



Magisteruppsats VT 2010

LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Möjligheter och hinder för mikroföretagen under resan mot tillväxt

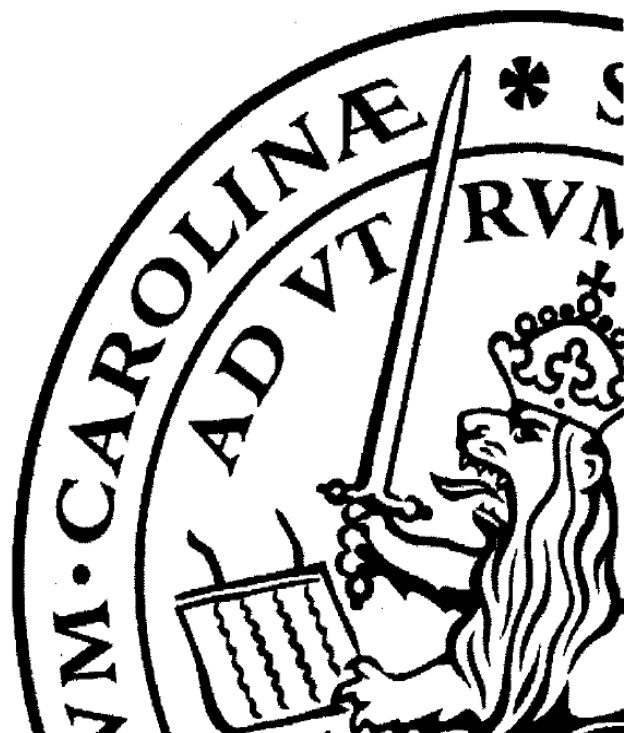
Författare

Jens Holmberg

Patrick Winther Lundquist

Handledare

Claes Svensson



Sammanfattning

- Examensarbetets titel:* Möjligheter och hinder för mikroföretagen under resan mot tillväxt
- Seminariedatum:* 4 juni, 2010
- Ämne/kurs:* FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 hp
- Författare:* Jens Holmberg & Patrick Winther Lundquist
- Handledare:* Claes Svensson
- Nyckelord:* Mikroföretag, Tillväxt, Byggbranschen, Incitament och Hinder
- Syfte:* Syftet med uppsatsen är att utifrån tidigare teori och forskning på området kring mikroföretag och vår fallstudie inom byggbranschen, undersöka vilka incitament och hinder det finns för mikroföretag att växa och att integrera dessa i en modell. Syftet är att utifrån denna modell ge förslag på hur en strategi skulle kunna vara utformad för mikroföretagets tillväxt. Syftet är även att modellen ska bidra till prövning för framtida forskning inom området mikroföretag.
- Metod:* För att uppnå syftet har vi valt att göra en studie vars utgångspunkt som anses vara av kvalitativ karaktär. Vi har använt en abduktiv ansats med en kartläggande och en jämförande studie. Primärdata har samlats in i form av intervjuer med tre utvalda fallföretag. Sekundärdata har använts i form av litteratur och artiklar
- Teoretisk referensram:* Den teoretiska referensramen har byggts upp kring tre teorier och tidigare forskning på områdena mikroföretag och tillväxt och tillväxt hinder.
- Empiri:* Insamling av primärdata har skett genom intervjuer med tre fallföretag; Malmö Byggcenter AB, Solrosen Bygg AB och ByggCompagniet AB.
- Resultat:* Vårt resultat är en modell som redovisar vilka incitament och hinder det finns för mikroföretagen för tillväxt. Vi har även analyserat dessa faktorer och beskrivit handlings alternativ för att underlätta resan mot tillväxt.

Abstract

- Title:* Opportunities and obstacles for micro businesses on their road towards growth
- Seminar date:* June 4, 2010
- Course:* FEKP01 Degree Project Master Level, Business Administration, Master level, 15 ECTS credits
- Authors:* Jens Holmberg & Patrick Winther Lundquist
- Advisor:* Claes Svensson
- Key words:* Micro business, Growth, Construction industry, Incitement and Obstacles
- Purpose:* The aim of this thesis is that based on past theory and research on the area around the micro business and our case study in construction industry, examine the incitements and obstacles exist for micro businesses to grow and to integrate these into a model. The aim is that from this model to suggest how a strategy could be designed for micro business growth. The aim is also that the model will be tested in future research in the field of micro business.
- Methodology:* To achieve the objective we have chosen to do a study as their starting point may be regarded as qualitative in nature. We have used an abduct method with one describing and one comparing study. Raw data were collected through interviews with three selected case companies. Secondary data were used in the form of books and articles
- Theoretical perspectives:* The theoretical framework has been based on three theories and previous research in the fields of micro business and growth and growth barriers.
- Empirical foundation:* The collection of primary data has been done through interviews with three business cases; Malmö Byggcenter AB, Solrosen Bygg AB and ByggCompagniet AB.
- Conclusions:* Our results are a model to account for the incitements and obstacles exist for micro business for growth. We also analyzed these actors and describe policy options to facilitate the journey towards growth.

Förord

Under uppsatsen gång har vi både utvecklats och kommit till insikt kring mikroföretagens situation och vardag. Vi tar med oss lärdomarna som uppsatsen givit oss, och ser goda möjligheter att utnyttja dessa på våra framtida arbetsplatser till förmån för mikroföretagens utveckling.

Vi skulle vilja tacka Jonas Schäfer, Lars Svensson, samt Håkan Svensson, vilka har avsatt tid för att besvara våra frågor och diskutera våra resonemang.

Vi vill också rikta ett särskilt tack till vår handledare, Claes Svensson, som givit oss konstruktiv kritik och värdefullt stöd under resans gång.

Lund den 29 maj 2010

Jens Holmberg

Patrick Winther Lundquist

Innehållsförteckning

1 Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering	11
1.4 Syfte	11
1.5 Fallföretag	11
1.6 Avgränsning	12
1.7 Uppsatsens definitioner	12
1.8 Disposition	13
2 Metod	14
2.1. Val av uppsatsämne	14
2.2. Forskningsansats	14
2.3 Val av studie och fallföretag	14
2.3.1. Kort presentation av fallföretag	15
2.4. Insamling av primärdata - intervjuer	16
2.5. Insamling av sekundärdata	16
2.6. Teoretisk referensram	16
2.7. Tillvägagångssätt vid analys	17
2.8. Validitet och reliabilitet	17
2.9. Trovärdighet	18
3 Teori	19
3.1 Den resursbaserade teorin	19
3.2 Den strategiska anpassningen	22
3.3 Motivationsperspektivet	24
3.5 Tillväxt och tillväxthinder	27
3.5 Integration av de tre perspektiven i en modell	31
3.6 Integration av tidigare forskning i modellen för de tre perspektiven	32
4 Empiri	33
4.1 Byggbranschen	33

Malmö Byggcenter AB	35
4.2 Strategi	35
4.2.1 Mål/Projektbasis	35
4.2.2 Anställda	35
4.2.3 Kontakter	36
4.2.4 Resurser	36
4.3 Omvärlden	36
4.3.1 Konjunktur	36
4.3.2 Kunder och marknadssegment	37
4.4 Ägare	37
4.4.1 Viljan att växa	37
Solrosen Bygg AB	38
4.5 Strategi	38
4.5.1 Mål/Projektbasis	38
4.5.2 Anställda	38
4.5.3 Kontakter	39
4.5.4 Resurser	39
4.6 Omvärlden	39
4.6.1 Konjunktur	39
4.6.2 Kunder och marknadssegment	40
4.7 Ägare	40
4.7.1 Viljan att växa	40
Byggcompagniet AB	41
4.8 Strategi	41
4.8.1 Mål/Projektbasis	41
4.8.2 Anställda	42
4.9 Omvärlden	43
4.9.1 Konjunktur	43
4.9.2 Kunder och marknadssegment	43
5 Analys	44
5.1 Resurser	45
5.2 Kompetens	46

5.3 Motivation	47
5.4 Omgivning	49
5.4 Strategi	51
5.5 Prestation och tillväxt	53
5.6 Tillväxtmöjligheter	53
5.7 BC AB	54
6 Slutsats	55
6.1 Förslag till fallföretagen	57
6.2 Vidare forskning	58
6.3 Uppsatsresa	58
7 Källförteckning	59

Figurförteckning

Figur 1. Illustration av uppsatsdisposition	13
Figur 2. Sammanställning av fallföretagen	15
Figur 3. Prestation utifrån resursbaserade perspektivet	19
Figur 4. Prestation utifrån den strategiska anpassningen	22
Figur 5. Motivationsperspektivet påverkar på prestation	25
Figur 6. Faktorer som möjligen påverkar företagets tillväxt	27
Figur 7. Gynnsamma faktorer för tillväxt	28
Figur 8. Integration av tidigare forskning inom resursbaserade, strategisk anpassning, motivationsperspektivet.	31
Figur 9. Integration av tidigare forskning på tillväxt i mikroföretag i Wiklunds modell	32
Figur 11. Integration av tidigare forskning på tillväxt i mikroföretag i Johan Wiklunds modell	44
Figur 12. Faktorer som påverkar resurserna i företaget	45
Figur 13. Faktorer som påverkar kompetensen i företaget	46
Figur 14. Faktorer som påverkar motivationen i företaget	48
Figur 15. Faktorer i omgivningen som påverkar företaget	49
Figur 16. Faktorer som påverkar strategivalen i företaget	51
Figur 17. Faktor som påverkar företagets prestation och tillväxt	53
Figur 18. Olika valmöjligheter för företaget att växa	53
Figur 19. Förädling av tidigare presenterad figur	55

1 Inledning

I detta kapitel kommer det att ges en introduktion till vår uppsats där vi förklarar bakgrunden till vårt ämnesval samt vilka faktorer som samspelar i valet av vår problemformulering och som sedermera resulterar i vårt syfte. Det kommer även att redogöras en disposition av uppsatsen och definitioner som är viktiga för läsaren.

1.1 Bakgrund

Under de drygt tre år som vi studerat vid Lunds Universitet på ekonomprogrammet har det många gånger diskuterats hur man ska gå tillväga vid en expansion och i de flesta fall har det handlat om större företag och organisationer som ska expandera på nya geografiska marknader. Vårt intresse har därför vuxit fram hur mindre företag, mikroföretag, skulle gå tillväga för att expandera. Dessutom har det också förts en diskussion utanför skolan med en vän som driver ett några år gammalt byggföretag i Malmö som är intresserad av att expandera. Frågor om hur hans mikroföretag inom byggbranschen skulle gå tillväga och eventuellt vilka problem som skulle kunna uppkomma. Definitionen av ett mikroföretag är ett företag med en omsättning på mindre än 2 miljoner euro och sysselsätter färre än 10 anställda.¹

Strategi har sin bakgrund i krigsföring där generalen ledde sina trupper och med hjälp av strategiska medel fick individerna i en grupp att trots sina subjektiva uppfattningar att dra i samma riktning mot ett gemensamt mål. För 2500 år sedan kom de första texterna kring strategi genom Sun Tzu's "The art of War" men har under senare århundraden utvecklats till att bli ett bredare och mer använt uttryck t.ex. inom företag, även om den grundläggande betydelsen av strategi inte har förändrats.²

Småföretag, definieras som ett företag med en balansomslutning på mindre än 10 miljoner euro och sysselsätter färre än 50 anställda. Mikroföretagen utgör en stor del av småföretagen och har en ökad betydelse för utvecklingen i ekonomin. Detta har gjort det till ett intressant område att studera och det behövs mer teoretisk kunskap om småföretag och mikroföretag. Småföretagen bidrar med 50 % av alla jobbmyndigheter i Sverige. De är även viktiga för nyanställning då småföretag och nystartade företag skapar fler nya jobbmyndigheter än större företag. Ett stort antal småföretag som anställer 1-2 personer ger fler människor arbete jämfört med ett antal stora företag som nyanställer ett större antal personer. De stora företagen kan dock inte mäta sig med småföretagen i den totala mängden nyanställningar.³

Mikroföretag karakteriseras ofta som en homogen grupp, som i nuläget ökar,⁴ men verkligheten är att de består av många heterogena grupper. Där mikroföretagens behov, myndigheter och drivkrafter är olika. Dock finns en gemensam nämnare, mikroföretag

¹ <http://europa.eu/> (2010-04-09)

² <http://books.google.se/> (2010-03-29)

³ Wiklund (1998)

⁴ <http://www.privataaffarer.se/> (2010-04-02)

karaktäriseras som en optimistisk grupp.⁵ Den största andelen av småföretag och även av mikroföretag är så kallade soloföretag, vilket innebär att företagsledaren är sysselsatt i företaget på heltid, men företaget saknar anställda. År 2008 bestod 64 % av småföretagarna av soloföretag, företag med 1-9 anställda utgjorde 32 % medan företag med 10-49 anställda endast utgjorde 4 %.⁶

Byggbranschen har en anseilig betydelse för den svenska ekonomin, år 2008 utgjorde den 8 % av Sveriges BNP och den bidrar med många jobb möjligheter. Samtidigt som den bidrar till en ökad tillväxt och utveckling så ger den bättre fysiska förutsättningar med exempelvis boende, transporter och industriproduktion. År 2008 sysselsatte byggbranschen drygt 300 000 personer, vilket motsvarar 7 % av Sveriges förvärvsarbete.⁷ Mikroföretag är den dominerande andelen av företag inom byggbranschen med en andel av 94 % av det totala antalet företag.⁸

1.2 Problemdiskussion

Under 2002 gjordes en studie på 50 svenska småföretag där man försökte kartlägga och analysera svenska småföretags tillväxt och vilka hinder för tillväxt som företagen upplevde. I rapporten finner man att 63 procent av de tillfrågade är intresserade av att låta sitt företag växa om möjligheten fanns. Det konstaterades också att skillnaden mellan kvinnors och mäns vilja att växa vara liten. Den högsta andelen som hade tillväxtviljan fanns bland kategorin nystartade företag och företagsledare under 30 år. Företag med den lägsta tillväxtviljan fanns inom kategorin soloföretagare, alltså företag där enbart ägaren arbetar.⁹

I studien tillfrågades företagen även om de upplevde att det fanns några hinder för tillväxt och fick välja mellan 8 hinder. Undersökningen resulterade i att *brist på egen tid* är det största hindret för tillväxt, bland de åtta hindren. Förutom *brist på egen tid* kunde man välja mellan *hård konkurrens*, *svag efterfrågan*, *dålig lönsamhet*, *begränsad tillgång till lån*, *begränsad tillgång till externt ägarkapital*, *begränsad tillgång till lämplig arbetskraft* och *myndighetsregler*. Kvinnor och högutbildade företagare upplever dessa hinder för tillväxt att vara av mindre betydelse än övriga i undersökningen. Däremot upplever företagare med utländsk bakgrund i större utsträckning att de flesta av dessa hinder som ett problem för tillväxt. Företag med anställda upplever att begränsad tillgång till lämplig arbetskraft är ett väsentligt hinder förutom bristen på egen tid. Tjänsteföretag upplever förutom brist på egen tid, myndighetsregler och svag efterfrågan som större hinder än övriga i undersökningen.¹⁰

Tillväxt och tillväxtforskning kan liknas vid en bergsbestigning. Bakom varje topp man bestiger uppenbara sig nya och högre berg – varje svar leder till fler nya frågor och nya vyer skapas. En bergsbestigare har stor nytta av en karta och kompass för att veta vilken väg som är den mest gynnsamma mot toppen.¹¹

⁵ www.startaaget.se (2010-04-07)

⁶ Ibid

⁷ <http://www.bygg.org/> (2010-03-30)

⁸ Ibid

⁹ Levin & Weström (2002)

¹⁰ Ibid

¹¹ <http://www.fsf.se> - (2010-03-30)

Kartan kan liknas med marknadens spelplan, medan kompassens riktning kan liknas vid den kortaste vägen för att nå företagets mål. Kombinationen här emellan kan bidra till den fördelaktigaste strategiska väg som företaget kan ta för att manövrera över marknadens spelplan. Strategi är ett vanligt uttryck inom stora företag och organisationer. Mikroföretag tillämpar inte strategier och målsättningar i samma utsträckning som större företag.¹² Förutom att strategi inte anses vara lika användbart för mikroföretag är kunskapen om hur man ska gå tillväga inget som en entreprenör i ledningen av ett mikroföretag alltid besitter.¹³

År 2008 startades 6 300 byggföretag vilket är omkring 10 procent av alla nystartade företag. Året var förknippat med goda tider för byggkonjunkturen. Mikrobyggföretagen befinner sig således i en bransch full av konkurrenter, ”a Red Ocean”.¹⁴ Denna konkurrens tvingar företagen att syssla med det de är allra bäst på, möjligheterna att bli ännu mer konkurrenskraftiga och potentialen att ta marknadsandelar borde te sig viktigt. Men avsaknaden av en strategi och en långsiktig planering kan ses som ett hinder för expansion. De allra flesta mikroföretag är 0-4 anställda och ofta begränsade av att nästa anställning måste bli en administrativ post.¹⁵

”Situationen upplevs starkt otillfredsställande, eftersom administration i entreprenörens ögon är improduktiv”¹⁶

Denna första ”tärande” personen i organisationen, alltså en anställd som inte bidrar med en enda försäljningskrona utan enbart innebär extra kostnader i organisationen. För ett mikroföretag behöver den administrativa personen vara en kombination av ekonomichef, administratör, sekreterare och receptionist. För att denna anställning ska vara lönsam måste företaget öka försäljningsvolym med minst så mycket att bruttovinsten på mervolymen täcker dennes lönekostnad och sociala avgifter.¹⁷ Detta innebär vanligtvis att det behövs ytterligare två produktiva anställda t.ex. försäljare eller i produktionen. Nyanställning av tre personer under en kort tidsperiod kan innebära att verksamheten behöver flytta till större lokaler.¹⁸

¹² Grimlund (2006)

¹³ Hansson (1977)

¹⁴ Chan & Mauborgne (2005)

¹⁵ Ek (1999)

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ibid

¹⁸ Ibid

För att kunna fatta beslut om att expandera och anställa ny personal till företaget måste företagaren kunna besvara fyra relevanta frågor.

Dessa frågor är:

- *Har jag råd?*
- *Vilka ytterligare krav på expansion kan anställningsbeslutet innebära?*
- *Hur stor expansionskraft finns det i min affärsidé?*
- *Vill jag ta risken?*¹⁹

Detta första steg mot att lämna kategorin mikroföretag kan tillsynes anses vara litet, men det är första steget mot att bli ett småföretag. Denna anställning frigör mycket tid för företagets ledare som istället kan satsa på produktionen och försäljningen. Det skapar på sikt förutsättningar för ökad lönsamhet och möjligen fler anställningar i framtiden. Som vi har nämnt ovan finns det många mikroföretag och de har en stor betydelse för den svenska ekonomin. En förklaring till detta kan vara den stora tillgången på information om hur man startar eget, men det finns inte samma tillgång och mängd information för expansion och tillväxt för mikroföretagen.²⁰ Dessutom varierar informationsmängden och kunskapen mellan de olika branscherna, där personer med yrkesutbildning som i exempelvis byggbranschen saknar nämnvärd ekonomisk utbildning.²¹

1.3 Problemformulering

Ovanstående diskussion har frambringt två frågor som vi vill finna lösning till:

- Vilka incitament och hinder finns det för tillväxt hos mikroföretag?
- Hur skulle eventuella handlingsalternativ för tillväxt i mikroföretag kunna beskrivas, utifrån en modell som visar incitament och hinder?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utifrån tidigare teori och forskning på området kring mikroföretag och vår fallstudie inom byggbranschen, undersöka vilka incitament och hinder det finns för mikroföretag att växa och att integrera dessa i en modell. Syftet är att utifrån denna modell ge förslag på hur en strategi skulle kunna vara utformad för mikroföretagets tillväxt. Syftet är även att modellen ska bidra till prövning för framtida forskning inom området mikroföretag.

1.5 Fallföretag

Uppsatsen kommer att innehålla en fallstudie, gjord på tre företag inom byggbranschen. Företagen som ingår i studien är Malmö Byggcenter AB, Solrosen Bygg AB samt ByggCompagniet AB.

¹⁹ Ek (1999)

²⁰ Wiklund (1998)

²¹ Hansson (1977)

1.6 Avgränsning

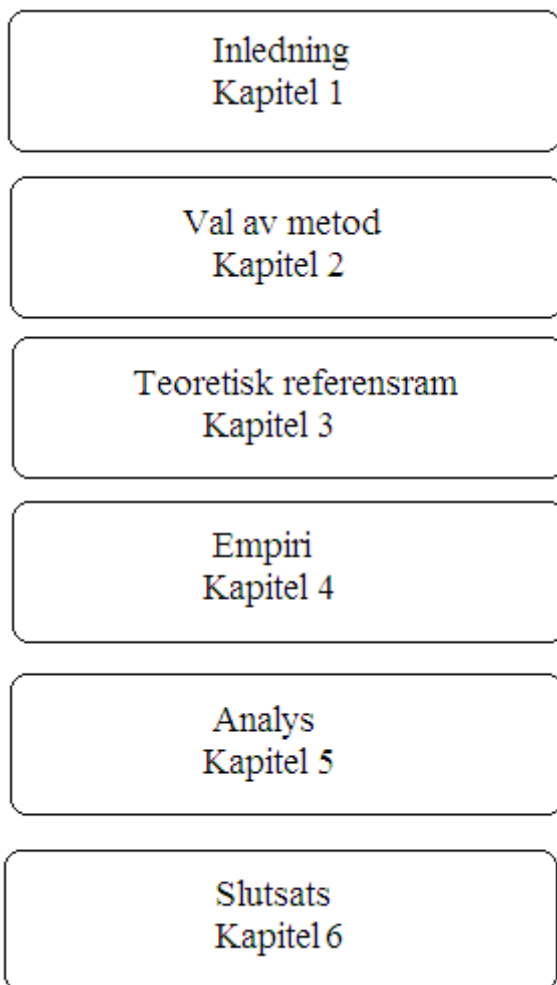
Vi har valt att avgränsa oss till mikroföretag inom byggbranschen med anledningen av att vi anser de har potentialen att växa. Vi har även avgränsat oss på grund av kontakterna vi har inom denna bransch och följaktligen geografisk till Malmöområdet, på grund av att det är här vi har kontakterna. Vi har valt ett mindre antal företag för att få en bättre inblick i företagens situation.

1.7 Uppsatsens definitioner

- I uppsatsen likställs expansion, tillväxt och växa.
- Även möjligheter, potential och incitament likställs.

1.8 Disposition

I Kapitel 1 gavs en introduktion till ämnet som uppsatsen handlar om. Det följande kapitlet kommer att diskutera metodologin som används i uppsatsen. I kapitel 3 kommer tidigare forskning och teoretisk kunskap på området att behandlas. Kapitel 4 innehåller behandlad empirisk data, från intervjuer med fallföretag och sekundärdata. I kapitel 5 analyseras den empiriska data utifrån den modell som sammanställts i kapitel 3. I kapitel 6 sammanställer vi den empiriska och teoretiska kunskapen. I kapitel 7 dras slutsatser utifrån analysen. Här vidrörs även uppsatsens vetenskapliga bidrag enligt författarna och även möjlighet till vidare forskning.



Figur 1. Illustration av uppsatsdisposition

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva uppsatsens tillvägagångssätt. Det kommer även att diskuteras eventuella brister i vår undersökning samt hur vi anpassat oss för att minska risken för detta. Det kommer att diskuteras val av uppsatsämne, forskningsansats, fallstudie, teoretisk referensram, tillvägagångssätt vid analys, insamling av data.,

2.1. Val av uppsatsämne

Idén till uppsatsens ämne växte fram efter en diskussion med Jonas Schäfer på Malmö Byggcenter AB där det diskuterades möjligheten för tillväxt i byggbranschen. Efter att ha talat med andra aktörer inom byggbranschen förstod vi att det ofta fanns möjligheter för tillväxt för dessa mikroföretag. Det fanns en stor kunskap om marknaden inom företagen, men kunskap för att växa saknades. Vi ansåg detta vara ett intressant område att bidra med ny information och försöka bidra med en lösning på detta problem.

2.2. Forskningsansats

Vi har använt en abduktiv ansats där vi växelvis har utgått ifrån teori och empiri för att komma fram till vår slutsats.²² Uppsatsen utgörs av två typer av studier, dels den första studien där vi försökte kartlägga och sammanställa tidigare forskningen och teori i en modell för mikroföretagens tillväxt. Den andra studien jämför vi modellen med vår empiri från vår fallstudie. Denna jämförelse ska bidra till prövning av modellens funktion samt bidra till förädling av modellen. Uppsatsen grundar sig på en kvalitativ studie då vi vill analysera och förstå mikroföretagens situation samt kunna förklara vilka problem och möjligheter som finns för tillväxt i företagen.

2.3 Val av studie och fallföretag

Utifrån vårt val av forskningsansats valde vi att använda oss av en fallstudie. En fallstudie passar en kvalitativ studie då det kan ge en djupare bild av problemet istället för att använda ett stort antal företag och ge en mer övergripande bild av problemet.²³ Vår fallstudie bygger på tre fallföretag, varav två är mikroföretag där vi analyserat nuvarande situation i företaget. Det tredje fallföretaget analyserades utifrån dess historia och bakgrund. Företaget är idag ett så kallat medelstort företag som har gjort den ”tillväxtsresa” som våra andra två fallföretag är intresserade av att göra. Vi var intresserade av att höra hur företaget resonerade, vilka hinder som uppkom och vilka incitament det fanns för att arbeta med företagens tillväxt. Möjligen hade företaget tips och idéer om hur man skulle ha gjort, diskutera företagens lärdomar.

Mikroföretagen som vi valde lämpade sig för vårt syfte då både Malmö Byggcenter AB och Solrosen Bygg AB är mikroföretag inom en bransch där det finns möjligheter att växa. Företagen hade även intresset och potentialen att växa. De befann sig i olika delar av sin livscykel vilket bidrog till att de trots liknande intresse befann sig i olika situationer och kunde bidra med olika perspektiv på marknaden. Andra faktorer som bidrog till vårt val av

²² Bryman & Bell (2003)

²³ Ibid

dessa två mikroföretag var deras olika startår, antal ägare, fas i livscykeln, omsättning och ålder på ägarna. Fallföretagen har även bidragit till prövning och förädling av modellen.

Antalet fallföretag begränsades till följd av att andra möjliga studieobjekt påminde om dessa företag. Fallföretagen valdes utifrån de mikroföretag i byggbranschen som kunde bidra med ett resultat som blev analytiskt generaliserbart för andra mikroföretag.

2.3.1. Kort presentation av fallföretag

Malmö Byggcenter AB grundades år 2005 som ett handelsbolag men under år 2009 ombildades företaget till ett aktiebolag. Företaget har idag 5 anställda och utför arbeten i och kring Malmö området med inriktning på bygg, finsnickeri och totalentreprenad. Omvandlingen till aktiebolag är ett steg i förändringen och är en bekräftelse på viljan av att växa. I uppsatsen kommer vi att benämna Malmö Byggcenter AB som MBC AB.²⁴

Solrosen Bygg AB grundades år 1994 och har idag 4 anställda. Företaget utför arbeten, renovering och lokalanpassning, i offentliga lokaler i Malmö. Under år 2010 flyttade företaget till gemensamma kontorslokaler i Malmö.²⁵ I uppsatsen kommer vi att benämna Solrosen Bygg AB som SRB AB.

ByggCompagniet AB grundades år 1993 och har idag ca 125 anställda²⁶. Företaget utför arbeten åt bland annat MKB, Wihlborg Fastigheter AB och HSB Malmö. På företagets hemsida kan man läsa om nuvarande och framtida projekt men också tidigare utförda arbeten. I uppsatsen kommer vi att benämna ByggCompagniet AB som BC AB.²⁷

	1	2	3
Fallföretag	Malmö Byggcenter AB MBC AB	Solrosen Bygg AB SRB AB	ByggCompagniet AB BC AB
Antalet anställda	5	4	125
Startår	2005 ²⁸	1994	1993
Omsättning/år (2009)	5 milj. SEK	10 milj. SEK	311 milj. SEK
Arbetsort	Malmö/Skåne	Malmö	Skåne
Arbetsområde	Bygg/Snickeri/ Totalentreprenad	Totalentreprenad	Totalentreprenad
Fas i livscykeln	Tillväxt	Mognad	Tillväxt/mognad
Vill växa	Ja	Ja	Ja
Hemsida	Nej	Nej	Ja

Figur 2. Sammanställning av fallföretagen

²⁴ Mailkontakt med Jonas Schäfer (2010-04-03)

²⁵ Mailkontakt med Lars Svensson (2010-04-04)

²⁶ www.allabolag.se (2010-04-09)

²⁷ www.byggcompagniet.se (2010-04-09)

²⁸ Malmö Byggcenter HB grundades 2005, omgjort till Malmö Byggcenter AB 2009

2.4. Insamling av primärdata - intervjuer

För att erhålla en bättre uppfattning om hur mikroföretagens situation såg ut samt hur dessa fallföretag var organiserade användes semistrukturerade intervjuer. En bidragande faktor till tillämpningen av intervjuer var att få en mer personlig inblick i verksamheten.²⁹

Dessa intervjuer låg därefter till grund för den empiri om vilka incitament och hinder som mikroföretag upplevde kring området tillväxt.

Eftersom fallföretagen låg geografisk nära möjliggjorde detta att vi kunde besöka företagen och genomföra intervjuerna där, genom så kallade besöksintervjuer. Respondenterna känner sig ofta mer bekväma om intervjun sker i en omgivning där man trivs, därför valde vi i samtyckte med respondenten att genomföra intervjuerna på respektive arbetsplats. Genom valet att genomföra semistrukturerade intervjuer gavs möjligheten till att ställa uppföljningsfrågor. Dessutom gav detta också respondenten större möjligheter att tala fritt. De frågor som var av mer ingående karaktär hade mejlats ut några dagar tidigare för att ge respondenten mer betänketid och för att ge oss ett mer genomtänkt svar.³⁰

För att kunna återge en bredare bild av intervjun var vi två personer som var närvarande under samtliga intervjutillfällen men också för att detta underlättade i efterarbetet. En nackdel eller något som kan anses vara problematiskt med att genomföra semistrukturerade intervjuer är att samtidigt som frågorna ställs kunna lyssna, notera och besluta om följdfrågornas innehåll och riktning. För att minska denna problematik valde vi att spela in intervjuerna på bandspelare. Förutom att vi då enbart kunde fokusera på respondenten och på intervjuerna i stort, kunde vi också slippa fokusera på att anteckna. Inspelningen gav också möjligheten att korrekt kunna citera respondenten och studien kan därigenom anses ge en högre reliabilitet.³¹

2.5. Insamling av sekundärdata

Sekundärdata är data som samlats in och behandlats under tidigare forskning och undersökningar.³² I uppsatsen har vi använt oss av så kallad kedjesökning när vi genomfört sökning av sekundära källor. En sökning av det slaget genomförs efter tips från handledare på litteratur eller vilka källor som används i tidigare uppsatser. Vi använde oss av uppsatsdatabaser från Lunds Universitet och bibliotekskataloger för artiklar och böcker, ELIN och Lovisa. Information om strategier och tillväxt har mestadels hämtats från böcker medan information om mikroföretag hämtats från artiklar och hemsidor.

2.6. Teoretisk referensram

Vi valde att använda teori som grundades på den resursbaserade, den motiverande och den strategiska anpassningen för småföretag och sammanställa dessa tre i en modell. Vi använde modellen för att få överblick över dessa tre olika teorierna som förklarar företagets tillväxt. Vi valde sedan att integrera tidigare forskning om tillväxt i mikroföretag i modellen för att

²⁹ Bryman & Bell (2005)

³⁰ Bryman & Bell (2005)

³¹ Ibid

³² Ibid

anpassa den efter vårt syfte. Vi har valt dessa teorier då de tidigare använts för att analysera tillväxt i småföretag och också låg till bas för flera undersökningar om mikroföretagens tillväxt. Dessa tre teorier har blivit sammanställda av Johan Wiklund i en modell för att förklara småföretagens tillväxt och vi har sedan valt att vidareutvecklat denna modell med hjälp av tidigare forskning på mikroföretagens tillväxt.

2.7. Tillvägagångssätt vid analys

I analysen har vi utgått från Johan Wiklunds modell som vi har utvecklat utifrån tidigare forskning om mikroföretagens tillväxt. Vi har utgått ifrån de faktorer som anses påverka tillväxten i mikroföretag enligt generell forskning och forskning på mikroföretag. Vi har valt att integrera de tre olika perspektiven och tidigare forskning i vår egenutvecklade modell och analysera utifrån denna modell då vi anser att alla de tre perspektiven är av stor relevans för arbetet. Vi har valt att partiellt analysera modellen alltså att analysera de olika delarna av modellen separat. Detta val är gjort för att vi anser att det bidrar till en bättre förståelse för de olika områdena i modellen samtidigt som det ger en bättre överblick av vår modell. Vi har analyserat mikroföretagen MBC AB och SRB AB utifrån modellen för att kunna bekräfta modellen och förädla vår modell.

Vi har valt att analysera BC AB utifrån de aspekter i vår modell där vi ansåg att företaget bidrog med något till mikroföretagens tillväxt. Vi har ej som avsikt att med hjälp av empirin från BC AB utvärdera hela vår modell.

2.8. Validitet och reliabilitet

Med validitet menas om de mått som används för att mäta något är relevanta. Genom att bedöma en undersökningens validitet kan man ta reda på ifall man mätt det man haft för avsikt att mäta.³³ Vi är införstådda med att om vi använt ett större antal fallföretag skulle det kunnat ha höjt uppsatsens empiriska generaliserbarhet, men vi anser att de fallföretag som ingått i uppsatsen ger en reliabel analytisk generaliserbarhet. Vi förväntar oss att sekundärdata som vi funnit på områdena, ska diskutera begreppen mikroföretag och tillväxt. I övrigt i uppsatsen kommer vi att sträva efter att följa dess syfte, för att undvika användandet av missvisande mått som kan försämra uppsatsens validitet.

Uppsatsen reliabilitet svarar på ifall man kan lita på att de mätningar som använts i uppsatsen. I vår undersökning kommer vi främst att observera problemen med internbedömarreliabilitet, då subjektiva tolkningar kan ha gjorts efter sammanställning av intervjuer.³⁴ Vi har använt oss av bandspelare, för att kunna tolka intervjuerna i efterhand då vissa tvivelaktigheter kring intervjurens resultat stundtals uppstod. Vi valde att genomföra intervjuerna med så kort tidsmellanrum som möjligt för att respondenternas svar inte skulle skilja på grund av olika tidpunkter, alltså förändringar på marknaden och dylikt. Vi gav även samma förutsättningar för samtliga respondenter till förberedelse för att svaren inte skulle avvika från varandra på grund av detta.

³³Bryman & Bell (2005)

³⁴Ibid

2.9. Trovärdighet

Under arbetets gång har vi varit väl medvetna om att man som författare ofta blir selektiv i valet av sitt material för att det ska generera ett så lämpligt resultat som möjligt. Vi har därför förhållit oss källkritiskt till den information vi funnit och försökt bedöma och analysera den sekundärdata som senare har angivits i uppsatsen. Ett problem med fallstudier är att det är förhållandevis svårt att dra generaliserbara slutsatser ifrån. Småföretag och även mikroföretag är en heterogen grupp, vars olika intressen är svåra att empiriskt generalisera³⁵. Därför valde vi att inrikta uppsatsen på mikroföretag inom byggbranschen med en målsättning att försöka teoretiskt generalisera den till mikroföretag inom byggbranschen och andra branscher. Vi är medvetna om att *surveyundersökning* med ett större antal företag och även inom andra branscher möjligtvis hade höjt uppsatsens empiriska generaliserbarhet.

³⁵ www.ff.se (2010-04-08)

3 Teori

I Kapitel 3 kommer vår teoretiska referensram för arbetet att behandlas. Det kommer att tas upp generell teori och modeller om tillväxt samt teori och modeller från tidigare forskning på mikroföretag inom olika branscher. De tre valda teoretiska perspektiv som förklarar tillväxt i företag tillsammans med tidigare forskning på mikroföretag är utgångspunkten för vår modell.

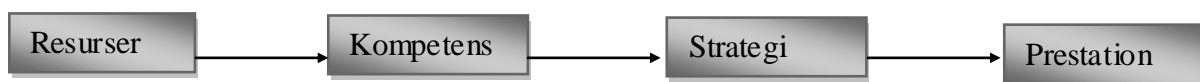
3.1 Den resursbaserade teorin

Ett av de största bidragen från den resursbaserade teorin har varit att skapa långvariga konkurrensfördelar. För ledningen i ett företag gäller det att identifiera, utveckla och använda sina nyckelresurser för att skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Citatet nedan från Edith Penrose bidrar med en uppfattning av den resursbaserade teorins inflytande på den ekonomiska litteraturen.

“A firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different users and over time is determined by administrative decision. When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs” (Penrose 1959, pp. 24).³⁶

Edith Penrose arbete med företagets tillväxt och betoningen på resursernas betydelse för den tjänst och produkt som man levererar har under lång tid varit grunden för forskning inom den resursbaserade teorin. Hon argumenterar att interna resurser gör det möjligt samtidigt som dem även kan begränsa ett företags tillväxt till större del än de externa krafterna som t.ex. ökad efterfrågan. Hon beskriver vidare att tillväxten är beroende av resurser som företaget har tillgodogjort sig tidigare och som måste anskaffas för att kunna fortsätta producera och växa.³⁷

Sex större kategorier har påpekats som grund för den inre styrkan; finansiella resurser, teknologiska resurser, fysiska resurser, humankapital, rykte och organisatoriska resurser. Styrkan i dessa olika kategorier och sättet som företaget använder dem resulterar i den prestation och tillväxt som företaget har.



Figur 3. Prestation utifrån resursbaserade perspektivet³⁸

Hamel & Prahalad diskuterar betydelsen av kärnkompetensen i företaget och utnyttjandet av denna. *Att forma allianser* för att stärka sin kunskap i företaget, öka sin kärnkompetens och stärka sin situation på marknaden. Detta kan vara bidragande faktorer för en snabb tillväxt i

³⁶ Kor, Mahoney & Michael (2007)

³⁷ Fahy & Smithee (1999)

³⁸ Wiklund (1998)

företaget och en utökad kunskap bidrar med skydd för företaget. En utveckling av kärnkompetensen och att hålla kvar vid dessa är viktigt på konkurrensutsatta marknader.³⁹ Men det finns även kritik riktad mot den resursbaserade teorin bl.a. av Hooley, Mooler och Broderick på grund av den inåtriktade fokusen som teorin har. Vid enbart fokusering på resurser och kärnkompetenser i företaget så missar man de externa krafter som påverkar företaget. Det kan därför vara viktigt i en analys av ett företags möjlighet till expansion att ta upp andra faktorer som påverkar tillväxten i företaget förutom de interna resurserna.⁴⁰

Mikroföretag har enligt Welch & White resurser som begränsar företaget i större utsträckning än vad de ger möjligheter på grund av att man ofta inte har resurser i samma omfattning som ett större företag. De beskriver betydelsen av att förutspå kassaflöde för mikroföretag med ambition att växa för att undvika att hamna i en kassaflödesillusion. Problemet med detta är att många mindre organisationer inte lägger tillräcklig mycket vikt på att förutspå sitt kassaflöde och på detta sätt går miste om att möjligheten att anpassa kassaflödet utefter de ambitionerna man har med tillväxten i verksamheten. Problemet med detta är att kreditgränser och en ökad arbetsinsats inte ökar kassaflödet positivt direkt till skillnad från utbetalningarna påverkan på kassaflödet. Leverantörer behöver få betalt i början av ett projekt och företaget ligger därför ute med en stor del pengar tills projektet eller affären är avslutad. Denna situation som mikroföretagen har risken att hamna i kallas av Welch & White för kassaflödesillusionen. Enligt Baker kan det exempelvis vara viktigt att etablera effektiva produktions- och distributionskanaler för att minska kostnaderna under tillväxten. Baker menar vidare att det är viktigt för mikroföretagen under tillväxtsfasen att inte bara fokusera på att öka antalet projekt och affärer utan även att lägga stor vikt på att utveckla övriga delar av företaget.⁴¹

Welch & White beskriver vidare att mikroföretag inte har samma möjligheter att lära sig av sina misstag som större företag. Misstag och missbedömningar som att välja fel affärspartner eller en misslyckad affär kan innebära konkurs för ett mikroföretag. Det är därför viktigt för mikroföretagen att överväga sina olika valmöjligheter och riskerna med dessa för att fatta ett beslut utan att riskera företagets överlevnad.⁴² Enligt Brush & Chaganti har mikroföretagens ålder och storlek påverkan på vilka finansiella och organisatoriska resurser som har etablerats. De argumenterar fortsättningsvis att företag som varit på marknaden under en längre tid och etablerat finansiella och organisatoriska resurser har större möjlighet att ta beslut som ökar prestationen i företaget.⁴³

Enligt Kor, Mahoney & Michael så finns det ett annat dilemma som påverkar ett mikroföretags expansion. De beskriver att trots att man har de specifika resurserna som krävs för att expandera så krävs det även en viss timing och tur för att tillväxten ska gynnas. Timingen och

³⁹ C.K. Prahalad & G. Hamel (1990)

⁴⁰ Hooley, Mooler (1998)

⁴¹ Welch & White (2000)

⁴² Ibid

⁴³ Brush & Chaganti (1999)

turen påverkas dock av den personliga kunskapen som ägaren har och den marknadskunskap som finns i företaget.⁴⁴

Welch & White menar att det även finns andra problem som fasta kostnader som har en stor betydelse i mikroföretagens tillväxt. När ett mikroföretag växer finns det en del kostnader som inte förändras som hyran för lokal och chefens lön. Men förutom detta så finns det många fasta kostnader som kan öka väsentligt och påverka exempelvis att anställa ytterligare personal för att kunna ta hand om det ökade behovet av administrativ hjälp och att flytta till nya lokaler.⁴⁵

Enligt Wiklund & Mckelvie befinner sig mikroföretagen i en svår situation när det handlar om att övervinna resursbegränsningarna. Men det finns även andra aspekter som mikroföretagen måste ta i beaktning när de ska växa. Det är viktigt att förstå hur företaget ska växa trots begränsade resurser men det är även viktigt att lägga stor vikt vid att undersöka vilken form av tillväxt som lämpar sig bäst för företagets fortsatta utveckling. Det finns många exempel på hur mikroföretagen kan växa; organiskt, genom förvärv eller genom att bygga upp nätverk. Med nätverk innefattar även enligt Baker att arbeta tillsammans med andra mikroföretag för att växa istället för att växa organiskt.⁴⁶

Inom många branscher finns det enligt Baker mikroföretag som har etablerat konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter som en unik affärsmodell, innovativa affärsmetoder eller immateriella rättigheter. Men det finns även ett stort antal mikroföretag där konkurrensfördelen ligger i ägarens kunskap eller skicklighet. I dessa fall är det svårt för utomstående att förstå värdet på företaget och det kan därför vara svårt att få banker eller andra potentiella investerare att bidra med pengar till verksamheten.⁴⁷ Ek menar att även dem att en stor del av mikroföretagen har sin styrka i kunskapen som deras ägare har. Men detta kan även innebära en svaghet för företaget på grund av att en begränsad kunskap hos ägaren kan bidra till felaktiga beslut och minska chanserna till en stark prestation och tillväxt i företaget.⁴⁸

Enligt Brush & Chaganti påverkar inte strategiska val mikroföretag i samma utsträckning som i större företag på grund av att det inte finns lika många valmöjligheter. Många mikroföretag har exempelvis inte resurser till att skapa skalfördelar i produktionen och möjligheten att konkurrera med pris. Brush & Chaganti menar även att många mikroföretag startas i service – och försäljningssektorer där det är stor konkurrens och de strategiska val man gör kan snabbt imiteras av andra konkurrenter på marknaden. Istället behöver mikroföretagen utnyttja kärnkompetensen inom företaget och ägarens kunskap för att hitta något som gör företaget unikt gentemot de andra konkurrenterna. Ett exempel på detta kan för mikroföretagen vara att identifiera en nischmarknad som passar företagets kärnkompetenser och använda företagets

⁴⁴ Kor, Mahoney & Michael (2007)

⁴⁵ Welch & White (2000)

⁴⁶ Wiklund & Mckelvie (2010)

⁴⁷ Baker (2005)

⁴⁸ Ek (1999)

begränsade resurser på enbart denna marknad för att företaget ska öka sin prestationsnivå och växa.⁴⁹

En stor del av mikroföretagen befinner sig någon gång i en situation när de börjar närma sig en storlek där företaget är i behov av en ökad fokus på administrativa uppgifter. Enligt Ek så ska den femte personen i företaget vara en administrativ person som inte genererar vinst till företaget utan har en funktion som underlättar dagsarbetet för de anställda. Det finns även andra faktorer som påverkar antalet anställda i verksamheten och anledningar till varför mikroföretag stannar vid en viss storlek. Ek bekräftar att ägare av mikroföretag i första hand rekryterar ny personal från sin omgivning och när det saknas personer i omgivningen med rätt kompetens för arbetet så blir det en ny situation för företaget. Denna nya situation innebär att man ska anställa direkt från arbetsmarknaden utan tidigare personlig kontakt med personen.⁵⁰

Sammanfattningsvis har den resursbaserade teorin bidragit till tillväxtteorin om mikroföretagen genom att visa den påverkan som olika interna faktorer har på tillväxten i mikroföretagen. Mikroföretagen har i stor omfattning begränsade resurser att använda, som påverkar möjligheten att exempelvis anställa ytterligare personal och vilka strategiska val företaget har. Det finns även andra faktorer som påverkar företagets resurser som ålder och storlek på mikroföretaget. Ett företag som varit på marknaden under längre tid och inte växt är mindre sannolikt att det växer, medan ett företag som varit en mindre tid på marknaden och har växt under tiden är mer sannolikt att det växer ytterligare. En ytterligare faktor är kassaflödet som påverkar mikroföretagens tillväxtmöjligheter på grund av att de inte kan expandera tills det att pengarna finns i företaget, vilket hindrar en snabbare tillväxt.

3.2 Den strategiska anpassningen

Den strategiska anpassningen som uttryck har växt fram genom forskare och ekonomer som funnit att omgivningens krav på strategin påverkar företagets prestation. Enligt Tushman & Romanelli så kräver olika omgivningar olika strategier för att erhålla så hög prestation i företaget som möjligt. Företagen som misslyckas med att anpassa sig till förändringar i omgivningen kommer så småningom att bli utkonkurrerade och försvinna. Detta betyder också att vissa strategier är bättre lämpade i vissa omgivningar och marknader än andra. Storleken på strategisk respons i omgivningen skiljer sig också från större till mindre företag beroende på att de stora förändringar är kostsamma. Detta innebär att det är vanligare att göra små förändringar internt för att minska kostnaderna.⁵¹



Figur. 4. Prestation utifrån den strategiska anpassningen⁵²

⁴⁹ Brush & Chaganti (1999)

⁵⁰ Ek (1999)

⁵¹ Tushman & Romanelli (1985)

⁵² Wiklund (1998)

Zahra & Covin och Dess & Beard förklarar att olika omgivningar kräver olika reaktioner från företagen som existerar i den sektorn och detta leder till företagens olika prestationer. Några av dessa omgivningar och förslag på lösningar för bästa prestation beskrivs nedan;

Dynamisk omgivning karaktäriseras av instabilitet och återkommande förändringar. Nya möjligheter uppkommer genom olika förändringar i omvärlden exempelvis ekonomiska och teknologiska. För att utnyttja dessa förändringar till sin fördel är det viktigt för företagen att utvecklar nya produkter och marknadsföra sig som strategiska svar på förändringarna.

Heterogen omgivning förklaras av att där finns flera olika segment som skiljer sig från varandra. Detta ställer krav på företag att anpassa sig och erbjuda olika tjänster och produkter till de olika segmenten. Det krävs därför en större bredd på företagets strategi istället för en mer fokuserad strategi.⁵³

Fientlig omgivning karaktäriseras av omgivning som är fientlig till företaget antingen på grund av ökad konkurrens från andra företag eller genom minskad efterfrågan. För att vara framgångsrik gäller det för företagen att antingen diversifiera sig eller genom att skapa kundlojalitet genom en framgångsrik marknadsföring och ett bra utförande. För att undvika den direkta konkurrensen kan ovanstående argument därför vara bra alternativ för att öka prestationen i företaget.⁵⁴

Welch & White har även argumenterat för att mikroföretag påverkas i större utsträckning av externa krafter än större företag. Lågkonjunkturer och konkurrens påverkar mikroföretagens prestation i större utsträckning och att större företag har fler möjligheter att svara på dessa externa faktorer.⁵⁵

Baker beskriver problematiken mellan politiker och mikroföretagens ägare. Enligt författaren förstår inte politikerna mikroföretagens situation och att alla mikroföretag inte har samma målsättning som politikerna har med deras existens. Ägarna till dessa företag är inte nödvändigtvis intresserade av att skapa arbetstillfällen utöver en viss punkt. Mikroföretagen kommer sannolikt inte hjälpa staten genom att växa ur mikroföretagsstorlek, trots att de anses vara den främsta källan till nya arbetstillfällen.⁵⁶

"And, while most microbusiness have average annual revenues that are as small as their organizations, they have a great deal of unrealized potential to make a much greater impact on overall economic growth than many people seem willing to create them with at this time".⁵⁷

Baker exemplifierar citatet ovan med att skriva att det år 2002 fanns 22 miljoner mikroföretag i USA. Begrunda vad följande utveckling hade haft för ekonomisk betydelse om varje mikroföretag anställt ytterligare en person. Under Clinton administrationens ledning

⁵³ Dess & Beard (1984)

⁵⁴ Zahra & Covin (1995)

⁵⁵ Welch & White (2000)

⁵⁶ Baker (2005)

⁵⁷ Ibid

skapades 22 miljoner arbetsmöjligheter under en 8 års period, vilket var rekord. Men som en grupp hade mikroföretagen kunnat utföra det under praktiskt tagit en natt.⁵⁸

I själva verket skapar varje enskild individ som valt att starta eget också ett arbete, hennes eller hans egna. Därför anses det inte nödvändigt att staten skall uppmana mikroföretags ägare att skapa fler arbetstillfällen. Baker skriver att en anledning till varför vissa mikroföretag väljer att inte låta sitt mikroföretag växa är för att ägarna vägrar att hjälpa staten. Det är viktigt att staten inser att de måste kämpa med scenariot med att 10 000 mikroföretag skall skapa ett arbete vardera snarare än att 1 000 större företag ska skapa 10 arbetstillfällen vardera. Det borde vara av intresse för staten att förstå och granska de hinder som tenderar till att hindra icke-anställnings intresserade mikroföretag från att övergå till att bli ett mikroföretag som är intresserade av att anställa.⁵⁹

Baker beskriver mikroföretagens situation med att varje nystartat företag bidrar med ett arbetstillfälle och att många vill stanna kvar i denna storlek istället för att anpassa sig efter marknaden och växa. Kor, Mahoney och Michael beskriver dock situationen annorlunda med att entreprenörer har det som krävs för att se fraktioner på marknaden och genom interaktion snabbt utnyttjar förändringar i omgivningen för att deras mikroföretag ska kunna växa. Dessa fraktioner kan vara både i form av nya tekniska innovationer samt att konkurrenssituationen förändras.⁶⁰

Greenbank beskriver en positiv korrelation mellan att företagets deltagande i nätverk och företagets resultat. Det kan innebära "weak-tie" nätverk med företag som man har fått kontakt med på marknaden, men det kan även vara familj och nära som hjälper till med utvecklingen av företaget.⁶¹ Wacks beskriver dock ett problem med nätverk och betydelsen av att ha något unikt att erbjuda partners för att få andra företag att komma till dig. Om det finns möjlighet för att imitera företagets styrkor är det stor risk att samarbetet i slutändan slutar i att man förlorar sin unika position på marknaden.⁶²

Sammanfattningsvis så har omgivning en stor påverkan på mikroföretagens möjligheter till tillväxt. Konjunkturläge, konkurrens och politik är några av de faktorer som kan påverka ett mikroföretag positivt såväl som negativt. Det finns även en betydelse av att bygga nätverk och detta menar teorin har en positiv påverkan på företagets prestation och tillväxt

3.3 Motivationsperspektivet

Enligt den psykologiska teorin så är motivation tillsammans med omgivningen viktiga faktorer som bestämmer ett företags prestation. Motivationsperspektivet förklarar att den energi som spenderas på ett visst projekt eller strategisk val för företaget är beroende av individens motivation att utföra detta projekt. En större motivation bidrar till en bättre

⁵⁸ Baker (2005)

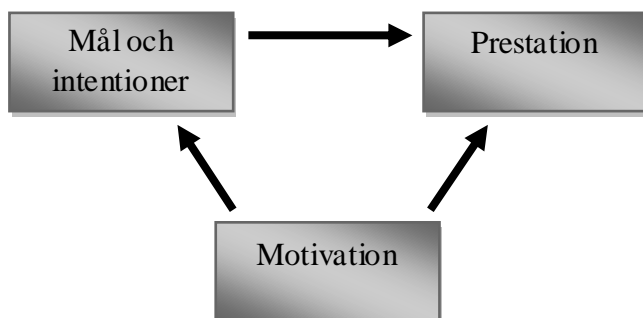
⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Kor, Mahoney & Michael

⁶¹ Greenbank (2001)

⁶² Wacks

prestation exempelvis om företaget bestämmer sig för att expandera så är detta beroende av motivationen hos individerna i företaget.⁶³



Figur 5. Motivationsperspektivet påverkar på prestation⁶⁴

Det finns tre steg som beskriver tillvägagångssättet när man arbetar med mål i företaget;

1. Sätta mål
2. Arbeta mot målet
3. Granska resultatet

Något som påverkar dessa är motivationen till att göra det som krävs för att man ska lyckas nå sitt mål. Det finns även dolda problem inom dessa tre steg som är viktiga att tänka på, som möjligheten att mäta prestationen, att gradera olika mål i företaget efter betydelse och att få individerna i företaget att acceptera målen. Utifrån motivationsperspektivet är det alltså viktigt att fundera på betydelsen av motivation för att nå ett visst resultat eller mål inom företaget.

De personliga värderingarna och utbildningen har stor betydelse för företagets prestation och tillväxt. Wacks syftar på att få mikroföretag inte startas för att tjäna pengar främst utan att det ofta ligger andra faktorer bakom som självförverkligelse, självständighet och att ha en betydande roll över företagets utgång. Det finns även en möjlighet till att bestämma omfattningen av arbetet. Enligt Wacks kan dock även vissa av dessa vara värderingar även ha positiv inverkan på beslutet att expandera verksamheten.⁶⁵ Baker poängterar betydelsen av att inte jobba för andra som bedömer arbetet utifrån kvantitet istället för kvalitet. Som ägare för mikroföretag har man möjlighet att arbeta efter sina egna värderingar och arbetet som man gör bedöms med felaktiga mått enligt egna värderingar.⁶⁶

⁶³ Wiklund (1998)

⁶⁴ Miner (2007)

⁶⁵ Wacks (2003)

⁶⁶ Baker (2005)

*"Do you work to live or live to work?"*⁶⁷

Citatet är intressant för att många nystartade mikroföretag har som mål med verksamheten att endast försörja sig trots att de har möjlighet att expandera. Wacks menar att de är nöjda med sin arbetsmängd och vet att det skulle innebära mer arbete vid tillväxt i företaget. Brush & Chaganti menar att balansen mellan privatliv och företagsliv påverkar om företaget ska växa eller inte. En ägare som prioriterar sitt privatliv vill inte att företaget ska bli mer komplext än det redan är medan en ägare som prioriterar arbetslivet gärna vill självförverkliga sina drömmar genom företaget.⁶⁸ Welch & White beskriver ett annat perspektiv på mikroföretag utifrån de som är familjeföretag. Han menar att företag som går i arv kan ändra strategi och agenda angående tillväxt beroende på motivationen hos den generationen som driver företaget.⁶⁹

Baker beskriver att ägarna av mikroföretag inte vill att deras företag ska växa på grund av en del olika faktorer. Ägaren vill inte att företaget ska växa på grund av att han då tappar kontrollen över en del funktioner i företaget. Samtidigt så kan företag som har växt få en större skyldighet gentemot samhället. Det finns även andra meningar som att "belöningen inte är värd mödan" med att expandera och att ägarna "gillar vad de gör och inte vill bli administratör". Enligt Baker och Greenbank menar att företagsledaren inte vill lägga ner tiden som krävs för att expandera och att många trivs med sina nuvarande arbetsuppgifter och inte vill gå över till att endast ha en administrativ roll.⁷⁰

Greenbank menar att det även kan vara motivation till att låta företaget växa förutom att förverkliga personliga drömmar. Det kan exempelvis vara att ägaren har som mål att sälja vidare företaget och därför vill att det ska växa för att få ett bättre pris vid försäljningen. Men Greenbank tar även upp några faktorer som påverkar företagets möjlighet till att växa. Ägarens självförtroende har stor påverkan på företagets expansion på grund av att man inte kan ha tillväxt i företaget utan att tro på det man gör. Enligt Greenbank kan ett för stort självförtroende bidra till en för snabb tillväxt och leda till att mikroföretag inte följer med i utveckling och slutar i konkurs. Andra faktorer som påverkar är ägarens sociala bakgrund och utbildning och dessa kan påverka tillväxten i företaget positivt såväl som negativt. Enligt Greenbank, Chaganti och Brush reflekterar ett mikroföretags mål de personliga mål som ägaren har. Det är ofta i större omfattning personliga mål som driver verksamheten och dessa är inte alltför ofta uttalade i verksamheten. Greenbank påpekar även att de personliga målen vanligtvis handlar om att ha tillräckligt stor inkomst för att överleva, men att det även finns mikroföretag som från början har som mål att expandera.

Sammanfattningsvis så menar teorin att tillväxt i mikroföretag påverkas av psykologiska faktorer såsom personliga värderingar och utbildning. Det finns även personliga faktorer som påverkar om man är riskavers eller risktagande och hur man värderar risken med att

⁶⁷ Wacks (2003)

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Welch & White (2000)

⁷⁰ Baker (2005), Greenbank (2001)

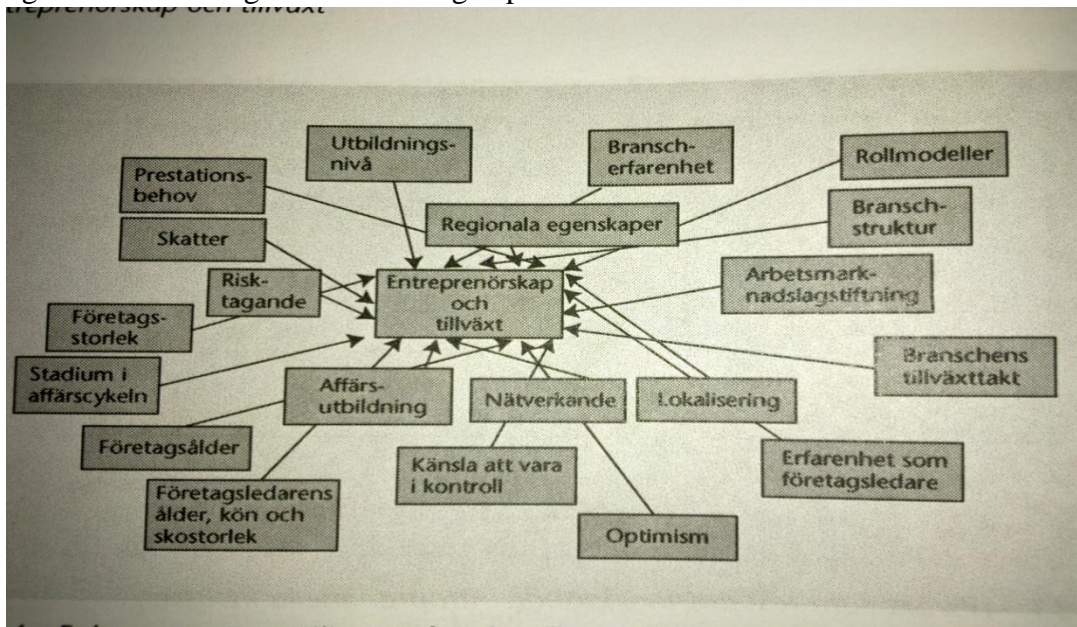
expandera gentemot lönsamheten. Målsättningen med företaget har också med detta att göra då de personliga målen ofta representerar företagets målsättning. Huruvida målet med företaget är att bygga upp ett stort företag eller enbart försörja sig har stor påverkan på tillväxten. Familjeföretag har även det påverkan på tillväxten där motivationen med att växa kan variera beroende på vilken person i familjen som styr företaget.

3.5 Tillväxt och tillväxthinder

Många småföretagare vill inte låta sina företag växa och speciellt inte genom att öka antalet sysselsatta. Tillväxt kan ibland förknippas med mindre attraktiva förhållanden som att skaffa arbete åt andra, begränsning av möjligheten att ensam ha kontroll på allt, ett beroende av andra, en ökad ansvarsfördelning, kanske överge viss del av ägandet samt en onödig risk.⁷¹

Tillväxtambitionerna kan variera beroende på vilket utvecklingsstadium företaget befinner sig i. För ett mikroföretag kan en viss tillväxt vara nödvändig för att överleva medan efter en period med snabb tillväxt för ett företag kan det finnas anledning till konsolidering. I Björn Bjerkes bok – Förklara eller förstå entreprenörskap finns beskrivningsmodeller för tillväxt, men även vilka faktorer som möjligen påverkar företagstillväxt. Många av dessa modeller förklarar i efterhand och beskriver således hur ett förlopp av en framgångsrik tillväxt hos ett företag har sett ut.⁷² Modellerna förklarar inte hur man ska gå tillväga för att skapa tillväxt utan beskriver om hur andra företag har gjort.

Bjerke nämner också vilka faktorer som möjligtvis påverkar ett mindre företags tillväxt. Enbart i denna figur finns 20 faktorer som möjligen påverkar företagets utveckling och är en sammanställning av förklaringsfaktorer som kan ingå i modeller för tillväxt. Alla dessa måste en företagare ta i beaktning vid beslut kring expansion.⁷³



Figur 6. Faktorer som möjligen påverkar företagets tillväxt⁷⁴

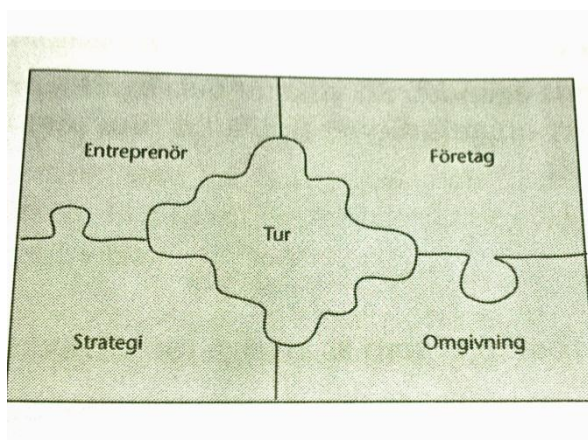
⁷¹ Bjerke (2005)

⁷² Ibid

⁷³ Ibid

För att lättare få en överblick över dessa faktorer har Bjerke kategoriserat dem. Dessa faktorer är indelade i:

- Tur
- Entreprenör
- Företag
- Strategi
- Omgivning



Figur 7. Gynnsamma faktorer för tillväxt⁷⁵

Om vi börjar med att se på området *tur*, då tillväxt och framförallt nya affärer kan aldrig planeras i sin helhet i förväg. Tillväxt kan därför anses delvis vara ett resultat av tillfälligheter t.ex. bra timing eller ett slumpmässigt möte med en person som senare visar sig bli en viktig kund för företaget. Men tillväxt kommer inte enbart av en slump, en *entreprenörs* eller företagsledares egenskaper är en viktig komponent. Personen måste ha ett tillväxtintresse, vara proaktiv och ha en vilja att expandera, samt ha en positiv tro på företagets framtida utveckling. I relation med sin tro på framtiden är riskattityden viktig då möjligheten till externa finansieringsmöjligheter och viljan att sprida ägandet för att ge en bättre förutsättning för tillväxt. Andra viktiga egenskaper hos företagaren är kompetens och innovationsförmåga. Att se nya möjligheter och att ha en förmåga att anpassa sig efter nya krav och förutsättningar som har skapats. Detta kan innebära att företagsledaren måste börja delegera ut arbete och släppa in andra i företagets verksamhet då ledaren inte har möjligheter att utföra alla uppgifter själv. En sista egenskap hos företagsledaren är att sannolikheten att tillhöra tillväxtgruppen minskar med stigande ålder. Samtidigt kan en högre ålder medföra mer erfarenhet för att framgångsrikt kunna växa.⁷⁶

Om vi lämnar företagsledaren och koncentrerar oss mer på *företagets* egenskaper. Där kan en tillväxtkultur och affärskultur som innehåller en önskan om att växa anses vara viktigare än företagets strukturella uppbyggnad. Precis som företagsledarens ålder har en betydelse så påverkar även hur länge företaget har varit verksamt. Det vill säga desto yngre företaget är desto större är sannolikheten att det tillhör tillväxtgruppen.⁷⁷ Det kan antas att mindre företag har större möjlighet att dubbla sin storlekt än ett större företag. Men det är konstaterat att stora företag är mer tillväxtbenägna än småföretag. Tillväxt är inget som sker slumpmässigt, det vill

⁷⁴ Bjerke (2005)

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

såga att företag som tidigare har vuxit sannolikt också kommer att fortsätta att växa.⁷⁸ Slutligen har bolagsformen betydelse för tillväxten i företaget. Det är bevisat att aktiebolag med spritt ägande har större möjligheter att växa än en enskild firma eller ett familjeföretag med ägande som är begränsat till familjekretsen.⁷⁹

Företagets *strategi* har också betydelse för företagets tillväxt. Att produktutveckling och produktionsteknologi utvecklas och följer med företagets tillväxt, då sällan ett helt företag kan stötta sin tillväxt på enbart ett område. Ett företag som exploaterar ett klart definierat marknadssegment har en större benägenhet att växa än ett företag som etableras som en nödvändighet för att grundaren ska kunna försörja sig. För att kunna växa krävs med en stor sannolikhet en finansiell bas, att enbart använda sig av internt genererade medel kan utgöra ett hinder för tillväxt. En situation som inte är helt ovanlig i familjeföretag. Att anställda och rekrytera rätt personal till företaget med rätt kompetens och förmåga gynnar tillväxten. Användandet av råd och assistans utifrån är en viktig strategi som kan öppna för tillväxt. Efter studier av Harrison och Taylor (1996) identifierades fem vinnande faktorer bland de jämförda snabbväxande företagen:⁸⁰

1. ” Att konkurrera genom kvalitet snarare än pris.
2. Att dominera en marknadsnisch.
3. Att konkurrera med vad är bra på.
4. Att ha en strikt kontroll på finanser och operativa förlopp.
5. Att ständigt vara innovativ vad gäller produkter och tjänster”.⁸¹

Den sista angivna faktorn som Bjerke beskriver är *omgivningen* och inom den ingår bland annat regleringar, skatter, ränteläge och konjunkturläge. Även marknadstrender där det kan finnas extraordinära möjligheter till tillväxt, men också större risk att misslyckas, t.ex. inom unga och dynamiska områden som IT. Typiskt snabbväxande företagen tycks vara:⁸²

- ”Först in på en nischmarknad som de har skapat och på vilken de har blivit ledande.
- Bättre på vad de gör än sina konkurrenter.
- Smidigare i sina verksamheter.
- Unika med vad de erbjuder.”⁸³

⁷⁸ Levin & Weström (2002)

⁷⁹ Bjerke (2005)

⁸⁰ Ibid

⁸¹ Ibid

⁸² Ibid

⁸³ Ibid

I jämförelse, när det gäller tillväxt, med stora företag har småföretagen fördel, detta av många skäl och enligt Zimmerer och Scarborough är dessa några av de mest betydande anledningarna:

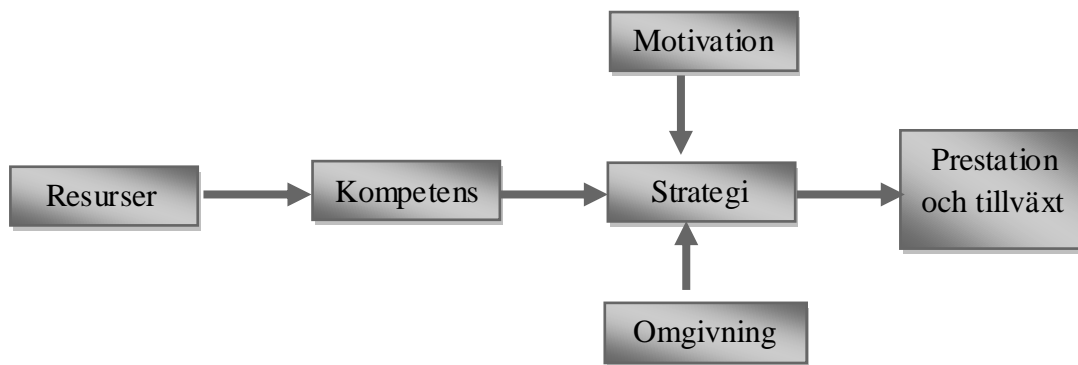
- *”Större företags oförmåga att reagera snabbt är ett stort hinder för deras tillväxt. Det är naturligare för småföretag att reagera snabbt.*
- *Strikta interna strukturer avhåller stora företag från att växa snabbt. Småföretag undviker vanligtvis traditionella strukturer.*
- *Större företag fokuserar på att expandera befintliga produkter och sortiment, medan småföretag koncentrerar sig på att skapa.*
- *Större företag försöker minimera risker och försvara sin marknadsandel. Småföretag är villigare att ta de risker som krävs för att erövra nya marknader.*
- *Större företag är motvilliga till att eliminera den kunskap om marknaden och teknologi som har fungerat tidigare. Småföretag närmar sig marknader och teknologier mera förutsättningslöst.”⁸⁴*

Det finns många olika faktorer som påverkar ett företags tillväxt och det är viktigt att företaget är medveten om de flesta för att lyckas undvika hindrena och utnyttja möjligheterna för att uppnå en bra prestation i företaget. Det menas även att mikroföretag har fördelar gentemot större företag och att en bra timing samt tur krävs för att mikroföretagen ska vara lyckosamma i sin tillväxt.

⁸⁴ Bjerke (2005)

3.5 Integration av de tre perspektiven i en modell

Johan Wiklund har integrerat de tre perspektiven för att skapa en klar teoretisk bild över olika faktorer som påverkar ett företags prestation och möjlighet till expansion. Det ska tilläggas att det även finns andra faktorer som påverkar företagets tillväxt, men dessa perspektiv bidrar med en förklaring till varför och hur ett företag påverkas externt och internt. Denna modell har tidigare använts vid analysen av småföretagens tillväxt.⁸⁵



Figur 8. Integration av tidigare forskning inom resursbaserade, strategisk anpassning, motivationsperspektivet.⁸⁶

⁸⁵ Wiklund (1998)

⁸⁶ Ibid.

3.6 Integration av tidigare forskning i modellen för de tre perspektiven

Vi har valt att integrera tidigare forskning på mikroföretagens tillväxt och prestation i Wiklunds modell. Denna nyutvecklade modell kommer att användas för att analysera våra fallföretags incitament och vilka hinder det finns för att växa. Modellen kommer även att vidareutvecklas för att se vilken påverkan de olika faktorerna har och i viss mån förädlas. Utifrån teori och tidigare forskning så påverkar dessa faktorer ett mikroföretags väg mot tillväxt. Vi har valt att inte integrera vilken påverkan de olika faktorerna har förrän vi analyserat vårt teoretiska och empiriska material.



Figur 9. Integration av tidigare forskning på tillväxt i mikroföretag i Wiklunds modell

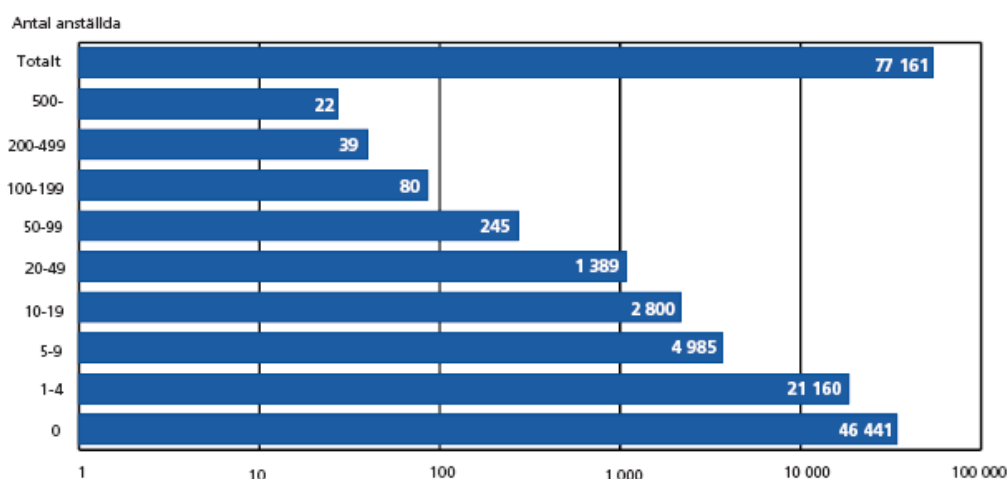
→ = Påverkan

4 Empiri

I Kapitel 4 redogörs för den primär- och sekundärdata som samlats in genom bland annat intervjuerna med fallföretagen. Det ges även en övergripande information om byggbranschen och strukturen i branschen, som delvis har inhämtats från sekundärdata. I detta kapitel beskrivs också våra fallföretagen och deras situation utifrån de intervjuer vi gjort.

4.1 Byggbranschen

Byggbranschen har som vi nämnt tidigare stor betydelse för svensk ekonomi då den står för 8 procent av Sveriges BNP. År 2008 var drygt 77000 företag verksamma inom byggindustrin, vilket är 8 procent av Sveriges företag. Av dessa byggföretag hade 88 procent högst fyra anställda och i dessa företag fanns 16 procent av totala antalet anställda i byggindustrin. Då byggbranschen kännetecknas av att ha många mikroföretag är följaktligen en stor del av de sysselsatta egenföretagarna. Andelen egenföretagare var år 2008 20 procent, tjänstemännen utgjorde endast 18 procent medan andelen arbetare uppgick till 62 procent. Byggindustrin är i hög grad lokal och nationell, dock har den internationella konkurrensen ökat avsevärt de senaste åren. Den ökade internationella konkurrensen gäller hela byggkedjan från fastighets ägande och konsulttjänster till byggtreprenörerna.⁸⁷

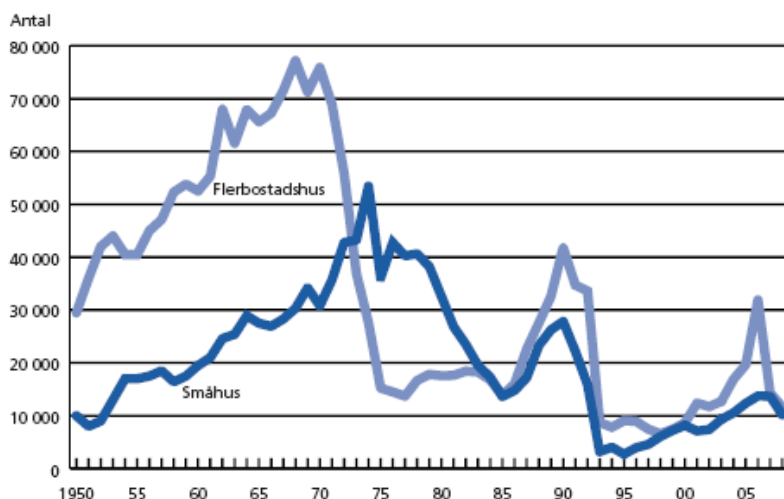


Figur 10 Byggindustrin år 2008⁸⁸

Byggindustrin är en konjunktur påverkad industri som tillsynes kan utläsas i figuren nedan. Tidsperioden mellan två låg- eller högkonjunkturer är normalt sätt 4-8 år. Genom att studera utvecklingen och historien kring nybyggandet kan man lätt dra slutsatser när den svenska ekonomin drabbats av lågkonjunkturer och följaktligen drabbat byggföretagen.

⁸⁷ www.bygg.org (2010-04-28)

⁸⁸ Ibid



Figur 11 Påbörjandet av bostäder⁸⁹

Konjunktorens påverkan sätter sin prägel på industrin och dess aktörer. Denna externa faktor innebär andra förutsättningar för branschen och värdet av att vara flexibel för dessa förändringar är nödvändig. Dessa drastiska förändringar i utbudet av byggen påverkar följaktligen också antalet företag och anställda inom branschen. Den största nedgången var åren 1992-1993 då antalet sysselsatta minskade med 13-14 procent per år i jämförelse med arbetsmarknaden i sin helhet där nedgången på 4-6%. Detta kan jämföras med kraftiga uppgångar som exempelvis under 2006 ökade antalet sysselsatta med närmre 7 procent då uppgången för hela arbetsmarknaden var 2,5 procent.⁹⁰

Byggbranschen är en industri som är kapitalintensiv och beroende av stora investeringar. Vilket innebär ett stort beroende av banker och andra utlåningsmöjligheter och vilka beslut som tas av dem.⁹¹

Sedan den 8 december 2008 har det funnits en möjlighet för skattereduktion, det så kallade ROT-avdraget. Från och med den 1 juli 2009 ska byggföretaget dra av ROT-avdraget direkt på fakturan och sen är det företagets uppgift att begära beloppet från Skatteverket. För att skattereduktionen ska vara giltig krävs det att företaget måste ha en F-skattesedel. I en undersökning där cirka 2000 företag inom byggbranschen medverkade i ansåg 80 procent att svartjobben i branschen minskat tack vare ROT-avdraget. En annan positiv inverkan var att 25 procent av företagen angav också att de kunnat behålla fler anställda tack vare avdraget. Kundens syn på att köpa svarta tjänster har förändrats enligt en undersökning som Demoskop har gjort. 33 procent av de tillfrågade år 2008 ansåg att det var okej att köpa svarta tjänster medan år 2009 hade andelen mer än halverats till cirka 15 procent. Det är då möjligt att dra slutsatsen är ROT-avdraget har påverkat inställningen hos svenskar angående svartjobb.⁹²

⁸⁹ www.bygg.org (2010-04-28)

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Intervju Håkan Svensson

⁹² www.lo-tidningen.se (2010-04-28)

Malmö Byggcenter AB

4.2 Strategi

4.2.1 Mål/Projektbasis

Efter intervjun med Jonas Schäfer från MBC AB kunde man förstå att hans företag inom byggbranschen arbetar med en kortsiktig planering, såkallad projektbasis. Detta gör det svårt för företaget att sätta upp mål för en längre period utan målen fokuseras istället på enstaka projekt. Inom dessa projekt kan planeringen röra sig om tidsplan, kvalitetsplan och miljöplan som är viktiga hörnstenar i ett lyckat projekt. De anser även att deras avsaknad av långsiktiga mål som gör det svårt för dem att planera utöver nästa projekt innebär en otacksam situation vid projektets slut.⁹³

MBC AB:s delägare, Jonas Schäfer, beskrev att han hade personliga mål och idéer för företaget, men att dessa inte var vidareutvecklade eller uttalade bland personalen. Jonas Schäfer talade istället om grundläggande värderingar som att skapa ett bra rykte och resumé bland kunderna. Vidare beskrevs att han ansåg att mål är relevant för företagets fortsatta utveckling, men att det är något som växer fram med tiden. Deras mål för tillfället var istället förutom att arbeta med enskilda projekt att försöka anstifta en mer långsiktig planering och utifrån denna bygga upp tydligare mål och ramar för verksamheten.⁹⁴

Fortsättningsvis beskrev Jonas Schäfer problemen med att ha en långsiktig planering inom byggbranschen på grund av avsaknaden av resurser. Kapital uttalades som en av de resurser som saknades och utan en buffert i företagets ekonomi så var det svårt att binda sig till kommande projekt innan man vet hur situationen utvecklar sig på pågående projekt. Han förklarade även vidare att möjligheten för MBC AB att arbeta på två eller flera projekt samtidigt inte finns på grund av att resurser såsom kapital och arbetskraft saknas.⁹⁵

4.2.2 Anställda

MBC AB:s situation i dagsläget är att man behöver ny personal i företaget och under intervjun beskrev Jonas Schäfer situationen:

”Att anställa en främmande person från arbetsmarknaden, vem vet vad man får?”⁹⁶

MBC AB, som mikroföretag har inte möjligheten att flytta runt personer i organisationen och matcha mot olika arbetslag som det finns i större företag. Jonas Schäfer beskrev värdet av att hitta rätt person som fungerar med den övriga personalen i företaget. Detta på grund av att man i byggföretag ofta har en nära kontakt med de andra anställda i det dagliga arbetet och att man vid många tillfällen arbetar i grupp. Jonas Schäfer beskriver de värderingar och normer

⁹³ Intervju med Jonas Schäfer, MBC AB

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Ibid

som växt fram i företaget som att ha en öppen relation med sina anställda och att arbetstiderna kan variera en del på grund olika mängd arbete. Flexibilitet hos de anställda och förståelsen av vad som är bäst för MCB AB medför de anställdas engagemang.

4.2.3 Kontakter

MBC AB har sedan etableringen på marknaden haft en rad olika samarbetspartners på olika projekt och har med stor beaktning värdat dessa för att vid senare tillfälle ha möjlighet att arbeta tillsammans på andra projekt. Jonas Schäfer anser att det är viktigt för MBC AB att etablera bra relationer med samarbetspartners dels för att använda dem som företag när de behöver underentreprenörer på projekt där MBC AB är totalentreprenör, men även för att en god kontakt ofta leder till rekommendationer till andra kunder och nya projekt. Det anses även viktigt att använda benchmarking gentemot samarbetspartner och andra företag på marknaden för att kunna utveckla olika delar av företaget som de andra företagen för bättre eller på ett effektivare sätt.⁹⁷

4.2.4 Resurser

MBC AB upplever avsaknaden av kapital som ett av de största problemen med att vara ett mikroföretag. Att inte ha möjligheten att arbeta med större projekt då man inte har resurserna som krävs för att vara ansvarig. MBC AB har även uppfattat det som en risk att ha begränsat med kapital i företaget under pågående projekt. Detta har inneburit att man har förskotts fakturerat kunden alla kostnaderna för försäkra att man har pengar i företaget och samtidigt ta bort risken för ett förlustprojekt. Det begränsade kapitalet i företaget är enligt Jonas Schäfer den största svagheten i MBC AB men han poängterade även att man byggt upp resurser i företaget som bidragit till MBC AB styrka, som ett brett kontaktnät och anställda med en stor bredd.⁹⁸

4.3 Omvärlden

4.3.1 Konjunktur

Enligt Jonas Schäfer har inte antalet reparationer minskat under lågkonjunkturerna. Börjar exempelvis taket läcka så behövs det lagas och blir lagat varse sig det är hög konjunktur eller låg konjunktur. Antalet reparationsjobb minskar inte under låg konjunkturen men antalet som vill utföra dessa mindre jobb ökar.⁹⁹ MBC AB upplever sin första lågkonjunktur och företaget har klarat sig förhållandevis bra än så länge. Dock upplever Jonas Schäfer att den hindrar tillväxten och fördröjer därmed företagets utveckling.

Jonas Schäfer menar vidare att anledningen till att de klarat sig bra berodde på att de haft tur under lågkonjunkturen då MBC AB lyckades binda upp sig på ett längre projekt. Detta har

⁹⁷ Intervju med Jonas Schäfer, MBC AB

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Ibid

inneburit att MBC AB trots att det inte varit stor efterfrågan på tjänster under lågkonjunkturen så har man haft detta projekt under arbete och även mindre jobb som exempelvis reparationer av tak.

4.3.2 Kunder och marknadssegment

MBC AB arbetar främst inom den privata sektorn som totalentreprenör eller underentreprenör till andra företag. Projekten kan innebära allt från mindre reparationer och renoveringar till större ombyggnader. Jonas Schäfer beskrev den privata sektorn som en osäker sektor med kunder som inte alltid vet vad de vill ha och även en större osäkerhet med betalningar. För MBC AB har ROT-avdraget haft en väsentlig betydelse för företagets arbete på den privata sektorn. Han beskriver att hans personliga mål är att arbeta mot andra större företag som underentreprenör eller att arbeta inom den offentliga sektorn för att minska riskerna för uteblivna betalningar ytterligare. Det är också ett problem med den privata marknaden att kontakter spelar en stor roll i vilket företag som får projektet. Jonas Schäfer beskriver att trots att de har etablerat ett starkt kontaktnät så kan de fortfarande inte mäta sig med de större konkurrenterna som har varit etablerade på marknaden under en längre tid och etablerat ett större kontaktnät.

Jonas Schäfer tror också på en framtid för MBC AB inom någon nisch av byggmarknaden för att kunna bidra med något utöver den byggtjänsten som så många andra företag inom byggbranschen erbjuder. I vår diskussion med honom påpekade han ett antal olika nischer inom byggbranschen som kunde vara potentiella strategiska inriktningar för MBC AB i framtiden.

4.4 Ägare

4.4.1 Viljan att växa

Jonas Schäfer berättade om MBC AB:s ambition att växa, men att de saknar tillvägagångssätt och ramverk för att genomföra detta. Jonas Schäfer har personliga drömmar om att ha skapat och byggt upp ett företag från grunden. Jonas Schäfer berättade vidare att han allt mer arbetar med administrativa uppgifter inom MBC AB och trivs med det och han skulle gärna vilja fortsätta med det. MBC AB handlar om i viss mån ett självförverkligande.

”Vill ha 5 heltids- och 5 deltidsanställda om 1 år, men på vilket sätt kommer vi dit”¹⁰⁰

MBC AB stora dilemma är att man till stor del har de resurser som krävs och den motivation som krävs för att expandera men att man saknar riktlinjer för hur en eventuell expansion skulle gå till väga. Enligt Jonas Schäfer saknas det även en del kunskap om vad detta skulle innebära för företagets övriga funktioner och hur mycket en eventuell expansion skulle påverka verksamheten.

¹⁰⁰ Intervju med Jonas Schäfer, MBC AB

MBC AB ser dock fördelar med att binda upp sig mot större projekt och att risken med att det behövs mer kapital vägs upp av att företaget kan göra bättre resultat.¹⁰¹

Solrosen Bygg AB

4.5 Strategi

4.5.1 Mål/Projektbasis

Lars Svensson, delägare för SRB AB, beskrev att de arbetar med mål utifrån sexmånadersperioder. Arbeten som SRB AB utför sträcker sig som längst över en sexmånaders period vilket gör att denna planering även kommer att kallas för projektbasis. Förutom detta beskrev han deras målsättning var att uppnå deras produktionstak på 15 miljoner SEK och att det därefter skulle diskuteras huruvida man skulle ny anställa. År 2007 var SRB AB bästa år i företagets historia då man bl.a. omsatte drygt 17 miljoner SEK och företaget hade fem anställda och fyra inhyrda arbetare. Då hade man också möjligheten att jobba med större projekt. Lars Svensson berättade att dessa något större projekt som sträcker sig cirka sex månader är de arbeten som företaget är bäst på. Lars Svensson och företagets andra delägare har länge diskuterat om att hyra en kontorslokal. Efter att ha arbetat på varsitt håll i 15 år har företaget och dess anställda i år samlats på en gemensam plats. Efter bara några månader i de nya lokalerna har Lars Svensson upplevt en ökad motivation och samhörighet och glädje bland de anställda. Besluten och beslutstagandet inom SRB AB sker snabbt, även större beslut. Med samma synsätt är det lätt att upprätthålla de mål man sätter inom exempelvis kvalitet och lönsamhetsmål. Det tar inte lång tid för besluten att genomsyra företaget, alla känner till besluten direkt.¹⁰²

Nästa idé är att företaget kommer inom kort att få en hemsida för att ge en mer professionella prägel utåt. Vilket länge har varit en idé och något som borde ha gjorts för längesen men initiativet har först tagits nu, i brist på engagemang enligt Lars Svensson.¹⁰³

4.5.2 Anställda

SRB AB beskrev en annan aspekt av att vara ett mikroföretag, nämligen möjligheten att personligen handplocka sin personal från arbetsmarknaden. Enligt Lars Svensson så kan det vara en potentiell fördel att kunna hitta personer som är mer lämpliga för organisationen då man kan få en personlig kontakt som chef i ett mindre företag vid anställningsintervjuer. I mikroföretag är det lättare att ha en stark gemenskap och gemensam vilja. Skulle en person som anställts inte passa in i denna lilla organisation kan den anställda inte flyttas till en annan del i organisationen eller ett annat team. Lars Svensson berättade även om den utökade sektorn av bemanningsföretag och möjligheten att hyra in folk för att se vilken kompetens de innehar och deras funktionalitet gentemot de andra anställda i företaget.¹⁰⁴ Lars Svensson

¹⁰¹ Mailkontakt med Jonas Schäfer, MBC AB

¹⁰² Intervju med Lars Svensson, SRB AB

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Ibid

berättade också om att han upplever en annan vilja hos de anställda än exempelvis det funnits hos anställda på tidigare arbetsplatser. Styrkan hos SRB AB och många andra mikroföretag är viljan och motivation hos de anställda. Som enskild anställd syns arbetet som personen utfört och delaktigheten i besluten är större. Alla anställda kan i princip utföra varandras arbetsuppgifter och det finns en bred kunskap hos de anställda. Lars Svensson poängterade dock att det inte är alla som är intresserade av att denna typ av arbetsmiljö och då möjligen stora organisationer är mer lämpliga då de erbjuder andra förutsättningar. Ett problem som Lars Svensson erkände inom SRB AB är att de anställda för sällan utbildas då det inte finns möjligheten att arbeta vidare som vanligt i samband med utbildningen genomförs. SRB AB köper idag in de flesta administrativa arbetsuppgifter men snart blir det billigare att anställa en person som sköter dessa uppgifter enligt Lars Svensson.¹⁰⁵

4.5.3 Kontakter

SRB AB har under sina 16 år byggt upp ett gott rykte och kontaktnät med både kunder och leverantörer. Företaget har enligt Lars Svensson ett nära samarbete med andra mikroföretag och därigenom kunnat ge kunden ett helhet koncept. Många av dessa mikroföretag sitter i samma situation och att SRB AB anlitar dessa gynnar alla iblandade. Ett nätverk som SRB AB använder sig allt mer av. SRB AB kan inte ha en likartad kontakt med den statliga kunden och relationen på grund av det får den inte samma betydelse som om företaget arbetat mot privatkunder eller företag.¹⁰⁶

4.5.4 Resurser

SRB AB största resurs, enligt Lars Svensson, är dess personal och samarbetet inom företaget. Den gemensamma synen som företagets anställda har underlättar för både de stora besluten och vardagsbesluten. Att företaget är funnits sen 1994 är en annan resurs. Lars Svensson får ofta frågan ”Har ni funnits länge?” och svaret att SRB AB funnits i 16 år ger en trygghet hos kunden och således ökar förtroendet för SRB AB. Erfarenhet och kunskap kommer med åren och Lars Svensson anser att SRB AB har blivit bra på att läsa av marknaden.¹⁰⁷

4.6 Omvärlden

4.6.1 Konjunktur

SRB AB upplever nu sin tredje lågkonjunktur sen företaget startades år 1994. Denna erfarenhet har medfört att företaget har valt att gå ner i anbudssummor för att ta sig igenom krisen. SRB AB arbetar idag med anbudssummor mellan 40’ till 100’ kronor för att på så sätt hålla igång verksamheten. Lars Svensson säger att det är en viss risk att omsätta pengar, företaget arbetar vanligtvis med anbudssummor mellan 800’ till 2 miljoner kronor. Lågkonjunkturer påverkar också antalet anbud på varje jobb, antalet anbud ökar från cirka 4 stycken till omkring 12 stycken. Den ökade konkurrensen kan sammanfattas med att ”alla tar allt” och de stora företagen ”dammsuger” marknaden efter jobb för att kunna behålla sin

¹⁰⁵ Intervju med Lars Svensson, SRB AB

¹⁰⁶ Mailkontakt med Lars Svensson, SRB AB

¹⁰⁷ Intervju med Lars Svensson, SRB AB

personal under lågkonjunkturerna. Lars Svensson upplever att dessa återkommande lågkonjunkturer har hindrat SRB AB från tillväxt. Men erfarenhet från tidigare har skapat en kunskap och ett lugn när nästa kris slår till. Lars Svensson berättade att han har upplevt många *raketer* inom byggbranschen. Där företag har gått från 20 anställda till närmre hundra på bara några år och när nästa lågkonjunktur infinner sig är en konkurs det enda alternativet.¹⁰⁸

4.6.2 Kunder och marknadssegment

SRB AB arbetar mot stat och kommun, dessa utgör 90 procent av företagets kunder och arbetar framförallt mot Statsfastigheter, exempelvis sjukhus, skolor och fängelser. SRB AB arbetar mot företag som bland annat MKB och Banverket. Resterande 10 procent utgörs av privata fastighetsbolag. Företaget jobbar således aldrig med privatkunder, ett beslut som togs redan i uppstartanden av företaget. Ett bristande intresse för att utföra arbete åt privatpersoner i kombination med den då utbredda problematiken med svartjobb resulterade i beslutet.¹⁰⁹

Att arbeta mot detta segment innebär ett annorlunda tillvägagångssätt vid projektupphandling. I linje med EU:s direktiv angående offentliga upphandlingar måste alla jobb synas och utvärderas. Detta underlättar för byggföretag där man lätt kan se vilka arbeten det finns på marknaden. Efter att man lämnat sitt anbud skickas resultatet tillbaka till de företag som lämnat anbuden. Kontrakten kan exempelvis bedömas enligt följande; 10 procent kvalitet, 80 procent pris och 10 procent resurs. Således är det inte säkert att lägsta budet vinner och företagen som lämnat anbuden får 10 dagar på sig att överklaga beslutet. För SRB AB innebär att man hela tiden kan utvärdera sina priser och jämföra med konkurrenterna och på så sätt få en bättre uppfattning av marknaden. Men detta tillvägagångssätt minskar även betydelsen av goda relationer och kontakter. Det finns dock en del skillnader mellan tillvägagångssättet för de större och de mindre kommunerna, där det fungerar på ett lite enklare sätt.¹¹⁰

4.7 Ägare

4.7.1 Viljan att växa

SRB AB:s båda delägare är intresserade av tillväxt och skulle gärna se sitt företag hitta tillbaks till år 2007 med en omsättning på drygt 17 miljoner SEK. Men Lars Svensson upplever att de ständigt återkommande lågkonjunkturerna pressar tillbaka företaget i utvecklingen. Ägarna i SRB AB har en likasinnad uppfattning om vad de vill med företaget. De har båda fram tills idag prioriterat privatlivet än ett möjligt mer snabbväxande företag.¹¹¹

”Det är hälsosamt för alla företag att växa ganska långsamt”¹¹²

Lars Svensson har med denna filosofi valt en mer säker väg för SRB AB där exempelvis företaget valt att inte belåna företaget och är överlag väldigt försiktiga med att ta lån och man

¹⁰⁸ Intervju med Lars Svensson, SRB AB

¹⁰⁹ Ibid

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ Ibid

¹¹² Ibid

kan säga att företaget står helt på sina egna ben. Vid ett resultat kring produktionstaket anser sig de båda delägarna att motivationen till tillväxt minskar då man upplever en belåtenhet med resultatet. Risken med att växa ytterliggare och att ta på sig fler projekt berättade Lars Svensson väldigt intressant om ett för oss nytt hinder. Vid varje projekts slut ges en försäkring på 2 år. Denna försäkring garanterar kunden om att även om inte SRB AB finns kvar kommer eventuella fel att repareras. Följaktligen blir försäkringen och premien dyrare desto fler och större projekten är. Försäkringsbolaget gör precis som en bank och utvärderar risken av en eventuell konkurs. Desto fler projekt som bedrivs och försäkras samtidigt desto högre blir premien. Det innebär att varje projekt som slutförts hindrar mer eller mindre för nya projekt för SRB AB.¹¹³

Byggbranschen fungerar som så att varje projekt kan sägas drivas som ett eget företag, där man bla. lånar till ett enskilt projekt. Alla pengarna kan sägas ligga i produktionen och vid ett exempelvis större projekt finansierar banken byggandet tills det är klart. Lars Svensson upplever då att kassaflödet hindrar eller rättare sagt stoppar upp för en eventuell tillväxt. Vid diskussionen kring viljan att växa och Lars Svenssons syn på SRB AB framtida tillväxt insåg Lars Svensson att företaget är i behov av ett bättre säljande. Idag räcker det inte att göra ett bra jobb, hålla tidsplanen och att priset ska vara marknadsmässigt, då mer eller mindre de flesta på marknaden gör detta. SRB AB har upplevt att trots att man gjort ett bra jobb hos en kund ett antal gånger i följd kan kunden välja ett annat byggföretag för att utföra nästa projekt. SRB AB är således i behov av ett mer säljandefokus och en anställd som sköter de mer administrativa uppgifterna och säljandet mot kunden. Trots fördelarna med ett mikro företag kring den personligkontakt som kunden får med SRB AB måste att företaget bli bättre på säljandet.¹¹⁴

Byggcompagniet AB

4.8 Strategi

4.8.1 Mål/Projektbasis

BC AB grundades år 1993 då 8 anställda gick ihop och startade företaget, fyra kollektivarbetare och fyra tjänstemän. Personerna kände varandra sedan tidigare då de arbetat på samma arbetsplats därifrån de flesta hade fått sparken ifrån. Med sig från det då lågkonjunktur drabbade företaget togs kunder och leverantörer. Dessa viktiga kontakter förenklade arbetet i starten. Med sig hade de också erfarenhet om marknaden och insikten av vilka duktiga anställda som sagts upp från det tidigare företaget. BC AB växte och man arbetade främst med reparationer och ombyggnader i Malmö. Första gången som företaget upplevde en motgång var efter fyra år. Med ett 30-tal anställda gick BC AB med förlust trots att man arbetat vidare på samma sätt som tidigare år. BC AB fick omorganiseras och fick en mer strukturerad organisationsuppbyggnad. Arbetena omfördelades och företaget blev mer

¹¹³ Intervju med Lars Svensson, SRB AB

¹¹⁴ Ibid

transparent och direktiven klarare. Håkan Svensson berättade att efter omorganisationen kunde BC AB fortsätta växa lönsamt och viktiga händelser för företagets utveckling var ett antal *tävlingar* som BC AB ställde upp i. Håkan Svensson berättade stolt om att BC AB ställt upp i fyra *tävlingar* och att företaget stått som vinnare i samtliga tävlingar. Dessa vinster har haft en stor betydelse för BC AB och dess tillväxt. Nya kontakter har kunnat skapas och företaget fick möjligheten att synas.

BC AB:s planering kan beskrivas något annorlunda dels på grund av deras storlek, men även på grund av att en del av deras projekt sträckte sig över längre tid, vilket krävde en mer omfattande planering. Man ansåg att en del av den bakomliggande orsaken till deras snabba tillväxt var att man från början investerade i en del större projekt. Detta innebar att företaget tvingades att planera långsiktigt vilket de fortsatte att göra även med kortare projekt. Större projekt kan exempelvis innebära att inte utföra arbete åt andra företag utan istället investera i mark och bygga från grunden. Med dessa investeringar menade BC AB:s delägare Håkan Svensson att det fanns en möjlighet till större lönsamhet men även en ökad risk då det sträckte sig över en längre tid och att det krävdes en större mängd kapital i verksamheten för att genomföra.¹¹⁵

4.8.2 Anställda

BC AB bidrog med ytterligare en aspekt på nyanställning av personal inom den konjunkturkänsliga byggbranschen. Det vill säga att vid högkonjunktur så finns det många möjliga projekt vilket ökar efterfrågan på arbetskraft och inom byggbranschen kan variationen på kompetensen hos möjliga nyanställningar variera. Detta förklarar han med att vid högkonjunktur minskar arbetslösheten i byggsektorn och således även möjligheten att få tag i ny personal med högre kompetens. Håkan Svensson påpekade att under en lågkonjunktur finns det gott om arbetslösa med hög kompetens vilket man som företag ska försöka utnyttja. Så när konjunkturen börjar vända ska man försöka anställa och knyta till sig de bästa arbetarna på marknaden.¹¹⁶

”Akilleshälen hos mikroföretagen är 4-5 anställda och att nästa är administrativ tjänst”¹¹⁷

Håkan Svensson beskrev situation som många byggföretag befinner sig, han kallade den för deras akilleshäl. Han belyste just hindret med fortsatt tillväxt att anställa den första administrativa personen och många mikroföretag i branschen drar sig för att anställa denna person. Detta gör att företaget inte kan fortsätta växa, men som Håkan Svensson säger är det inte så lätt att bara anställa en administrativ person och tillväxten fortsätter av sig själv. Svårigheten är att täcka kostnaderna och därigenom behövs det anställas fler byggare och genomföra fler projekt.¹¹⁸

¹¹⁵ Intervju med Håkan Svensson, BC AB

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Ibid

¹¹⁸ Ibid

Att hitta plats för den anställde underlättar desto större företaget är menar Håkan Svensson, en aspekt var att tidigare var organisationen lika liten som ett team. Passade en anställd inte ihop med resten av arbetsgruppen var det svårt att hitta en bra lösning på problemet. Idag kan man inom BC AB hitta rätt kombinationer av arbetskamrater och team för att öka kvalitén på jobben som levereras. Håkan Svensson berättade om att de anställda arbetar i team för att skapa en bättre relation och som på många sätt liknar den arbetssituationen som finns i ett mikroföretag. Håkan Svensson arbetar hårt för att bibehålla denna känsla hos de anställda för att han anser det är en av de största resurserna som mikroföretag har och som BC AB hade mer av för några år sedan.¹¹⁹

4.9 Omvärlden

4.9.1 Konjunktur

Enligt Håkan Svensson och som även Jonas Schäfer berättade minskar inte antalet reparationerna under lågkonjunkturerna. BC AB:s påverkan av lågkonjunkturen kan nu i efterhand bedömas som ganska mild. Enligt Håkan Svensson så kan de längre projekt som erhöles innan lågkonjunkturen gett företaget arbetsro genom i stort sett hela lågkonjunkturen. Dessa projekt var redan i arbete när konjunkturförändringen började märkas av och kunde således inte avslutas. BC AB kände dock av krisen under hösten 2009 och fick då säga upp omkring 20 anställda men idag är alla återanställda. Håkan Svensson medger dock att det var lite tur att vid lågkonjunkturs början ha bra tajmingen med längre projekt. Vilket underlättade för BC AB:s mindre projekt där också kraven kunde minska. Precis som Lars Svensson berättade Håkan Svensson om det ökade antalet anbud på varje jobb med närmare 10 stycken men också att företaget har fått erfarenhet av konjunkturförändringar.¹²⁰ BC AB har börjat försöka dra nytta av sin erfarenhet med exempelvis att knyta an duktiga arbetslösa under de sämre tiderna.

Håkan Svensson berättade om problematiken av att inte vara allt för nischad när lågkonjunkturen drabbar men samtidigt kan vara dåligt att inte vara specialiserad i högkonjunkturen.¹²¹

4.9.2 Kunder och marknadssegment

BC AB utför arbeten åt bland annat HSB och Riksbyggen men har sedan några år tillbaka börjat arbeta mot privatpersoner. Företaget lanserade "Ny Skånska Hus" som byggas upp i områden kring Malmö. Projekten som BC AB söker blir större och större och följaktligen ökar kostnaderna för projekten. Håkan Svensson ansåg att det är viktigt att förnya sig och känna att företaget utvecklas, för då utvecklas även personalen. Förnyelsen skapar kreativitet och nya idéer uppkommer. Risken ökar med de allt större projekten och soliditeten i företaget minskar. Med steget in på den privata marknaden har en god relation och kontakter betydelse ökat men detta har också medfört att kapitalbehovet har ökat.¹²²

¹¹⁹ Intervju med Håkan Svensson, BC AB

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Ibid

¹²² Ibid

5 Analys

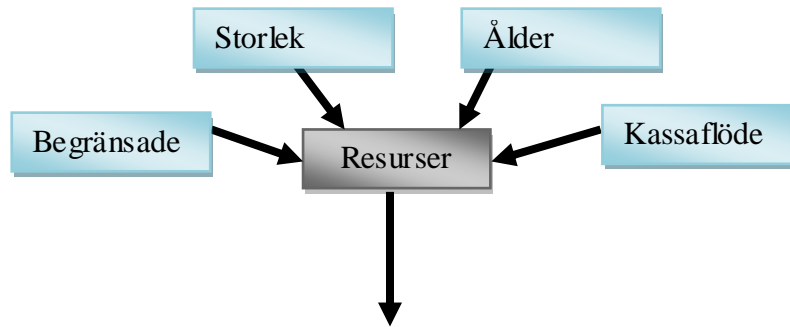
I Kapitel 5 analyseras empiri från våra fallföretag partiellt genom vår modell. Detta är likadan modell som presenterades tidigare i vår teoridel. I analysen kommer att göras en jämförelse mellan de teoretiska underlag och våra fallföretag. Analysen kommer även leda till prövning av modellen och bidra till förädling av modellen i slutsatsen.



Figur 11. Integration av tidigare forskning på tillväxt i mikroföretag i Johan Wiklunds modell

→ = Påverkan

5.1 Resurser



Figur 12. Faktorer som påverkar resurserna i företaget

Mikroföretag bedriver sin verksamhet med *begränsade resurser* och har följaktligen små handlingsutrymmen. Mikroföretag har inte samma möjligheter att lära sig av sina misstag som större företag har. Misstag och missbedömningar kan innebära en konkurs för ett mikroföretag. Resurserna begränsar mikroföretagen i större utsträckning än vad de ger möjligheter, vilket också kan härledas till Penrose resonemang kring interna resurser. MBC AB ansåg att avsaknaden av kapital var ett av de största problemen med att vara ett mikroföretag.

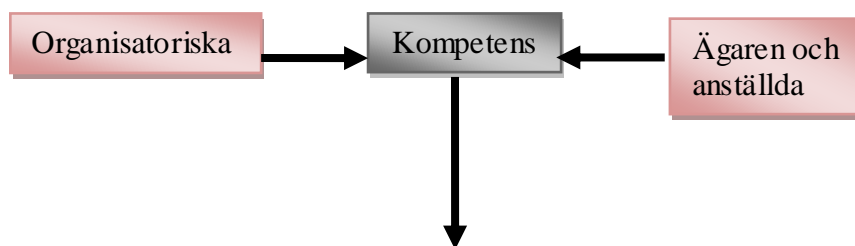
Byggbranschen är uppbyggd av projekt och med en planering som kallas projektbasis. Detta gör det svårt att sätta upp mål för företagen för längre period utan målen fokuseras istället på enstaka projekt. Inom dessa projekt kan planeringen röra sig om tidsplan, kvalitetsplan och miljöplan som är viktiga hörnstenar i ett lyckat projekt. De anser även att deras avsaknad av långsiktiga mål som gör det svårt för dem att planera utöver nästa projekt innebar en otacksam situation vid projektets slut. Både MBC AB och SRB AB upplever att det är en risk att omsätta pengar. De anser också att det är en risk att ha begränsat med kapital i företaget under pågående projekt. Kapitalbegränsningen har medfört svårigheter att arbeta med större projekt då man inte har resurserna som krävs för att vara delaktig eller ansvarig. MBC AB har valt att börja med att förskotts fakturera sina kunder för försäkra att man har kapital i företaget och detta medför samtidigt att risken för ett förlustprojekt minskar. Det är viktigt att mikroföretagen försöker förutspå kassaflödet för att undvika att hamna i vad Welch & White kallar för *kassaflödesillusionen*, framförallt om mikroföretagen har ambitionen att växa. Leverantörerna behöver få betalt i starten av ett projekt och mikroföretaget ligger därför ute med kapital tills projektet är slut.

Byggbranschen är en kapitalintensiv marknad och kräver ett nära samarbete mellan banker och byggföretag. MBC AB upplever det som svårt att få in externt kapital och generellt har mikroföretag svårt att få banker eller andra potentiella investerare att bidra med kapital till verksamheten då de anser att det är svårt att förstå och se värdet i mikroföretagen. SRB AB har under företagets 16 år byggt upp en stabilitet och erfarenhet som ger involverade i företaget en trygghet. SRB AB upplever inte samma bekymmer med externt kapital men har inte heller samma intresse att använda sig av den möjligheten. Vad som bekymrar företaget mer är de garantier som följer med efter att ett projekt är avslutat. Byggföretagen måste kunna garantera sin kund att fram till två år efter projektets slut kunna erbjuda kunden

ersättning för eventuella fel. Garantin eller premien blir dyrare desto fler projekt som försäkras samtidigt.. Alla pengarna kan sägas ligga i produktionen och banken finansierar byggandet tills det är klart. Förutom kapital till enskilda projekt behövs mycket kapital vid expansion och det kan ta många år innan mikroföretaget har byggt upp en egen buffert som gör tillväxten möjlig.

Åldern och storleken på mikroföretaget har betydelse för företagets potential att växa. SRB AB:s har med sina 16 år på marknaden frambringat finansiella och organisatoriska resurser och har större möjlighet att ta beslut som ökar prestationen i företaget. Företaget besitter en stor erfarenhet och kunskap om marknaden. Men SRB AB:s filosofi med att växa långsamt och möjligen ett mindre intresse av att växa gör att företagets potential att växa mindre än MBC AB. Då tidigare forskning säger att har ett företag upplevt en längre tillväxt tid ökar sannolikheten att företaget kommer att fortsätta växa. I omvänd ordning så kan sannolikheten och potentialen anses vara liten att ett företag som inte växt ska börja växa. Men samtidigt har SRB AB vuxit sig starkt med en låg och jämn tillväxt fram till nuvarande lågkonjunktur. Enligt tidigare forskning av bland annat Brush & Chaganti har MBC AB som är ett ungt företag stor potential att växa enbart sett utifrån den aspekten.

5.2 Kompetens



Figur 13. Faktorer som påverkar kompetensen i företaget

För ägarna i ett mikroföretag är det viktigt att ta vara på *företagets* och *de anställdas kompetenser* vilket också Brush & Chaganti bekräftar i sin analys. Att utnyttja och utveckla kärnkompetensen inom företaget och ägarens kunskap för att försöka göra företaget unikt.

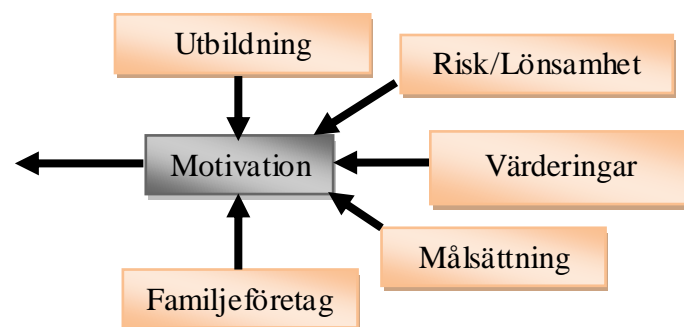
MBC AB:s fyra ägare har olika intressen för företaget. Dels har vi en revisor och en finansiär men även två som arbetar mer aktivt i företaget. MBC AB utvecklas och ägarna får en utökad erfarenhet av både marknaden och att driva företag allt efter som åren går.

I MBC AB har värderingar och normer som att ha en öppen relation med sina anställda och att arbetstiderna kan variera på grund av olika mängd arbete växt fram. Sammanhållningen och flexibiliteten hos de anställda och förståelsen av vad som är bäst för företaget engagerar de anställda. MBC AB är i behov av att nyanställa men risken att anställningen skulle bli fel hindrar beslutet. Det skulle bli för kostsamt för företaget och tidsutrymmet för en fel anställning finns inte. För MBC AB skulle det vara klokt att hyra in en person till en början och skulle personen fungera med övrig personal och dessutom trivs kan man anställa.

SRB AB drivs av två ägare som idag har en erfarenhet av både marknaden och att driva företag. Men vid starten av företaget fanns inte kunskapen hos ägarna om hur ett företag fungerar och hur det drivs i samma utsträckning som idag. De både delägarna har även lång erfarenhet av varandra och med åren har det skapats en god sammanhållning tack vare en lång relation. Men den långa relationen har medfört att de båda tänker för lika och nytänkandet försvinner. SRB AB har svårt att se nya möjligheter vilket eventuellt hindrar SRB AB från att våga prova nya vägar och idéer.

SRB AB beskrev en positiv synpunkt om att vara ett mikroföretag, möjligheten att personligen handplocka sin personal. Ägarna kan allt om sitt företag och vet exakt vilka personer som passar in i organisationen. Dessutom underlättas anställningarna idag av att man kan hyra in potentiella anställda och på så sätt pröva sig fram. Fördelen idag är också att man kan hyra in anställda för enskilda projekt. Styrkan och en av företagets största resurser ansågs vara företagets personal. De besitter en enorm vilja och motivation för sitt arbete och för sitt företag. Även den breda kunskapen där alla kan utföra varandras arbetsuppgifter anses vara viktig. Det nära samarbete inom SRB AB har gett företaget en gemensam syn vilket underlättar för beslutsfattandet. Erfarenhet och kunskap kommer med åren och SRB AB har blivit bra på att läsa av marknaden.

5.3 Motivation



Figur 14. Faktorer som påverkar motivationen i företaget

För att ett företag ska kunna ha tillväxt krävs det mer än att enbart ha resurserna som krävs för att expandera verksamheten. Det är viktigt att *motivationen till att växa* finns hos ägaren eller ägarna och i även i organisationen. I teorin menar Wacks, Chaganti och Brush att *värderingar* har stor betydelse för företagets ägare. Om företagets ägare är nöjda med den nuvarande arbetsmängden, avstår man från att expandera på grund av att risken för att arbetsmängden ska öka. Även balansen mellan privatliv och arbetsliv är en viktig faktor som påverkar en eventuell expansion för företaget. En ägare som prioriterar sitt privatliv vill inte att företaget ska bli mer komplext än det redan är medan en ägare som prioriterar arbetslivet gärna vill självförverkliga sina drömmar genom företaget och då blir tidsaspekten en nyckelfaktor.

”Do you work to live or live to work”

Detta citat och dessa värderingar kan återspeglas i intervjuerna SRB AB som har valt att prioritera privatlivet framför ett eventuell snabbväxande företag. SRB AB har istället valt att låta företaget utvecklas efterhand som möjligheter har kommit fram på marknaden. Detta har inneburit en långsam tillväxtprocess där arbetslivet har varit i skuggan av privatlivet. Som Lars Svensson nämnde i intervjun;

”Det är hälsosamt för alla företag att växa ganska långsamt”

MBC AB har en annan syn på tillväxten och viljan att växa i företaget är stor, men trots detta så finns det ett stort problem i företaget då det saknas riktlinjer för en eventuell expansion. Jonas Schäfer har betonat att hans personliga mål med företaget är att växa och att han vill ha väl fungerande företag som visar vad han har åstadkommit. Greenbank menar att *personliga drömmar och självförverkligande* är positiva faktorer bakom en eventuell expansion.

En annan faktor som påverkar viljan att växa är enligt Baker & Greenbank att företagsledaren trivs med sitt arbete och inte vill bli ”enbart” en administratör inom företaget. Baker & Greenbank menar på att personen *gillar det de gör* och inte vill lämna denna arbetssituation helt. Inom SRB AB har denna utveckling redan blivit genomförd och de två ägarna i företaget har enbart administrativa roller och arbetar med att planera projekten, genomförandet och budgivningen på kommande projekt. Lars Svensson upplever detta positivt att enbart kunna fokusera på den administrativa rollen och att behöva dela den administrativa rollen med att vara ute och arbeta på projekten. Jonas Schäfer beskriver sin situation MBC AB:s som att han i dagsläget arbetar både med det administrativa och med att vara ute på olika projekt och arbeta. Han fortsätter med att beskriva att hans drömscenario innebar att han enbart skulle kunna fokusera på det administrativa för att då kunna få bättre flyt i omsättningen av projekt.

I SRB AB:s fall så upplever man att utbildningen av de anställda och även ägarna kommer i andra hand. Företaget har inte möjligheten att utbilda sin personal och samtidigt fortsätta bedriva sin verksamhet i samma utsträckning som tidigare. SRB AB känner till avsaknaden av kontinuerlig utbildning men har idag ingen direkt lösning på problemet.

Risken gentemot lönsamheten är något som teorin förklarar är något som har stor påverkan på företagets eventuella tillväxt. Enligt Mahoney, Kor & Michael har det stor betydelse om ägaren i företaget är riskavers eller risktagande för detta har stor påverkan på tillväxtens omfattning.

SRB AB som vi nämnt tidigare har prioriterat en långsam tillväxt i företaget och en av de bakomliggande faktorerna till detta har varit att företaget har en försäkringsgaranti på alla projekt som de genomför. Det upplevs därför som ett hinder för företaget att fler projekt skulle innebära en större risk att arbeta med flera projekt samtidigt. Dock ser SRB AB möjlighet till en ökad lönsamhet med extra projekt och man arbetar för att bygga upp de resurser och den motivationen i företaget som krävs för att kunna minska risken vid arbete på flera projekt. MBC AB syn på risken med att binda upp sig i flera projekt har också sin rot i

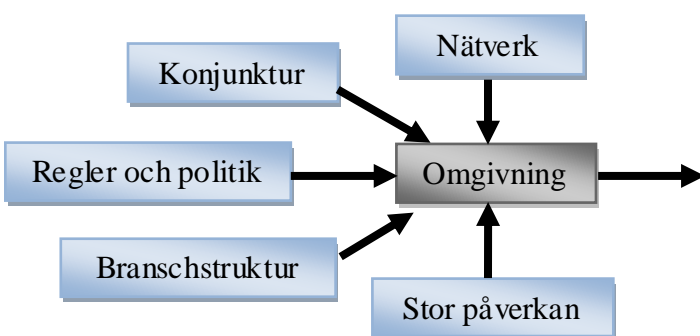
kunskapen i företaget för att arbeta med flera projekt. Men man kan även uppleva ett visst risktagande hos Jonas Schäfer då han poängterar att lönsamheten med fler projekt väger upp risken med att arbeta på flera projekt samtidigt. Som teorin betonar så har reflekterat ofta *mikroföretagens mål* av ägarens *personliga mål* med verksamheten. Den beskriver vidare att de personliga målen i största utsträckning handlar om att ha tillräckligt stor inkomst för att överleva, men samtidigt så finns det även personliga mål om att expandera och att vara med och bygga upp en organisation.

Efter intervjuerna med MBC AB och SRB AB förstod vi att *målsättningen* i företagen ofta var projektbaserade och att detta handlade om mål över ungefär sex månadersperioder. Avsaknaden av längre planering var något som upplevdes som ett problem då det ofta saknades nya projekt vid slutet av pågående projekt och företagen hamnade då i en otacksam situation.

Lars Svensson betonade också att *motivationen* hos de anställda påverkade företagets prestation utåt. Exempelvis vid deras flytt till nya lokaler upplevde han en ökad motivation hos honom själv och personalen med ökad samhörighet och snabba beslut. Det ökade även motivationen till projekt som varit på idéstadiet under längre tid som att skaffa en hemsida för att ge ett mer professionellt intryck. Samhörigheten i företaget har även förändrats så att målen som är uppsatta på olika projekt snabbt kommer ut i organisationen och personalen får information om de mål som gäller och kan arbeta utifrån dessa.

I MBC AB berättade Jonas Schäfer att hans *personliga mål* och *idéer* styrde verksamheten, men att dessa inte var vidareutvecklade eller uttalade bland personalen. Det största målet för Jonas Schäfer med verksamheten i dagsläget var att arbeta mer med att utveckla en långsiktig planering, mål och ramar för företaget. Dock ser han ett problem i likviditeten att en längre planering skulle innebära att man måste skaffa likviditeten som krävs för att kunna expandera verksamheten och grunden för att den långsiktiga planeringen ska fungera är att man har likviditet i företaget som kan göra det möjligt

5.4 Omgivning



Figur 15. Faktorer i omgivningen som påverkar företaget

En annan faktor som har en stor betydelse för tillväxten i mikroföretag enligt Bjerke är *omgivningen* och inom den ingår bland annat *regleringar*, *skatter*, *ränteläge* och *konjunkturläge*. Även marknadstrender där det kan finnas extraordinära möjligheter till tillväxt, men också större risk att misslyckas. Welch & White har även beskrivit att

mikroföretag påverkas i större utsträckning av externa krafter än större företag. Lågkonjunkturer och konkurrens påverkar mikroföretagens prestation i större utsträckning till skillnad från de större företagen som har större möjlighet att ge svar på förändringarna i omgivningen.

Lars Svensson på SRB AB berättar om den stora påverkan som *konjunkturen* har på konkurrenssituationen och att den syns tydligt i budgivningen på olika projekt. Under högkonjunkturen kan det röra sig om 4 stycken budgivare på projekten medan det under lågkonjunkturerna kan röra sig om 12 stycken budgivare. Erfarenheten som SRB AB har fått från *branschen* är att det är viktigt att gå ned i anbudssummor för att kunna konkurrera under lågkonjunkturerna vilket påverkar möjligheterna till att expandera under lågkonjunkturerna. Lars Svensson beskriver situationen som att de större företagen ”dammsuger” marknaden efter jobb och att det drabbar mindre företag inom branschen på grund av att de inte kan ta projekt till pris som ger förlust.

Jonas Schäfer menade också att lågkonjunkturen påverkade företaget negativt och att det inte var samma möjlighet till tillväxt och en fördröjning av företagets utveckling. Dock betonade han också att lågkonjunkturen inte påverkade hela *byggbranschen* på samma sätt då reparationer och liknande saker fortfarande måste göras. Som Jonas Schäfer sa det:

”Om ett tak går sönder så måste det lagas även om det är lågkonjunktur”

Jonas Schäfer beskrev dock att *konkurrensen* mellan företagen blev hårdare inom dessa sektorer inom byggbranschen då andra sektorer blev hårdare påverkade under lågkonjunkturen så valde företag inom dessa sektorer att skaffa jobb inom andra. Lars Svensson beskrev även möjligheten att utforma en strategi på en nisch för att kunna fokusera resurserna inom företaget för att vara bäst på den nischen, men att det under lågkonjunkturen kunde påverka företaget negativt att man saknar bredden för att utnyttja andra delar av marknaden.

Baker betonar också betydelse av *politik* och däribland *regleringar*, *skatter* och *politiska beslut* i övrigt som påverkar mikroföretagen både positivt och negativt. Baker menade dock att politikerna inte förstår sig på mikroföretagens situation och att besluten som fattas av politikerna därför inte har samma genomslagskraft bland mikroföretagarna.

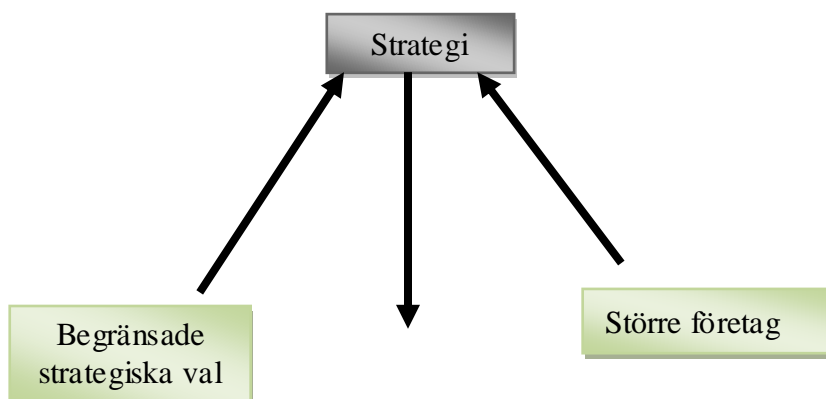
Jonas Schäfer berättar om den positiva påverkan som införandet av *ROT-avdraget* har haft inom den privata sektorn då svarta jobb har minskat i stor omfattning och således gett mer jobb möjligheter för företagen inom den privata sektorn. Han menar dock att beslut om skatter och räntor inte är något som han lägger mycket tanke på utan att detta påverkar alla företagen på marknaden lika. I slutändan är det ändå kunden som får betala för eventuella kostnadshöjningar i företaget och han menar att det inte någon har större påverkan på företagets tillväxt. SRB AB som arbetar mestadels mot den offentliga sektorn är i stor omfattning påverkade av beslut som tas av *stat* och *myndigheter*. I alla budgivningar finns det speciella mått för företagen som bestämmer vilket företag som får projektet. Ändringar i dessa

mått kan påverka företaget både positivt och negativt. Det kan exempelvis innebära att företaget måste omorganisera för att kunna få bättre resultat på budgivning och kunna konkurrera med de andra företagen.

Greenbank betonar även en annan sak med omgivningen som har stor betydelse för företagets prestation och utveckling, nämligen möjligheten att *bygga upp nätverk*. Det kan vara *nätverk* med liten anknytning som t.ex. konkurrenter och underleverantörer men det kan även vara familj och nära. Wacks beskriver dock en negativ bild av nätverken då det är viktigt att erbjuda partners något unikt för att samarbetet ska fortsätta. Om det går att imitera det som ditt företag använder så finns det stor risk att samarbetet avslutas och man förlorar sin position i nätverket och kanske även på marknaden.

SRB AB har under sina 16 år på marknaden byggt upp nätverk med både kunder och leverantörer och betonar betydelsen av att ha ett *bra rykte* i nätverket och på marknaden. Förutom detta så har även SRB AB inlett samarbete med andra mikroföretag för att få möjlighet att ta sig an större projekt utan att öka risken i samma utsträckning men ändå kunna erbjuda kunden en helhet. SRB AB goda rykte och kontakter har dock inte samma betydelse inom den statliga sektorn då man här enbart utgår ifrån budgivningen som endast reflekterar företagets möjligheter att genomföra projektet. MBC AB betonar även de betydelseerna av de nätverk de byggt upp under sin tid på marknaden och att ha ett *bra rykte* gentemot underentreprenörer, partners och kunder. Jonas Schäfer betonar även särskilt möjligheterna med att ha bra kontakter på marknaden som möjliggör benchmarking. Han har även sett detta som en stor tillgång då MBC AB har kunnat lära sig av andra företag och sluppit att göra samma misstag som en del andra företag har gjort.

5.4 Strategi



Figur 16. Faktorer som påverkar strategivalen i företaget

Brush & Chaganti menar på att mikroföretag har *begränsade strategiska val* till skillnad från större företag på grund av storleken. En stor del av mikroföretagen har inte möjligheten att skapa skalfördelar i produktionen och på så sätt konkurrera med priset. De menar vidare att många mikroföretag startas inom service- och försäljningssektorer där det finns många konkurrenter som snabbt kan imitera strategiska val som företaget gör. Brush & Chaganti påpekar istället att mikroföretag ska utnyttja kärnkompetensen i företaget och identifiera

nischmarknader som passar företaget. Vidare beskriver de att företaget bör fokusera sina begränsade resurser för att genom denna nischmarknad öka företagets prestation.

Bjerke menar också på att nischmarknader kan vara ett alternativ för ett mikroföretag som eftersträvar att vara snabbväxande. Han menar dock även att det finns andra faktorer som påverkar företagets tillväxttakt som att vara unika med vad företaget erbjuder, vara smidigare i verksamheten och/eller att företaget är bättre på vad de gör än sina konkurrenter.

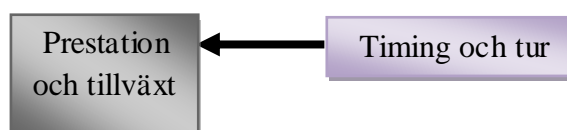
MBC AB menar på att det inte finns möjlighet att konkurrera med större företag då man inte har möjlighet att ta större projekt. De arbetar istället som underentreprenör till större företag under dessa projekt som gör att det inte finns samma lönsamhetsmöjligheter som när man driver egna projekt som totalentreprenör. Jonas Schäfer har istället ser istället en möjlighet till att arbeta med nischer inom byggmarknaden och har identifierat möjliga nischmarknader som skulle passa MBC AB:s kärnkompetenser. SRB AB påpekar istället både positiva och negativa aspekter med att arbeta med nischmarknader. Lars Svensson menar att det kan vara gynnsamt att arbeta med nischmarknader under högkonjunkturen då man kan specialisera sig på en marknad och fokusera företagets resurser på denna. Men han menar vidare att företaget under lågkonjunkturen inte har den bredd som krävs i företaget för att överleva när antal projekt minskar på nischmarknaden.

Zimmerer & Scarborough menar att det trots de begränsade strategiska möjligheterna finns fördelar gentemot de större företagen. Mikroföretagen har en större möjlighet att reagera och mobilisera när nya möjligheter uppkommer. De är inte heller bundna av traditionella strukturer som påverkar företagets tillväxt negativt.

I jämförelse, när det gäller tillväxt, med stora företag har småföretagen fördel, detta av många skäl och enligt Zimmerer och Scarborough är dessa några av de mest betydande anledningarna. Mindre företag är också mer öppna till förändringar som nya produkter istället för att fokusera på befintliga och att pröva nya teknologier istället för att vara fast med att utveckla gamla produkter och teknologier som många större företag gör.

SRB AB prioriterar en långsam tillväxtprocess vilket har inneburit att man har prioriterat en marknad som gjort dem säkra, att arbeta gentemot offentliga sektorn. Lars Svensson menar dock att SRB AB är öppna för förändringar och att om det finns möjligheter till tillväxt så kommer man att utnyttja dessa trots att man är riskavers. SRB AB har även betonat fördelen gentemot större företag när man ska anställa ny personal och får möjlighet att handplocka. Detta innebär att man kan anställa personal som passar för de idéer och värderingar man har i företaget. MBC AB har istället prioriterat att lära sig från marknaden och att har inte varit rädda för att pröva nya idéer och delar av marknaden trots att det varit en större risk från början. I denna aspekt har både MBC AB och SRB AB betonat att det finns fördelar såväl som nackdelar gentemot större företag på grund av att de större företagen har mer resurser och således också fördel av att kunna ta projekt under lågkonjunkturen som de går minus på för att hålla personalen arbetandes. Mikroföretag som MBC AB och SRB AB har inte möjligheten att göra detta då ett förlustprojekt kan innebära konkurs för företaget.

5.5 Prestation och tillväxt

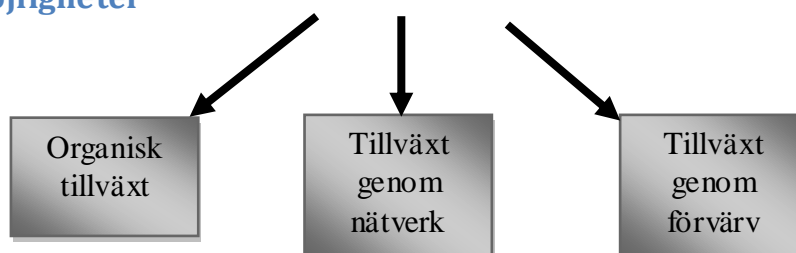


Figur 17. Faktor som påverkar företagets prestation och tillväxt

Enligt Kor, Mahoney & Michael så påverkas mikroföretagens av vissa faktorer som företaget inte kan påverka i samma utsträckning. I en situation där företaget har tillgång till de resurser och den kompetens som krävs för att expandera så behöver man även bra timing och tur för att expansionen ska lyckas. De menar dock vidare att det går att påverka turen och timingen i viss utsträckning genom den personliga kunskapen som ägaren har och den marknadskunskap som finns i företaget. Bjerke menar även han att tur påverkar tillväxten i företaget på grund av att nya affärsmöjligheter aldrig kan planeras helt i förväg. Tillfälligheter som att slumpmässigt träffa en person som i framtiden blir en viktig kund i företaget är inget som går att planera. Däremot menar även Bjerke att egenskaperna hos företagets ledare påverkar företagets tillväxt.

MBC AB och SRB AB menar båda att tur och timing är av stor betydelse för tillväxten i företaget. SRB AB betonar betydelsen av att få ett projekt vid budgivning och att det ofta handlar om en del tur i sådana budgivningar. Att vinna en budgivning kan bero på tur, men kan fortsättningsvis innebära att företagets tillväxt ökar. MBCAB betonar istället betydelsen av tur och timing genom att beskriva situationen som var under lågkonjunkturen. MBC AB lyckades binda upp sig på ett längre projekt under lågkonjunkturen och blev därför inte drabbade av den på samma sätt som många andra företag när antal projekt minskade. Detta ökade kanske inte företagets prestation och tillväxt, men det innebar att företagets prestation inte minskade under lågkonjunkturen som den annars skulle ha gjort.

5.6 Tillväxtmöjligheter



Figur 18. Olika valmöjligheter för företaget att växa

Organisk tillväxt innebär att företaget växer genom att utöka antalet anställda. Som vi nämnt tidigare uppstår det problem med denna tillväxt och enligt Ek att det är svårt att anställa den första administrativa personen i organisationen som behövs när företaget ska växa. (Brukar säga att det är den femte personen i organisationen som ska vara administrativ) Ek menar vidare att för att täcka kostnader för denna administrativa post så krävs det att man anställer ytterligare två personer inom produktion eller försäljning. MBC AB menar också på att det är svårt att anställa en person med lämplig kompetens som samtidigt passar verksamheten. Lars

Svensson har en annan aspekt på detta och anser det positivt att som mikroföretag kunna handplocka ny personal från marknaden. Vidare berättade han om möjligheten att hyra in personal för att se om de passar i organisationen för att pröva större projekt.

Tillväxt genom nätverk innebär samarbete med andra parter på marknaden. Detta kan exempelvis vara med underentreprenörer, leverantörer och konkurrenter. Som vi nämnt tidigare anses det av teorin finnas en positiv korrelation mellan nätverk och prestation. En ökad prestation leder till ökade möjligheter för tillväxt i företaget. MBC AB och SRB AB upplever också positiva effekter av deras nätverk med underentreprenörer och konkurrenter.

Tillväxt genom förvärv innebär att man köper upp andra företag för att utöka sin egna kapacitet. Detta alternativ är dock inte ett troligt alternativ för mikroföretag på grund av deras begränsade resurser.

5.7 BC AB

När BC AB startades var *målsättningen* att expandera. Redan då hade de 8 anställda en bred kunskap och erfarenhet och en bra personlig kontakt med varandra i organisationen. Med sig hade de också leverantörer och kunder vilket underlättade för företagets utveckling. Dessa kan sägas vara företagets specifika resurser och tillsammans med bra timing då tidigare kontakter valt att satsa på BC AB istället för det tidigare företaget för framtida affärer. BC AB fortsatte växa och man hade möjlighet att anställa de skickligaste från det tidigare företaget vilket underlättade för den fortsatta expansionen. Företaget ställde upp och investerade i fyra tävlingar som de alla vann, vilket också kan sägas vara bra *timing* och *tur*. Vilket Kor, Mahoney & Michael anser vara viktiga faktorer vid ett företags expansion. Dessa vinster medförde också att expansionen kunde fortsätta med god publikation och ett bra *rykte*. Vid den första tävlingen knöts det viktiga *kontakter* med *omgivningen* och för både ägarna och de anställda var detta lärorikt. Detta *nätverk* som skapades då har BC AB fortfarande nytta av idag och vilket också Greenbank anser vara en viktig pusselbit i ett framgångsrikt företag.

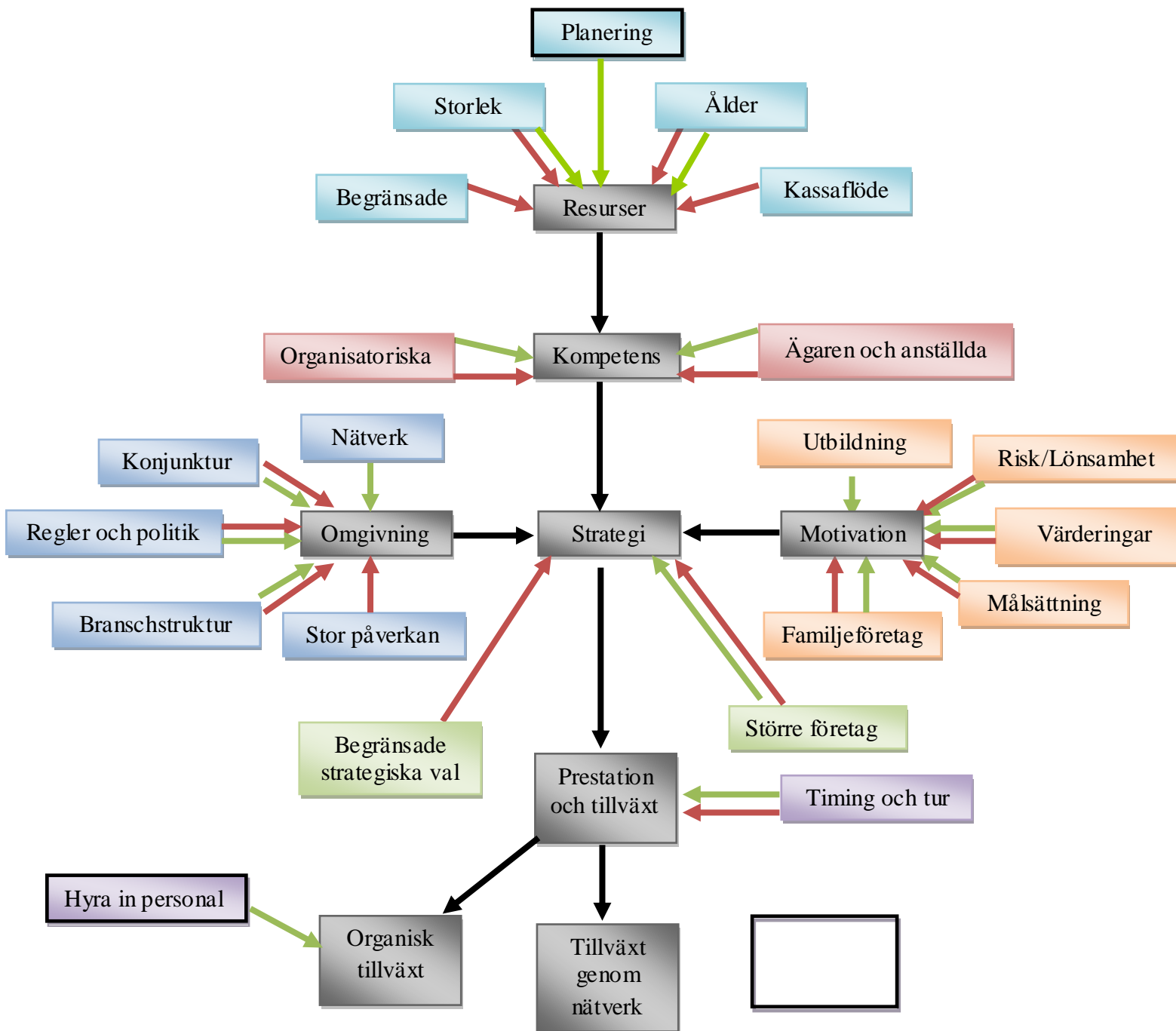
Idag utför BC AB större *projekt* än vad de gjorde i början, företaget har upplevt att projektens storlek har växt kontinuerligt med åren. Värdena på projekten blir allt högre och BC AB imponeras inte i samma utsträckning åt projekt som vinnas som för bara några år sedan ansågs vara stora. Denna ”*farblindhet*” gör det svårare för företagets ledning och anställda att se värdet i att utföra de mindre projekten och *synen på risk och lönsamhet* förändras.

Att projekten blir längre underlättar för planeringen och redan för några år sen insåg BC AB värdet av att tänka mer långsiktigt.





Nyckeln till en god tillväxt, enligt både BC AB och Ek, för mikroföretagen är att övervinna den akilleshäla med 4-5 anställd som många mikroföretag befinner sig i. BC AB poängterade värdet av en administration som fungerar för att mikroföretaget ska kunna fokusera på vad företaget är bra på.

6 Slutsats

I Kapitel 6 kommer slutsatsen till vårt arbete att presenteras. I slutsatsen kommer även vår problemformulering att besvaras och den förändrade modellen att presenteras.



Figur 19. Förändring av tidigare presenterad figur

-  = Väg mot tillväxt, påverkan
-  = Negativ påverkan/Hinder
-  = Positiv påverkan/Incitament
-  = Förändringar i modellen, faktorer som uppstått och tagits bort efter analysen

Nytt i modellen är faktorn *Planering*, då vi anser att våra fallföretag har en för kort och vag planering inom företagen. Det är viktigt med en planering trots att man "bara" är ett mikroföretag. För att underlätta för planeringen behöver företagen i god tid ansöka om nästa projekt och kanske genom att ansöka om större och längre projekt skapas en längre planering. För en längre planering ska vara gynnsam för företagen krävs också en mer uttalad målsättning som både ägare och anställda känner till och arbetar utefter.

För att det ska vara möjligt att arbeta med flera projekt samtidigt eller längre krävs fler anställda och en lösning till detta kan vara att man hyr in personal. Därför har vi valt att lägga till *hyra in personal* som en viktig faktor och en lösning till hindren och för att gynna tillväxten.

I modellen har vi tagit bort *Tillväxt genom förvärv* då kapitalbrist var ett hinder för mikroföretagen eftersom investerare och banker har svårt att se värdet i mikroföretagen. Företagen upplever det svårt att få tillgång till externt kapital för den dagliga verksamheten. Att mikroföretagen ska få medel till att köpa upp andra mikroföretag bedömer vi vara en svår väg att gå. Om inte investerare ser värdet i mikroföretagens egen verksamhet kan det tillsynas vara svårt att se värdet i att köpa andra mikroföretag. Därför anser vi att företagen istället enbart ska fokusera på *Organisk tillväxt* och *Tillväxt genom nätverk*.

I modellen anges *Familjeföretag* och *Organisatoriska* vilka vi inte har haft möjlighet att analysera. Då båda företagen har flera ägare från olika familjer vilket kan problematisera ett generationsskifte och vid en eventuell försäljning kommer vinsten att delas upp och vilket också kan ses som mindre motiverande. Att kompetensen finns i det organisatoriska har vi inte upplevt som lika starkt som kompetens mellan de anställda och ägarna och dessutom har företagen inte direkt ansett sig ha en organisation. Därför har dessa två faktorer inte analyserats i samma utsträckning som övriga. Men vi anser att de är betydelsefulla för ett mikroföretags tillväxt och att det är viktigt att man inser att företaget har en organisation och betydelse av den.

Ett hinder som småföretagen upplevde var att viljan och motivationen till att växa var mindre för att ägaren var nöjd med de arbetsuppgifter som utfördes idag. Vid en eventuell tillväxt blev företagaren tvungen till att utföra mer administrativa arbetsuppgifter. Detta skulle då anses vara ett hinder för tillväxt. Jonas Schäfer på MBC AB sa dock att han såg fram emot att arbeta mer med dessa administrativa arbetsuppgifter som att exempelvis söka projekt istället för som idag utför snickeriarbete. Både Lars Svensson och Håkan Svensson arbetar idag enbart på kontor och sysslar således inte med vad deras tidigare huvuduppgift, att snickeriarbeta och ingen av dem skulle vilja byta tillbaks till de gamla arbetsuppgifterna. Även om de båda hade kunnat hjälpa till någon dag om det hade behövts. I vår fallstudie kan vi då konstatera att ingen av dem i någon större utsträckning är intresserad av att utföra det arbete som de från början var skickligast på och således upplevde dessa tre företag ej det som ett hinder utan snarare tvärtom.

6.1 Förslag till fallföretagen

MBC AB:s ägare har viljan och motivation att växa men företaget, enligt Jonas Schäfer, saknar kunskapen hur de skulle kunna gå till väga. Det som gynnar en tillväxt i omgivningen är att lågkonjunkturen är på väga att vända vilket medför att fler projekt startas. Det är just nu ett ypperligt tillfälle att sträva efter tillväxt och expansion. Förutom det ökade antalet projekt finns också många skickliga men arbetslösa byggare ute på marknaden. Enligt de erfarenheter vi fick ta del av från Håkan Svensson är det lämpligt att knyta nya kontakter med arbetslösa byggare efter en lågkonjunktur. Många av dessa är intresserade och villiga att få börja arbeta och denna situation ska man använda till sin fördel. Möjligheten att hyra in anställda till en början är ett lämpligt alternativ för att pröva expandera, och skulle det visa sig att det inte fungerar är det lättare för företaget att säga upp inhyrda än fast anställda. Vi anser att organisk tillväxt är mest lämplig för MBC AB:s resa mot tillväxt. Om MBC AB har fler anställda kan man arbeta med större och längre projekt vilket underlättar för planeringen. Företaget är i behov av en planering och en uttalad målsättning, och vi tror att det skulle underlättas av att Jonas Schäfer enbart skulle utföra dessa arbetsuppgifter istället för som idag, då han också utför snickeriarbete. Men självfallet medför fler anställda och större projekt större risker. En stor drivkraft för Jonas Schäfer är känslan av att driva en egen verksamhet, och drömmen om att ha byggt upp något från grunden förmildrar synen på risk. Det som också talar för en lyckosam tillväxt för MBC AB är att företaget med åren har byggt upp en kundkrets och knutit viktiga kontakter med leverantörer. Detta nätverk är en bra grund för MBC AB att bygga vidare på, men även förlita sig på. Ett sista tips till MBC AB är att skapa sig en hemsida, vilket framför allt skulle underlätta för kontaktskapandet med privatkunder.

Att SRB AB kommer hitta tillbaks till år 2007:s omsättning är inget vi tvekar på. Företaget har mycket kunskap och deras två ägare besitter stor erfarenhet. Synen på risk/lönsamhet ger företaget en försiktig och säker utveckling, men samtidigt kan en sådan inställning hämma nytänkandet och i viss mån kreativiteten. Men beslutet att hyra en lokal och samla företagens anställda kan ge en positiv förändring och ett steg i rätt riktning mot en ökad kreativitet. Det som talar för att SRB AB ska fortsätta växa är att Lars Svensson påpekade att man behövde bli bättre på själva säljandet. Om företaget utvecklas och lyckas hantera detta hinder kan det komma att leda till tillväxt. Vi tror också att företaget enbart genom att närvara i denna uppsats kommer till ytterligare insikt av värdet att analysera företaget för att där igenom kunna dra lärdomar och utvecklas. Förutom nytänkandet berättade Lars Svensson att företaget är bäst på att utföra vad företaget ser som lite större projekt. Detta är självfallet något som SRB AB kommer sträva efter när lågkonjunkturen har börjat vända. Vad vi tror skulle vara en intressant framtida utveckling för SRB AB är att fortsätta och utöka företagens nätverk. Dels genom att fortsätta anlita andra mikroföretag för att kunna ge en fulländad lösning, men också genom att börja samarbeta med andra byggföretag. Det här kräver dock ett nära samarbete och en ömsesidig relation, men vi ser goda möjligheter i att företaget kommer att kunna expandera genom nätverk trots den tidigare beskrivna inställningen till risk/lönsamhet.

6.2 Vidare forskning

Vi skulle gärna vilja fortsätta arbeta med våra två mikroföretag och sätta oss in ännu mer i deras vardag och få företagen att studera och analysera vår modell och då möjligen dra lärdomar av detta. Genom att utvärdera modellen kan den förändras och preciseras utifrån sitt egna företag. Detta skulle även underlätta för jämförelser med andra mikroföretag, benchmarking, för att utveckla och förbättra företaget. Tyvärr har inte tiden för en sådan process funnits och detta är något vi får lämna över till våra fallföretag att arbeta vidare med och möjligen framtida forskning. Vi hoppas även att andra studenter och även lärare har genom att ha läst denna uppsats insett betydelsen av mikroföretagen och i viss mån ökat intresset för dem som en möjlig framtida arbetsplats för studenter.

6.3 Uppsatsresa

Vi har sedan uppsatsens början lärt oss otroligt mycket. Mikroföretagens situation och vardag är mer komplex än vad vi trott och det finns många faktorer som påverkar ett mikroföretags vardag. Detta har medfört att desto närmre vi kom våra fallföretag desto svårare blev det att avgränsa uppsatsen. Alla incitament och hinder som nämns i vår modell är aspekter som påverkar dem och därav blir det irrelevant att analysera mikroföretagens situation om vi inte tog hänsyn till alla dessa. Vår målsättning och idé från början var att utifrån de incitament och hinder ta fram en strategi för mikroföretag för en eventuell tillväxt. Men komplexiteten medförde dock att vi i slutändan fick nöja oss med att ge förslag på handlingsalternativ och värdera de olika aspekternas påverkan.

Vi har förutom komplexiteten också insett betydelsen av mikroföretagen för hela ekonomin och hur många mikroföretag som det egentligen finns. Detta enorma antal mikroföretag påverkar möjligen mer än de företag som vanligtvis syns i media och det skulle vara intressant att följa utvecklingen om mikroföretagen fick en ökad uppmärksamhet.

Det har varit intressant att sätta sig in i våra fallföretagssituationer genom intervjuer och höra om engagemanget och viljan ägarna har med sitt respektive företag. Däremot upplevs intervjuerna ibland som precis som det gjorde under kandidatuppsatsen som en allt för liten datainsamling. Vi som författare har i viss mån haft det svårt att sätta oss in och förstå företagens situation helt och därigenom blev inte alla fallföretagens medverkan lika bra som vi hade hoppats och förväntat oss.

7 Källförteckning

Publicerade källor

- Bjerke, Björn (2005) *Förklara eller förstå Entreprenörskap*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagets ekonomiska forskningsmetoder*, Slovenien: Liber
- Ek, Torbjörn (1999) *Våga, Växa, Vinna*. Ledarskap för mindre företag, Stockholm: Bull Tryckeri AB
- Hansson, Bengt (1977) *Problem i mindre byggföretag*, Lunds Tekniska Högskola
- Levin, Henrik & Weström, Anders (2002) *Företagets villkor och verklighet – Tillväxt i småföretag*. Nutek
- Miner, John B. (2007) *Organizational behavior: From theory to practice*
- Wiklund, Johan (1998) *Small Firm Growth and Performance, Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping: Ark Tryckaren.

Artiklar

- Baker, Dawn Rivers (2005) *The microbusiness way of growth*, The MicroEnterprise Journal
- Bess. G. Gregory & Donald W. Beard, (1984) *Dimensions of organizational tasking*
- Brush. G. Candida & Chaganti, Radha (1998) *Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms*, Journal of Business Venturing
- Chan & Mauborgne, (2005) *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*, California Management Review.
- Chell, Elisabeth & Susan Baines (2000) *Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour*.
- Churchill, Neil C & Lewis Virginia L (1983) *The Five Stages of Small Business Growth*
- Davidsson, Per & Delmar, Frederic & Wiklund, Johan. *Tillväxt i små företag: vad säger forskningen?* <http://www.fsf.se/publikation/pdf/tillvaxt.pdf> (2010-03-30)

Fahy, John & Smithee, Alan (1999) *Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm*

Gregory G. Bess, Donald W. Beard, (1984) *Dimensions of organizational tasking*

Greenbank, Paul (2001) *Objective setting in the micro-business*, Edge Hill College of Higher Education

Kor. Y. Yasemin, Mahoney. T. Joseph, Michael. C. Steven (2007) *Resources, Capabilities and Entrepreneurial perceptions*, University of South Carolina

Prahalad, C.K. & Hamel G, (1990) *The core competencies of the company*

Shaker A. Zahra, [Jeffrey G. Covin.](#) (1995) *Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis*

Tushman & Romanelli, (1985) *Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation*

Wacks, Ron P (2003) *Microbusiness are from Venus, Big business from Pluto*

Welch, John & White. F. Jerry (2000) *A Small business is not a little big business*, Harvard business review

Elektroniska

Allabolag (2010-04-09)

<http://www.allabolag.se/5564795978>

Bygg (2010-03-30) & (2010-04-28)

http://www.bygg.org/fakta_statistik.asp

<http://www.bygg.org/files/publikationer/FOB%202009.p>

ByggCompagniet (2010-04-09)

www.byggcompagniet.se

Europa (2010-04-09)

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm

Expowera (2010-04-09)

http://www.expowera.se/mentor/marknadsforing/marknadsplan_handlingsplan.htm

Finanstidningen. (10-04-07)

<http://www.finstidningen.biz/index.php/finansartiklar/bors-och-marknad/55-foretagenslivscykel>

Företagar Förbundet (2010-04-07)

http://www.ff.se/sitespecific/foretagarforbundet/publication_files/2009_03_Sveriges_smaforettag.pdf

Google (2010-03-29)

http://books.google.se/books?id=HNo6cpfarAUC&printsec=frontcover&dq=Sun+Tzu%E2%80%99s+%E2%80%9DThe+art+of+War&source=bl&ots=f8ZFurMwJP&sig=EEq4oCZkBOa-Bh6zdyzbIoERYHQ&hl=sv&ei=iN_GS7PpFoiuOLe-5d0M&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CBkQ6AEwAg#v=onepage&q=Sun%20Tzu%E2%80%99s%20%E2%80%9DThe%20art%20of%20War&f=false

LO-Tidningen (2010-04-28)

http://www.lo-tidningen.se/?id_item=26814

Privataaffärer (2010-04-02)

<http://www.privataaffarer.se/smaforetag/201003/stabil-fortsattning-pa-nyforetagandet/index.xml>

Startaeget (2010-04-07)

http://www.startaeget.se/?_page=object&object_auid=281

Svenska Akademien (2010-04-09)

<http://www.svenskaakademien.se//web/ordlista.aspx>

<http://www.svenskaakademien.se//web/ordlista.aspx>

Bilaga 1 – Intervjuguide

Tema 1: Företaget & branschen

- Vill ni ge en kort presentation av företaget?
- Vilka är företagets styrkor & svagheter?
- Vilka är era kunder och vilka är era konkurrenter?
- Konjunkturers påverkan? Byggbranschen i övrigt.
- Finns det gott om byggarbetare?
- Företagets målsättning, strategi?
- Långa/kortsiktig planering

Tema 2: Tillväxt

- Vill ni växa?
- Syn på risk/lönsamhet?
- Hur ser företagets framtid ut?
- Har ni försökt, hur gick ni tillväga, framgång/motgång?
- Upplevt/upplever ni några hinder för växa?
- Vad tror ni krävs för att kunna växa, vilka förutsättningar?

Extra frågor och diskussionsämnen

- Hur sätter ni mål idag?
- Samarbetarna ni er med något annat företag idag?
- Utbildning inom företaget
- Anställnings erfarenhet

Bilaga 2 – Presentation av intervjuobjekt

Lars Svensson, grundare och delägare till Solrosen Bygg AB, 48 minuter (2010-04-16)

Jonas Schäfer, grundare och delägare till Malmö Byggcenter AB 44 minuter (2010-04-21)

Håkan Svensson, grundare och delägare till ByggCompagniet AB 75 minuter (2010-04-22)

Mailkontakt med Lars Svensson

Mailkontakt med Jonas Schäfer