mellan de undersökta gasellföretagen, dels att konsultbolagen har många färre anställda än bygg- och anläggningsföretagen, dels skillnaden i den initiala investeringsinsatsen som krävs vid uppstartandet av ett bygg- och anläggningsföretag i jämförelse med ett konsultföretag. Som redan påvisat är skillnaderna av formalisering mellan de fyra fallföretagen störst inom ledningens fokus, styrelsens inställning och ledningens belöningsystem. I denna fallstudie synliggörs tydligt hur tillväxten påverkar formalisering av de olika kategorierna inom bolagsstyrning inom företagets utvecklingsstadier.

6.2 Förslag till framtida forskning

Med hänsyn till resultatet vore det av intresse att se på formaliseringsprocesser ur ett mer branschspecifikt perspektiv. Det skulle även vara intressant att se hur grundarens erfarenheter och bakgrund påverkar hur snabbt formaliseringsprocessen sker, liksom huruvida rekryteringen av en extern VD är av betydelse.

Utifrån Greiners livscykelperspektiv vore det även av intresse att undersöka ett gasellföretags utvecklingsstadier i jämförelse med ett annat företag i samma bransch med en mer ”normal” omsättningstakt.

Källförteckning

Böcker

Anderssen, I (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Bryman A; Bell E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Lund. Liber

Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark; Schaefer, Scott (2007) *Economics of strategy*, 4 edition, New York: John Wiley & Sons Inc.

Birch, D. L. (1987) *Job creation in America*, New York: The Free Press.

Hatch, M (2006) *Organization Theory - Modern, symbolic and postmodern perspective*, Oxford: Oxford University Press

Kim, Kenneth A; Nofsinger, John R (2004) *Corporate Governance*, Pearson Prentice Hall

Kärreman, M; Blom, M; Stafsudd, A (2007) *Corporate Governace: Ägare och direktörer*. I Alvesson Mats och Sveningsson, Stefan (red.) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur

Merchant, Kenneth A; Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Pearson Education

Norton, Ann; Hughes, Jenny (2009) *Enterprise Management*, Oxford: CIMA Official Learning System

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur.

Patel Runa; Tebelius, Ulla (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

Svenning, Conny (2003) *Metodboken*, Lund: Lorentz förlag

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

Stinchcombe, A. (1965). *Social structure and organizations*. In: March, J., (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, pp. 142-193.

Journal

Daily, Cathrine; Dalton, Dan (1992) The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms, *Journal of Business Venturing*, Vol. 7

Greiner L. (1972) Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*. Republicerad 1998.

Lynall, M; Golden, B; Hillman, A (2003) Board composition from adolescence to maturity: a multitheoretic view, *Academy of Management Review*

Uhlener, Lorraine; Wright, Mike; Huse, Morten (2007) Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective, *Small Business Economics*, Springer

Quinn, Robert; Cameron, Kim (1983) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*

SVERIGES GASELLER 10 ÅR (2009-11-20) Ansvarig utgivare: Peter Fellman. *Dagens Industri* Tillgänglig: www.mediarkivet.se

Internet

Case, John (1996) *The Dark Side. Inc.* Tillgänglig:

<http://www.inc.com/magazine/19960515/2088.html> (2010-05-07)

Dagens Industri: Torvik, Sölvi (2010) *Mer information om DI Gasell: Varför utser DI Gasellföretag?* (Elektronisk) Dagens Industri, Tillgänglig:

<http://di.se/Default.aspx?pid=3920&epslanguage=sv> (2010-05-27)

OECD.org: *Integrated Sustainability Analysis* (senast uppdaterad 2008), (Elektronisk)

OECD, Tillgänglig: <http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/33647763.pdf> (2010-05-20)

Startaeget.fi: Majvor Taddele & Niklas Långström (2006) *FÖRETAGSLEDNING OCH ORGANISATION* (Elektronisk) Startaeget.fi Tillgänglig:

www.startaeget.fi/.../12%20Företagsledning%20och%20organisation.doc (2010-05-28)

Svenskt Näringsliv: Stein, Peter (2010) Om andra länders politik föra att främja nya företag och entreprenörskap (Elektronisk) Svenskt Näringsliv Tillgänglig;

http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00022/Kan_Sverige_1_ra_22550a.pdf (2010-05-30)

Årsredovisningar

Alpha AB, 2009

Beta AB, 2009

Delta AB, 2009

Gamma AB, 2009

Kontaktdata ges på begäran efter förfrågan hos fallföretag. Tillgängliga på

www.affardata.se

Intervju

VD i Alpha AB, [personligt besök] 2010-05-03

VD i Beta AB, [personligt besök] 2010-04-29

VD i Delta AB, [personligt besök] 2010-04-26

VD i Gamma AB, [personligt besök] 2010-04-27

Kontaktdata ges på begäran efter förfrågan hos fallföretag.

8. Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide

Intervjuerna kommer att hållas vid informanternas arbetsplats och tar ca 1,5 timmar med 30 min inkluderat för en informell genomgång av hur intervjun kommer gå till och "observation". Intervjuerna kommer att spelas in och sedan transkriberas. Intervjuerna syftar till att användas som underlag till våra slutsatser i vår uppsats om hur tillväxt påverkar bolagsstyrning. Vi hoppas efter intervjuerna kunna beskriva mönster i företagets utvecklingsstadier samt att belysa den eventuella uppstruktureringen av företaget.

Formell inledande del

- * När startades x?
- * Vilka är x?
- * Hur många arbetar idag hos x jämfört med för fyra år sedan?
 - Vilka poster har tillkommit, ev försvunnit? (framförallt inom ledningsgruppen)
#Om det har tillkommit poster inom ledningsgruppen, vilket behov syftade den/dessa att fylla?
- * När kom du in i x?
 - Hur kom du in i x(Grundare, Nätverk, Extern rekrytering)?
- * Vad är din roll i x? och hur skulle du säga att den har förändrats över tiden?

Tillväxtens påverkan av organisationen

- * x har blivit utnämnd som ett av de DIs gasell företag (2009) vilket pekar på att ni har haft en stor tillväxttakt över de senaste åren, hur har det påverkat verksamheten?
 - ☒ (Hur) har tillväxttakten påverkat organisationens struktur?
 - ☒ Har tillväxten påverkat företagets rutiner?
 - ☒ Har tillväxten lett till andra förändringar inom företaget?
- * Vilka behov ser du att
 - a) organisationsstrukturen
 - b) företagets rutiner
 - c) övrigt

behöver förändras inom det kommande året?

Tillväxtens påverkan av bolagsstyrningen

- * Hur såg styrningen av företaget ut när tillväxten tog fart?
- * Ett av av DIs kriterium för att bli utsedd till gasell är att ha ett sammanhängande positivt rörelseresultat under de senaste fyra åren, hur skulle du säga att styrningen av företaget har utvecklats under denna tid ?

(Frågan ovan innefattar alltså två delar;

- Styrelse
- Ledningsgruppen)

- * Hur ser styrningen av företaget ut idag?
 - Styrelse
 - Ledningsgruppen
- * Hur anser du att tillväxten påverkat bolagsstyrningen?
 - * Hur många i styrelsen är externt rekryterade?
 - När skedde denna rekrytering

Agentproblematik vid tillväxt

- * Har belöningsystemen (Lön, Bonus, Ägarandelar) förändrats under tillväxt tiden?
 - * Påverkar belöningsystemen bolagets styre?
 - Om ja, Hur?

Kapitalstruktur och påverkan

- * Hur ser kapitalstrukturen ut i företaget (riskkapital vs. eget kapital)?
 - Hur påverkar detta bolaget och bolagsstyrningen?
 - (- Vid vilket tillfälle togs riskkapital in?)

Informell avslutning:

- * När tillväxten tog fart, var det något särskilt som hände i er omgivning då? gick konkurrenterna i konkurs? Ägarstrukturen inom företaget? Economy of Scale? Fick ni en enskild stor investerare/order? etc?
- * Hur går det för företaget idag?

Bilaga 2.

Observera att endast ett svarsalternativ per fråga får kryssas i.

1. Om du ser tillbaka på tiden vid företagsstarten, vilken beskrivning stämmer bäst överens med ledningens fokus?

- a, tillverka och sälj
- b, effektivitet och verksamhet
- c, marknadsexpansion
- d, stärkande av organisationen
- e, problemlösning och innovation

2. Om du ser tillbaka på tiden vid företagsstarten, vilken beskrivning stämmer bäst överens med organisationsstrukturen?

- a, informell
- b, centraliserad och funktionell
- c, decentraliserad
- d, produktionsgrupper (inom samma avdelning)
- e, team matrix (dvs arbetsgrupper som består av personal från olika avdelningar)

3. Om du ser tillbaka på tiden vid företagsstarten, vilken beskrivning stämmer bäst överens med styrelsens inställning?

- a, individualistisk och entreprenöriell
- b, direktiv och order (till företagsledningen)
- c, delegerande (till företagsledningen)
- d, vakande (över företagsledningen)
- e, deltagande (i företagsledningens arbete)

4. Om du ser tillbaka på tiden vid företagsstarten, vilken beskrivning stämmer bäst överens med företagets kontrollsystem?

- a, marknadsresultat
- b, standardiseringar och kostnadsfokus
- c, rapporter och vinstfokus
- d, planering och investeringsfokus
- e, gemensam målsättning

5. Om du ser tillbaka på tiden vid företagsstarten, vilken beskrivning stämmer bäst överens med ledningens belöningsystem?

- a, direkt ägande av företaget
- b, lön och status
- c, individuell bonus

- d, företagsaktier
- e, teambonus (dvs. att bonusen är knuten till hur hela ledningsgruppen presterar)

6. Om du ser tillbaka på tiden när tillväxten tog fart, vilken beskrivning stämmer bäst överens med ledningens fokus?

- a, tillverka och sälj
- b, effektivitet och verksamhet
- c, marknadsexpansion
- d, stärkande av organisationen
- e, problemlösning och innovation

7. Om du ser tillbaka på tiden när tillväxten tog fart, vilken beskrivning stämmer bäst överens med organisationsstrukturen?

- a, informell
- b, centraliserat och funktionell
- c, decentraliserat
- d, produktionsgrupper (inom samma avdelning)
- e, team matrix (dvs arbetsgrupper som består av personal från olika avdelningar)

8. Om du ser tillbaka på tiden när tillväxten tog fart, vilken beskrivning stämmer bäst överens med styrelsens inställning?

- a, individualistisk och entreprenöriell
- b, direktiv och order (till företagsledningen) direktiv och order
- c, delegerande (till företagsledningen)
- d, vakande (över företagsledningen)
- e, deltagande (i företagsledningens arbete)

9. Om du ser tillbaka på tiden när tillväxten tog fart, vilken beskrivning stämmer bäst överens med företagets kontrollsystem?

- a, marknadsresultat
- b, standardiseringar och kostnadsfokus
- c, rapporter och vinstfokus
- d, planering och investeringsfokus
- e, gemensam målsättning

10. Om du ser tillbaka på tiden när tillväxten tog fart, vilken beskrivning stämmer bäst överens med ledningens belöningsystem?

- a, direkt ägande av företaget
- b, lön och status

- c, individuell bonus
- d, företagsaktier
- e, teambonus (dvs. att bonusen är knuten till hur hela ledningsgruppen presterar)

11. Om du ser på verksamheten idag, vilken beskrivning stämmer bäst överens med ledningens fokus?

- a, tillverka och sälj
- b, effektivitet och verksamhet
- c, marknadsexpansion
- d, stärkande av organisationen
- e, problemlösning och innovation

12. Om du ser på verksamheten idag, vilken beskrivning stämmer bäst överens med organisationsstrukturen?

- a, informell
- b, centraliserat och funktionell
- c, decentraliserat
- d, produktionsgrupper (inom samma avdelning)
- e, team matrix (dvs arbetsgrupper som består av personal från olika avdelningar)

13. Om du ser på verksamheten idag, vilken beskrivning stämmer bäst överens med styrelsens inställning?

- a, individualistisk och entreprenöriell
- b, direktiv och order (till företagsledningen)
- c, delegerande (till företagsledningen)
- d, vakande (över företagsledningen)
- e, deltagande (i företagsledningens arbete)

14. Om du ser på verksamheten idag, vilken beskrivning stämmer bäst överens med företagets kontrollsystem?

- a, marknadsresultat
- b, standardiseringar och kostnadsfokus
- c, rapporter och vinstfokus
- d, planering och investeringsfokus
- e, gemensam målsättning

15. Om du ser på verksamheten idag, vilken beskrivning stämmer bäst överens med ledningens belöningssystem?

- a, direkt ägande i företaget

- b, lön och status
- c, individuell bonus
- d, företagsaktier
- e, teambonus (dvs. att bonusen är knuten till hur hela ledningsgruppen presterar)

