



**EKONOMI
HÖGSKOLAN
LUNDS UNIVERSITET**

Strategic Management
Examensarbete på magisternivå, januari 2008

Gasellföretagens tillväxtstrategi

Handledare:

Christer Kedström

Författare:

Huso Mušović

Amer Demo

FÖRORD

Denna uppsats på magisternivå är skriven vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet.

Innan ni slussas igenom uppsatsen, vill vi rikta ett stort tack till några personer och företag som hjälpt oss att genomföra denna studie på bästa möjliga sätt. Dessa personer och företag är:

Johan Skarborg, Academic Work Sweden AB

Sören Ljunglöf, Rollco AB

Kent Hall, AB Bröderna Hall

Mattias Jönsson, Playahead AB

Tommy Håkansson, Nordströms Lax & Råkor AB

Vi riktar ett extra stort tack till vår handledare **Christer Kedström**, Ekonomi doktor och Universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, som hjälpt oss genom uppsatsens gång!

Lund, januari 2008

Huso Mušović & Amer Demo

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Gasellföretagens tillväxtstrategi
Seminariedatum:	2008-03-28
Ämne/kurs:	FEKP01 Magisteruppsats, Företagsekonomi 15 poäng
Författare:	Huso Mušović Amer Demo
Handledare:	Christer Kedström
Nyckelord:	Tillväxt, strategi, gasellföretag
Syfte:	Syftet med den här uppsatsen är att ge en klarare bild av gasellföretagen, vilka tillväxtstrategier de använder för att nå tillväxt. Finns det något unikt hos gasellföretagen som gör att når en så hög tillväxt?
Metod:	Med en kvalitativ undersökning genom intervjuer av företag på Dagens Industris lista över gaseller i Skåne vill vi undersöka förhållandet mellan tillväxt och strategi genom att utgå i första hand från Ylinenpääs tillväxtmodell.
Teori:	De teorier vi valt till arbetet är teorier skrivna av forskare inom områden som behandlar tillväxt och strategi. Dessa teorier är sedan kopplade till Ylinenpääs tillväxtmodell.
Empiri:	Data som vi har använt oss av har vi fått fram genom intervjuer av företag på Dagens Industris lista över gaseller i Skåne.
Resultat:	Vi har genom denna studie fått fram resultat som visar att det bland tillväxtföretag finns en tendens att de använder sig av en

diversifierad strategi för att växa. Det som främst leder till tillväxt är att göra någonting annorlunda än konkurrenterna, det kan vara allt från hur företagsledningen styr företaget till produkt och marknadsutveckling.

Abstract

- Title:** Gasellcompanies' growth strategy
- Seminar date:** 2008-03-28
- Course:** FEKP01, Master Thesis in Business Administration (15 ECTS)
- Authors:** Huso Mušović
Amer Demo
- Advisor:** Christer Kedström
- Key words:** Growth, strategy, gasellcompany
- Purpose:** The purpose with this essay is to show how a gasellcompany works, what kind of growth strategy they use to reach high growth. Do the companies have anything unique what make a high growth?
- Methodology:** We will investigate the relationship between growth and strategy by using Ylinenpääs growth model. We will do this by interviewing companies on the gasell list from Dagens Industri.
- Theoretical Perspective:** The theories that we are using are written by scientist in the area who describe growth and strategy. These theories are later combined with Ylinenpääs growth model.
- Empirical Foundation:** The data we are using are collected from the interviews of the companies on the list of gasells in Skåne from Dagens Industri.

Conclusion:

We can through this study show that growth companies in general use a diversified strategy to grow. What leads to growth and success is mainly doing something different from the competitors. It can be all from how the company management control the company to the product and the market development.

Innehåll

Gasellföretagens tillväxtstrategi.....	1
1. Inledning.....	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Diskussion kring problemet	11
1.3 Tidigare forskning	12
1.4 Studiens bidrag	14
1.5 Syfte	14
1.6 Begrepp	14
1.7 Disposition	15
2. Metod	17
2.1 Forskningsmetod och ansats.....	17
2.2 Urval av fallföretag	18
2.3 Urval av respondenter	20
2.4 Intervju	20
2.4.1 Valet av tillvägagångssättet kring intervjuerna.....	21
2.4.2 Kritik mot uppsatsens intervjuer	22
2.5 Diskussion kring teori och analysmetoden.....	23
2.6 Trovärdighet och tillförlitlighet.....	23
2.6.1 Reliabilitet	24
2.6.2 Validitet.....	24
3. Teori	26
3.1 Val av Ylinenpääs tillväxtmodell.....	26
3.2 Företagsledning	27
3.2.1 Bryter ny mark	28
3.2.2 Beslut.....	30
3.2.3 Fart och tvära kast	31
3.2.4 Måldriv	31
3.2.5 Ledarego.....	32
3.2.6 Relationer	33
3.2.7 Sammanfattning företagsledning.....	34
3.3 Marknadsutveckling	34
3.4 Personal	35
3.4.1 Intellectuellt kapital.....	36
3.4.2 Företagskultur & belöningsystem.....	36
3.4.3 Rekrytering.....	37
3.5 Produktutveckling	37
3.6 Summering av den utökade tillväxtmodellen.....	39
3.7 Tillväxtstrategi som tolkningsram för gaseller.....	41
3.7.1 Vad är strategi	42
3.8 Sammanfattning av teori	44
4. Empiri.....	46
4.1 Fallföretag	46
4.1.1 Academic Work Sweden AB	46
4.1.2 Rollco AB.....	47
4.1.3 AB Bröderna Hall.....	47
4.1.4 Playahead AB	48
4.1.5 Nordströms Lax & Råkor AB	48
4.2 Företagsledning och tillväxt	49
4.2.1 Academic Works syn på företagsledning.....	49

4.2.2 Rollcos syn på företagsledning	50
4.2.3 Bröderna Halls syn på företagsledning	50
4.2.4 Playaheads syn på företagsledning.....	51
4.2.5 Nordströms syn på företagsledning.....	51
4.3 Marknadsutveckling och tillväxt.....	52
4.3.1 Academic Works syn på marknadsutveckling	52
4.3.2 Rollcos syn på marknadsutveckling.....	52
4.3.3 Bröderna Halls syn på marknadsutveckling.....	53
4.3.4 Playaheads syn på marknadsutveckling	54
4.3.5 Nordströms syn på marknadsutveckling	54
4.4 Personal och tillväxt.....	55
4.4.1 Academic Works syn på personal	55
4.4.2 Rollcos syn på personal.....	56
4.4.3 Bröderna Halls syn på personal.....	57
4.4.4 Playaheads syn på personal	57
4.4.5 Nordströms syn på personal	58
4.5 Produktutveckling och tillväxt	58
4.5.1 Academic Works syn på produktutveckling	58
4.5.2 Rollcos syn på produktutveckling	59
4.5.3 Bröderna Halls syn på produktutveckling.....	59
4.5.4 Playaheads syn på produktutveckling	60
4.5.5 Nordströms syn på produktutveckling	60
4.6 Sammanfattande strategi	61
4.6.1 Academic Works strategi	61
4.6.2 Rollcos strategi.....	62
4.6.3 Bröderna Halls strategi.....	63
4.6.4 Playaheads strategi	63
4.6.5 Nordströms strategi	64
5. Analys.....	66
5.1 Vägen till tillväxt genom företagsledning.....	66
5.2 Vägen till tillväxt genom marknadsutveckling	67
5.3 Vägen till tillväxt genom personal	69
5.4 Vägen till tillväxt genom produktutveckling	70
5.5 Vägen till tillväxt genom andra strategier.....	72
6. Slutsats	76
6.1 Uppsatsens bidrag	76
6.2 Reflektion kring arbetet och dess modeller.....	79
6.3 Förslag till framtida studier	80
Bilaga 1. Källförteckning	81
Bilaga 2. Intervjumall/e-post enkät	85

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden kring tillväxten i gasellföretag. Vidare kommer en diskussion kring problemet att presenteras. Därefter kommer syfte, begrepp och en disposition att beskrivas.

1.1 Bakgrund

Den svenska marknaden består av ca 600 000 företag. De tio största företagen står för ca 40 % av Sveriges export ut i världen¹. Några av dessa företag är Ericsson, Volvo, Ikea med flera. Resterande 60 % av exporten står medelstora och småföretag för. Den svenska marknaden består av 99 % småföretag².

Företagens verksamma tid på marknaden varierar från företag till företag. En del företag existerar enbart en kort tid medan andra har funnits i flera decennier. När vissa företag väljer att lägga ner sin verksamhet finns det andra som väljer att starta upp. Av dessa nykomlingar är det få som överlever för att sedan fullkomligt kunna konkurrera på marknaden. En del av företagen växer långsamt eller inte alls medan andra växer i ett högt tempo.

Sedan 2000 utser Dagens Industri Sveriges snabbast växande företag, *gasellföretag*. David Birch var en amerikansk forskare som grundade begreppet gasell. Redan på 80-talet visade han att det var små, snabbväxande företag som ökade arbetstillfällena. Sedan starten år 2000 har DI utsett över 7 200 Gasellföretag. Dessa har skapat 167 000 jobb som motsvarar 1/3 av alla nya jobb i Sverige under samma period. Detta visar oss hur viktiga gasellerna är för det svenska samhället och för framtida sysselsättningen.

Gasellerna skiljer sig också från de allra minsta företagen som jobbar för att överleva och som avstår från expansion. Gasellerna är näringslivets driftiga mellanskikt³. Idag finns det mindre

¹ www.regeringen.se

² www.regeringen.se

³ www.di.se/gaseller

än 1 procent av Sveriges aktiebolag som klarar av kraven för att utses till Gasellföretag. För att bli kallad gasellföretag måste vissa kriterier uppfyllas, och dessa är:

- Har offentliggjort minst fyra årsredovisningar
- Har en omsättning som överstiger 10 Mkr
- Har minst tio anställda
- Har de senaste tre åren kontinuerligt ökat omsättningen
- Har under samma period minst fördubblat sin omsättning
- Har ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt
- Har i allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner.
- Har sunda finanser⁴

År 2006 blev *Fantasy Interactive Årets Supergasell*. Företaget ökade sin omsättning med 2 508 % under en treårsperiod mellan 2002 och 2005⁵. *Fantasy Interactive* grundades 1999 och har kontor i New York och Stockholm. Bolagets produkter och tjänster kretsar kring media⁶. År 2007 hade turen kommit till *Exensor Technology AB* som korades till Årets Supergasell. *Exensor Technology AB* har haft en tillväxt på omkring 8 000 % den senaste treårsperioden⁷. Företaget finns i Lund vid Ideon och flyttade dit år 1999. Bolaget grundades 1985 och arbetar kring sensor system⁸. Senast i raden att koras till Årets Supergasell är fondbolaget *Simplicity AB* med en tillväxt på drygt 2 600 % de senaste tre åren⁹.

Det finns främst två sätt för ett företag att växa, förvärv och organisk tillväxt. Förvärv innebär att man köper upp en rörelse eller aktier i ett företag¹⁰. I vissa förvärvs situationer, ser köparen ett annat företag som ett hot och väljer att köpa upp företaget. I andra situatuiner ser köparen en outnyttjad kapacitet eller att man hoppas på synergieffekter. Normalt sett bör fusionen leda till en positiv effekt, vilket ofta inte realiseras. Forskning visar att hälften av de förvärv som görs, leder till relativt liten framgång¹¹. Organisk tillväxt är all tillväxt som inte sker via

⁴ www.di.se/gaseller

⁵ www.deloitte.com

⁶ www.fantasy-interactive.com

⁷ www.di.se

⁸ www.exensor.se

⁹ www.simplicity.se

¹⁰ Affärslivets begrepp och modeller s. 112

¹¹ Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö s. 153

förvärv. Organisk tillväxt innebär intern utveckling som innefattar allt från att skapa nya produkter/tjänster till mera komplexa organisationsförändringar¹².

1.2 Diskussion kring problemet

Som redan nämnt har gasellerna sedan år 2000 skapat 167 000 nya jobb vilket motsvarar 1/3 av alla nya jobb i Sverige under samma period. Detta visar oss gasellföretagens betydelse för sysselsättningen och tillväxt i Sverige.

Det är viktigt att påpeka att strukturen inom näringslivet har förändrats de senaste årtionden. Industrisektorn som består av den "tunga" basindustrin, såsom gruvor, järn- och stålverk samt massa- och pappersbruk, har minskat i förhållande till BNP. Istället har tjänsteproduktionen expanderat. Basindustrins andel har minskat från 6,5 % av BNP 1970 till drygt 4 % idag. Samtidigt har tjänsteproduktion ökat från ungefär 30 % till drygt 40 % av BNP under samma period¹³. En av anledningarna till att industrisektorns andel har minskat är att en del av den svenska industrin flyttar utomlands till låg kostnads länder vilket leder till mindre sysselsättning i Sverige. Fortfarande är den svenska industrisektorn en viktig motor för den svenska ekonomin och den som hjälper till att driva samhället. Den står även för ca 30 % av sysselsättningen. Ifall den viktiga motorn sakta försvinner, varifrån ska vi få pengar till skola, vård, omsorg m.m.?

Att gasellföretagen bidrar till tillväxt och jobbskapande i det svenska samhället är självklart. Det är även viktigt att framhäva att gasellföretag är representerade både i industri- och tjänstesektorn. Gasellföretag fungerar även som en källa till inspiration för andra företag att växa och därför är det viktigt att öka insikten kring dessa.

Sammanfattningsvis anser författarna att det är av betydande vikt att försöka reda ut vad som ligger bakom gasellföretagens höga tillväxt. Huvudfrågan är:

- ❖ Vilka tillväxtstrategier använder sig gasellföretag av för att uppnå tillväxt?

¹² Affärslivets begrepp och modeller s. 166

¹³ www.riksbank.se

1.3 Tidigare forskning

Tillväxt har intresserat forskare i många decennier och nu kommer författarna att göra en presentation av tidigare studier kring fenomenet tillväxt och småföretag. En av dem forskare som tidigt intresserade sig för tillväxt är Thomas Ahrens¹⁴. Enligt Ahrens finns det fem element inom tillväxtföretagens strategi för långvarig tillväxt:

- Fokus – Fokusera på rätt behov och målgrupp
- Skapa marknad – Inte bara ta nya marknadsandelar, utan också förändra kundens perspektiv och därmed skapa nya marknader
- Produktblomman – Att ha en så stark produkt/tjänst som kunden köper och som gör att kunden väljer bort andra konkurrenter
- Volymtänkande – Tänka stort, bygga nätverk av exempelvis underleverantörer
- Internationalisering – Tänka utanför gränser

En annan forskare är D.J. Storey som har försökt sätta fingret på tillväxten genom att samla ihop stor mängd forskning inom området tillväxt¹⁵. Sedan har han försökt hitta ett mönster som visar vilka de viktigaste faktorerna är för att ett företag skall uppnå tillväxt. Dessa faktorer är:

- Entreprenören i företaget
- Företagets karaktär
- Företagets strategi

Larsson, Ek och Sjövall studerade tillväxten i företag som precis hade startat¹⁶. I sin studie visar de att 14 av de 37 företagens entreprenörer de studerade, ville ha en tillväxt i början när företagen startades, 8 var negativa till tillväxten och resten var neutrala. Även här diskuteras vikten av entreprenörens vilja och att det i hög grad speglar tillväxten i företaget. Vidare menar författarna att vissa branscher, så som IT-branschen, har en högre tillväxt än andra.

Broman och Sjöholm har i sin studie forskat kring belöningsystem i konfektionsbranschen¹⁷. De har studerat tre gasellföretag och deras belöningsystem för sina respektive säljare. Två av

¹⁴ Växa med framgång – tvåan vinner s. 55

¹⁵ Understanding the small business sector

¹⁶ Tillväxt i start-up företag

¹⁷ Belöningsystem för butikssäljare

tre företag svarade till en början att de inte hade något belöningsystem, vilket senare visade sig vara helt okorrekt, på grund av omedvetenhet eller definitions olikheter kring ordet *belöningsystem*. Författarna menar i sin studie att belöningsystem har en betydande plats när det gäller tillväxt. Säljarna de stöter på i sin studie menar att de själva tycker att motivationen och viljan skapas genom belöningar. Detta betyder att tillväxt i hög grad påverkas av belöningsystem, eftersom motivationen i detta fall leder till att säljarna vill göra ett ordentligt jobb. Dock kommer det fram enligt säljarna att det inte alls behöver vara belöning i form utan pengar, då samtliga säljare som studien behandlar menar att de motiveras av andra saker än just pengar.

Eliasson & Ståhl har forskat kring tillväxtföretag och långsiktighet¹⁸. I sin uppsats visar de vikten av entreprenören eller ledaren i ett gasellföretag. Enligt dem är ledarens vilja att växa en viktig och i viss mån en avgörande faktor för att ett företag i praktiken ska kunna växa. De studerade tre företag och alla företagen pekade på att personalen är företagets viktigaste resurs, samt att personalen är den tyngsta faktorn till deras tillväxt. Vidare kommer författarna fram till genom sin studie att det finns likheter mellan deras fallföretag, trots att företagen arbetar i tre olika branscher. Företagens produkter har en hög grad av unikheter samt att man lägger ner väldigt mycket resurser på kundkvalité.

En annan som studerat gasellföretag är Robert Glenberg¹⁹. I sin studie av de 100 mest snabbväxande gasellföretagen år 2000 kommer han fram till en rad intressanta saker. Av de 100 gasellföretagen är det 28 som mellan åren 2001-2006 avslutat sina verksamheter. 48 av studiens 100 företag har fortsatt ha en positiv tillväxt under samma period, antingen en stadig tillväxt under hela perioden eller positiv tillväxt men dock med en rad dalgångar. 24 företag har inte haft samma tur, tillväxten har varit negativ under perioden. Av de tillfrågade företagen tror den största delen att personalen betytt mest för tillväxten, medan finansiella resurser varit en annan stark bidragande faktor. Dock har man testat korrelationen mellan företagen som trots att personalen var den viktigaste faktorn och den faktiska tillväxten. Resultatet visat att det inte är signifikant och att den viktigaste resursen i företagen inte behöver vara personal för att man ska nå tillväxt. Vidare visar studien att man i högre grad anställer högutbildad personal när det gäller företag som arbetar med produkter än i företag som arbetar med tjänster. Vidare testar man korrelationen mellan företag som levererar

¹⁸ Tillväxtföretag - långsiktighet

¹⁹ En studie av svenska gasellföretag

tjänster/produkter och period med hög tillväxt, och resultatet visar att tjänsteföretag har en större chans att ha tillväxt under en längre period än företag som arbetar med produkter.

1.4 Studiens bidrag

Tidigare forskningen kring tillväxt visar att det är ett komplicerat och brett område. Forskarna har genom åren kommit fram till flera olika anledningar till tillväxt. Sammanfattningsvis beror tillväxt i företag enligt tidigare forskning främst på grund av *entreprenören/ledaren, personal och produkt* eller en kombination av dessa.

Författarna anser att tillväxt skiljer sig mellan företag. Vissa företag väljer att växa organisk medan andra växer via förvärv. Uppsatsens fokus ligger på att tydliggöra varför företag växer och vilka tillväxtstrategier de använder sig av. Begreppet gasellföretag är relativt nytt på den svenska marknaden och författarnas syfte är även att förklara begreppet och ge en tydligare bild av gasellföretag. Eftersom gasellföretag är snabbväxande företag är de ett bra exempel att använda för att förklara tillväxt och tillväxtstrategier.

1.5 Syfte

Uppsatsens huvudsyfte är att, utifrån begreppet tillväxtstrategier, öka kunskapen och förståelsen för hur gasellföretag arbetar för att uppnå tillväxt.

1.6 Begrepp

Gasellföretag – Ett begrepp som uppfanns av Dr David Birch som har i över 30 år studerat hur och varför små företag växer och blir framgångsrika. För att ett företag ska få kallas gasellföretag måste de uppfylla vissa krav som vi beskriver i 1.1.

Tillväxt – Det finns många olika sätt för ett företag att växa. Men vad uppsatsen främst bygger på, är att företag växer rent organiskt, tillväxt sett till omsättningen och lönsamheten.

Strategi – Det finns många sammanhang där man kan använda ordet strategi. Uppsatsen bygger på strategi i den mening företag arbetar med att nå upp till vissa mål, vilken taktik de använder, eller mer rättare sagt vilken plan de arbetar efter, därav ordet strategi.

1.7 Disposition

Kapitel 2: Kapitel två kommer att behandla uppsatsens metod och arbetsgång. Författarna kommer att redogöra för hur och varför uppsatsen genomförs på ett visst sätt.

Kapitel 3: Under kapitel tre kommer uppsatsens teorier att presenteras. Utifrån en basmodell för tillväxt, kommer teorierna att utvecklas till en egengjord modell, för att sedan beskrivas och förklaras med ett djup och fokus till uppsatsens syfte.

Kapitel 4: Kapitel fyra kommer att innehålla uppsatsens empiri, där uppsatsens fallföretag beskrivs mer grundligt. Här kommer även insamlad data, främst genom intervju, från de olika fallföretagen att redogöras.

Kapitel 5: I det femte analyskapitlet kommer tyngdpunkten att ligga i att förklara och besvara frågor kring uppsatsens problemdiskussion, främst genom dragna slutsatser från kapitel fyra.

Kapitel 6: I detta kapitel kommer en slutsats att redovisas, där alla mönster uppsatsen lett till presenteras, och som förhoppningsvis ska kunna förklara frågorna kring arbetet med tillväxt.

Bilaga 1: I denna del av uppsatsen, kommer uppsatsens källförteckning att finnas.

Bilaga 2: Här hittar man uppsatsens intervjumall/e-post enkät.

"Vi är unga i sinnet. Vi gillar och söker förändring. Vi tror på en rak och rättfram kommunikation."

-Johan Skarborg, VD Academic Work Sweden AB

2. Metod

I kapitel två följer en redogörelse för metod och uppsatsens arbetsgång. Utgångsläget finns i uppsatsens problemställning. Kapitlet beskriver hur författarna har gått till väga för att genomföra uppsatsen, vilka val som har gjort, samt varför dessa val har gjorts.

2.1 Forskningsmetod och ansats

I uppsatsens studie kommer en abduktiv ansats att användas. Abduktiv ansats är en av tre logiska slutledningsmetoder som Aristoteles skriver om i sin formallogik. I en abduktiv studie växlar arbetets gång mellan att utgå från empiri och teori. Man kan säga att en abduktiv studie är en kombination av den induktiva och den deduktiva metoden²⁰. Dessa två metoder speglar uppfattningen om relationen mellan teori och empiri. I den induktiva metoden har man empirin som utgångspunkt. Metoden utgår från en förutsättningslös datainsamling som resulterar i generella och teoretiska slutsatser. Den deduktiva metoden bygger däremot på redan existerande teorier. Oftast har man en teori som man vill pröva, bekräfta eller avisa med hjälp av empirin. Den deduktiva metoden skiljer sig från den induktiva genom att teorin har en viktigare och mer självständig roll²¹.

Anledning till att en abduktiv ansats valdes, är att det inte hade varit tillräckligt täckande att endast använda den induktiva eller endast den deduktiva metoden. Eftersom författarna redan hade olika uppfattningar innan arbetet med empirin påbörjades, hade den induktiva metoden inte varit lämplig. Innan studien påbörjades, hade författarna satt sig in i litteratur som ansågs vara av värde i denna studie.

Beroende på vilken forskningsmetod man väljer att utgå ifrån påverkas den typ av arbete som utförs genom studien. Det finns två olika sorters forskningsmetoder att välja och det är antingen den *kvalitativa* eller den *kvantitativa* metoden eller en kombination av dessa två. En kvantitativ metod går ut på att kvantifierbar empirisk data samlas in. Kvantifierbart betyder att

²⁰ Vetenskapsteori och forskningmetodik s. 89

²¹ Vetenskapsteori och forskningmetodik s. 90

det kan räknas i siffror eller termer som liknar siffror. När forskare använder den kvantitativa metoden samlar de in data som de sedan sammanställer statistisk av för en analys²².

En kvalitativ metod innebär att forskaren samlar in kvalitativa egenskaper hos undersökningsobjektet. Identifieringen av egenskaperna är möjlig men man kan inte gradera dem i en skala för att visa vilken som är viktigast. Det främsta syftet med användningen av en kvalitativ metod är ofta att skapa en helhetsbeskrivning av det som studeras²³.

Författarna har valt att använda en kvalitativ metod för att få en så täckande bild som möjligt av det som studeras. Anledningen är att studiens undersökningsfaktorer inte är många, samt att de som undersöks ska göras på ett kvalitativt sätt för att få ut så mycket som möjligt av dem. Tillvägagångssättet har varit intervjuer och större enkäter (via e-post).

2.2 Urval av fallföretag

I början av studien bestämde författarna sig för att undersöka tillväxtstrategier i tillväxtföretag. Det var svårt att avgöra vad som skulle definieras som tillväxtföretag och vilka kriterier som skulle ingå. På förslag av författarnas handledare bestämdes att enligt Dagens Industri utnämnda gasellföretag skulle studeras. Varje år sammanställer Dagens Industri en lista med alla gasellföretag i hela Sverige. För att hamna på Dagens Industris lista måste vissa kriterier vara uppfyllda, dessa finns beskrivna i studiens inlednings kapitel mer noggrant. Eftersom målet från början var att genomföra muntliga intervjuer, begränsade författarna sig till gasellföretag som ligger i Skåne eller inom närområdet i alla fall. Det kunde räcka att företaget var relativt aktiva på en marknad så som södra Sverige. Varför just dessa företag valdes, beror främst på att de varit utnämnda som ett gasellföretag, men också för att de tackade ja till en intervju. Många förfrågningar har gjorts, men få ville tyvärr vara med. Några få företag valde författarna att inte intervjua, då de ansågs ointressanta. Från början var det meningen att företag inom samma bransch skulle studeras, vilket av logiska skäl inte blev möjligt. Här nedan presenteras uppsatsens fallföretag kortfattat, vilka författarna har intervjuat på olika sätt. En mer utförlig beskrivning av fallföretagen finns i empiri kapitlet.

²² Vetenskapsteori och forskningmetodik s. 73

²³ Vetenskapsteori och forskningmetodik s. 76

Academic Work Sweden AB

Academic Work är ett bemanningsföretag som hjälper både studenter och företag med både deltids- och heltidsanställning. Företaget är störst i Sverige men också i hela Norden, när det gäller bemanningsföretag för studenter. Idag har företaget 230 heltidsanställda och 100 deltidsanställda. Academic Work hyr just nu ut omkring 5 000 studenter varje månad till diverse företag. Man har byggt upp en studentdatabas som innehåller uppemot 110 000 studerande²⁴.

Rollco AB

Rollco AB inriktar sig på att sälja och marknadsföra komponenter och lösningar inom området linjära mönster/rörelser. Produkterna är allt från skenstyrningar, kulskruvar, till färdiga linjärmoduler. Företaget finns i Sverige, Danmark, Norge, Finland och Taiwan. Det sistnämnda är ett nytt projekt, som förhoppningsvis skall innebära nya framgångar på den asiatiska marknaden²⁵.

AB Bröderna Hall

Bröderna Hall är ett familjeföretag som startade på 1920-talet. Idag arbetar familjens tredje och fjärde generation med företaget, främst kring berg- och grustäkter. Det kan handla om produkter som sand, grus, sten, jord osv. Man har även ett antal tjänster så som uthyrning av maskiner, frakt & transport med flera. Dessa produkter och tjänster säljs till järnvägsbyggen, vägbyggen, husbyggen, golfbanor, parker, betongindustri med flera. Bröderna Hall har huvudbelägringen i Hässleholms kommun. Företagets marknad är främst Hässleholm men även orterna omkring²⁶.

Playahead AB

Playahead AB är ett företag som startades 1998 av tre ungdomar i Helsingborg. Det dessa tre ungdomar gjorde, var att de såg en potential i mötesplatser för ungdomar på Internet. Idag är sajten den klart mest omtyckta på den svenska marknaden, tillsammans med Lunarstorm. Playahead har över en halv miljon medlemmar och siffran ökar oavbrutet. Playaheds huvudkontor ligger i Helsingborg²⁷.

²⁴ www.academicwork.se

²⁵ www.rollco.se

²⁶ www.brodernahall.se

²⁷ www.playahead.com

Nordströms Lax & Råkor AB

Nordströms Lax & Råkor grundades år 2000 av Peter Nordström som också är företagets VD. Företaget arbetar kring livsmedelsbranschen, inom framförallt tre produktområden: fågel, fisk och kött. Det handlar om både frysta och färska produkter som företaget levererar till en rad olika kunder runt om i södra Sverige. Nordströms har sitt säte på industriområdet Långeberga i Helsingborg²⁸.

2.3 Urval av respondenter

Det typiska gasellföretaget har relativt få anställda och avdelningar, det mesta sköts av ett par nyckelpersoner. Eftersom studiens intervjumall bestod av frågor som rör hela verksamheten valde författarna att intervjua den verkställande direktören i varje företag. I de fall då inte det kunde genomföras, föll valet på andra viktiga nyckelpersoner som är väl insatta i företaget och som är representativa för företaget.

Detta ledde till att författarna utförde intervjuer med följande respondenter:

Respondent	Företag	Position i företaget	Datum
Johan Skarborg	Academic Work	VD	14.12.2007
Sören Ljunglöf	Rollco	VD	02.01.2008
Kent Hall	Bröderna Hall	Ekonomi & försäljningsansvarig	07.01.2008
Mattias Jönsson	Playahead	Webbredaktör	13.01.2008
Tommy Håkansson	Nordströms	Vice VD	15.01.2008

2.4 Intervju

En intervju kan i huvudsak vara av tre slag: *strukturerad*, *ostrukturerad* och *semistrukturerad*. I en strukturerad intervju är fråge- eller intervjuschemat bestämd i förväg och samtliga

²⁸ www.nordstromsgrossisten.se

intervjuer är tänkta att ske på samma sätt. Denna form är särskilt lämplig när man avser att göra en kvantitativ bearbetning av svaren, vilket författarna inte har som avsikt att göra²⁹.

Vid en ostrukturerad intervju använder man sig av en obestämd ordningsföljd och en större variation av frågor och frihet kring dem. Detta är ett tillvägagångssätt som lämpar sig för detaljer och respondentens egna erfarenheter. Författarna har dock som utgångspunkt valt att utgå ifrån den semistrukturerade intervjuformen som också är av kvalitativ karaktär, precis som den ostrukturerade. Skillnaden ligger i att den semistrukturerade intervjuformen som är ett mellanting mellan de båda andra, har förhållandevis specifika teman (intervjuguide) som ska beröras³⁰. Detta stämmer väl in med vad målet med intervjuerna är, då det skall täcka ett antal olika frågeställningar och teman så som tillväxt, strategi, företagsledning, personal, marknadsutveckling och produktutveckling. En annan fördel med semistrukturerade intervjuer är att de inte uppfattas som formella vilket leder till att det blir lättare för informanten att prata.

2.4.1 Valet av tillvägagångssättet kring intervjuerna

Under den första fasen av studien, skickades brev via e-post ut till relativt många gasellföretag i Skåne-regionen kring en intervju med företagen. Författarna ringde även dessa företag för en överenskommelse. Det visade sig att det var väldigt stor andel som var oerhört upptagna och hade tidsbrist, och väldigt liten andel av de tillfrågade tackade ja till att ställa upp. Det stora målet var att träffa huvudansvariga i dessa företag, och diskutera kring allt som har med ämnet tillväxt att göra, en längre intervju med andra ord. Men av olika skäl var detta inte möjligt med flera företag. Tidsbrist hos företagen gjorde att de inte kunde hitta den tid som behövdes för ett möte och en intervju. Ett företag i Helsingborg lyckades författarna få att ställa upp på en personlig intervju. Den intervjun genomfördes på respondentens arbetsplats. Inför intervjun läste författarna in sig på allt som rörde fallföretaget, då en bra förberedelse underlättar och ökar kvalitén av intervjun. Författarna delade upp arbetet så att en ställde frågorna och den andra antecknade för att det inte skulle vara för stressigt och information skulle utelämnas. Intervjun bandades även för att minimera risken för informationsbortfall, vilket respondenten förstås gick med på. Som redan nämnt kunde alla inte ställa upp på samma villkor, vilket gjorde att författarna fick göra det bästa av situationen. Då endast fem

²⁹ Företagsekonomiska forskningsmetoder s. 89

³⁰ Företagsekonomiska forskningsmetoder s.98

företag ställde upp, fick man lösa det på andra sätt. Med ett företag hade författarna en intervju per telefon, då respondenten hade sitt kontor i Stockholm. Resterande löste författarna det genom e-post enkät som ändå blev relativt lik en vanlig intervju, men över nätet. Det som hände var att viktiga personer inom fallföretagen fick svara på frågor genom e-post. Frågorna var relativt många, och täckte stora delar av det uppsatsen behandlade. Var inte svaren tillräckliga ställde respondenterna upp på att komplettera med ytterliga svar. Vid e-post enkät försvinner möjligheten att ställa följdfrågor direkt vilket är negativt för kvalitén på intervjun. Men trots detta lyckades författarna få bra svar av respondenterna som täckte det mesta. I ett fall skickades ytterligare frågor till respondenten för att utvidga vissa svar, som lättare skulle kunna analyseras.

2.4.2 Kritik mot uppsatsens intervjuer

Denna studie kring gasellföretagens tillväxtstrategier handlar om att ta reda på hur företag arbetar för att nå tillväxt. Det är information som är svår att ta på, och finns egentligen inte att hämta någonstans än bara i själva företagens anställda. Vem vet bättre om ett företag än en ägare eller VD, intervju med denna person är alltså det mest optimala tillvägagångssättet. När det gäller själva intervjun finns förstås en risk för att respondenterna inte väljer att svara helt sanningsriktigt. I vissa lägen väljer respondenten att dölja saker och ting, och i andra fall passar det bättre att förbättra bilden av företaget. Eller så har respondenten inte allt i huvudet utan gissar sig fram i vissa frågor. Det är skillnad på om respondenten förväntas svara på en fråga inom en viss tid, oftast några få sekunder, samt om respondenten har god tid att formulera sig rätt och att hela korrekta svaret kommer fram. Det är just detta som är både för- och nackdelen med e-post enkäter. Har en respondent som mål att svara ärligt på en fråga, är e-post enkät den optimala vägen att ta, då man har tid att ta reda på information, tänka igenom och svara så sanningsriktigt och korrekt som möjligt. Å andra sidan finns även här risk att förbättra bilden av företaget eller för den delen hitta på svar. Det som dock är den största risken med e-post enkät är att den inte är personlig på något sätt. Det personliga gör att respondenten tycks ställa upp så gott det går i och med att man som respondent vet vem man släpper svaren till då ett förtroende skapas. Genom e-post tappar man denna personkontakt samt trovärdighet, och risken ökar att alla inte tar enkäten på fullt allvar, utan väljer att "få det undanstökat". Sen kan man alltid ställa sig frågan, om det verkligen är rätt person som agerar respondent på andra sidan nätet?

Men faktum kvarstår att det inte spelar någon större roll om det är en live intervju eller en e-post enkät, så länge respondenten har en god vilja att hjälpa den som intervjuar med så korrekta svar som möjligt. Detta får ännu mer stöd om man har möjlighet att skicka ytterligare frågor eller be om utförligare svar genom e-post, vilket var fallet med denna studie. Däremot är telefon intervju en något dålig metod. Det finns ingen trovärdighet eller personkontakt, och man hinner inte tänka genom eller söka efter information som respondent, då ett svar förväntas komma automatiskt.

2.5 Diskussion kring teori och analysmetoden

Författarna har valt att använda sig av olika sorters teorier som studerats och analyserats. Studiens huvudmodell av Ylinenpää³¹ har kompletterats med två delar som är mer beskrivna under teorikapitlet. Anledningen till detta är att få en bredare grundmodell som gör analysen ännu bredare och djupare. Fallföretagens svar har analyserats med hjälp av teorin, och de svar som inte den redan nämnda teorin täckte eller förklarade, har författarna istället försökt att förklara med hjälp av annan teori, detta i form av olika artiklar som välkända forskare har publicerat. Tillsammans består nu teorin av Ylinenpääs huvudmodell, som utvecklats med en huvudfaktor samt ett par mindre kringfaktorer som är tagna ut från välkända artiklar. En kritik mot uppsatsens analys är att författarna borde ha intervjuat fler företag eftersom analysen då hade vägt mer och studiens påståenden hade fått mer tyng, troligtvis hade teorin i samma takt blivit ännu bredare och djupare. Men på grund av att fler företag inte kunde ställa upp på en intervju, av olika anledningar, var detta inget författarna kunde göra något åt.

2.6 Trovärdighet och tillförlitlighet

Det är viktigt att en uppsats innehåller reliabilitet och validitet för att den ska kunna uppnå en hög nivå av trovärdighet och tillförlitlighet av läsaren³². Reliabilitet innebär att granska insamlad data som har samlats under uppsatsens gång. Reliabilitet syftar till om ett resultat skulle ha blivit likadant ifall undersökningen skulle göras om en gång av någon annan. Intern validitet innebär att dra slutsatser av informationen som man har samlat in medan extern validitet handlar om möjligheten att använda uppsatsens resultat utanför det område som

³¹ Företagstillväxt

³² Företagsekonomiska forskningsmetoder s. 288

studerats³³. Validitet handlar också om att det man ämnar mäta, att man gör det. Samt att man ser om modeller och teorier, men även slutsatser man kommer fram till, verkligen har samband eller inte för studien.

2.6.1 Reliabilitet

För att uppnå en hög reliabilitet har författarna använt sig av teorier i böcker som är publicerade av välrenommerade förlag och skrivna av kända forskare. Primärkällan har om möjligt använts, då primärkällor oftast är de mest trovärdiga. När det gäller information från intervjuerna, har författarna medvetet valt att intervjua de mest insatta personer med mångfärgig erfarenhet inom uppsatsens fallföretag. Det har inte alltid varit möjligt av olika anledningar och då har författarna försökt få tag på andra mycket insatta personer.

2.6.2 Validitet

För att uppnå intern validitet har författarna använt sig av flera olika källor och modeller för att uppsatsens teorikapitel ska bli mer trovärdigt. Författarna har dessutom använt sig av flera fallföretag för att det ska finnas en trovärdighet och ett verkligt samband i slutsatserna. Extern validitet har åstadkommit genom att uppsatsens metod kan användas i flera olika områden som har liknande syfte som vår uppsats har. Många av de tidigare modeller och teorier som författarna har studerat, har använt sig av liknande variabler som också används i denna studie. Detta ökar tillförlitningen på att denna uppsats variabler verkligen har ett samband med det författarna studerar.

³³ Företagsekonomiska forskningsmetoder s. 288

”Vi ska ha fokus på kunden, service, kunskapen och kvalitén.”

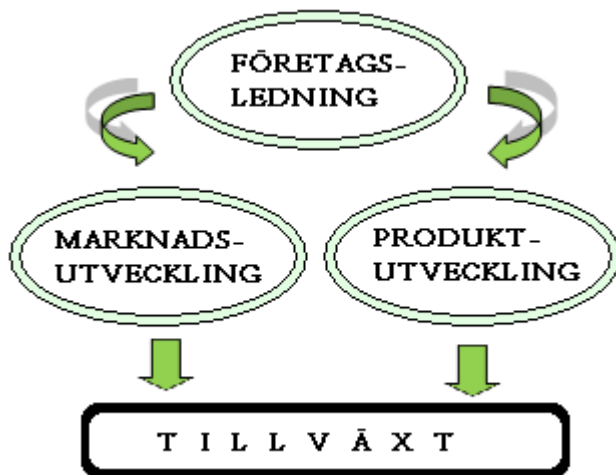
-Sören Ljunglöf, VD Rollco AB

3. Teori

I detta kapitel presenteras de olika teorierna som används i uppsatsen, bland annat tillväxtmodellen samt dess olika delar, på ett mer djupgående sätt.

3.1 Val av Ylinenpääs tillväxtmodell

När det gäller tillväxt finns det många olika modeller med diverse riktningar och förklaringar. Den modell som uppsatsen kommer att byggas upp kring är Ylinenpääs tillväxtmodell³⁴. Den baseras på tre grundpelare som tros vara anledningen till företags tillväxt. Dessa tre är företagsledning, marknadsutveckling och produktutveckling. Initialläget ligger i företagsledningen då de beslutar om företagets olika strategier i olika lägen. Med hjälp av deras kunskap, erfarenhet och förmåga leder de förhoppningsvis företaget till en framtida expansion, främst genom marknads- och produktutveckling.



Figur 1 Tillväxtmodell, Ylinenpää, *Företagstillväxt*, s. 42

Men enligt författarnas mening är det något väldigt viktigt Ylinenpää inte väljer att ta med i sin modell, och det är *personalen*. En viktig del i alla företag, och kanske främst i gasellföretag, är personalstyrkan, som i realiteten gör det planerade till verklighet. I en snabb förändlig miljö, har de anställda stora krav på sig, att hela tiden utvecklas och leverera det som efterfrågas av framförallt företagsledningen. Efter att ha genomfört alla dessa studier och intervjuer, visar det sig vara helt korrekt att ta med området personal som en av de viktigaste

³⁴ Företagstillväxt s. 42

delarna i modellen, vilket författarna återkommer till i fortsättningen av uppsatsen. Därför kommer den ursprungliga modellen skapad av Ylinenpää att utökas med ytterligare en grundpelare, till grundmodellens tre:

- Företagsledning
- Marknadsutveckling
- Produktutveckling
- Personal

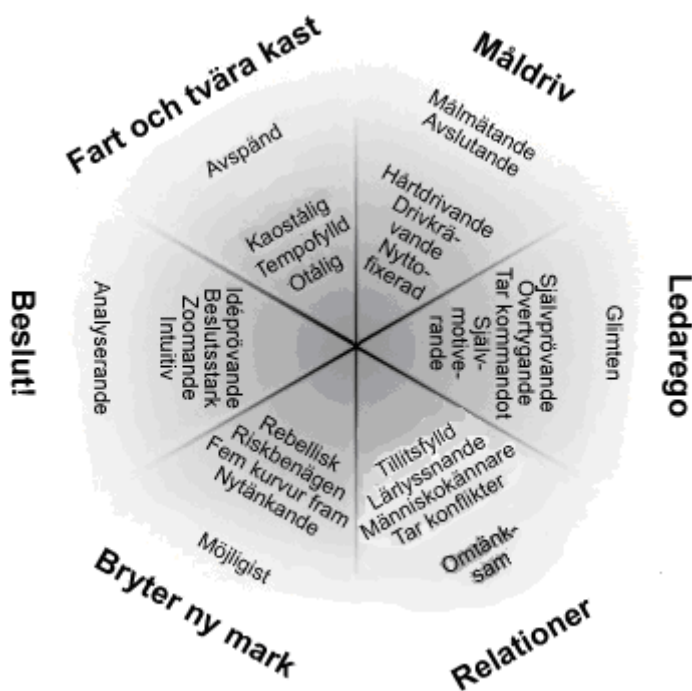
Modellen kommer att bli det hjälpmedel som behövs för att förhoppningsvis kunna förklara tillväxten i de gasellföretag som valts ut och som utgör uppsatsens fallföretag. Alla delar i uppsatsens nyskapade modell, baserad på Ylinenpääs tillväxtmodell, kommer att beskrivas mer omfattande i fortsättning av uppsatsen. Vidare kommer ett flertal andra modeller att beskrivas inom de olika delarna i Ylinenpääs tillväxtmodell.

En annan viktig aspekt av valet av Ylinenpääs är tidigare studier som vi har gått genom i kapitel ett. Dessa visar att Ylinenpääs grundpelare är den främsta anledningen till tillväxt hos företag. Fast även tidigare forskning har visat att personalen är en viktig faktor vid tillväxt och det stödjer vår utökning av modellen. Ylinenpääs modell fungerar som en överblickande modell för att göra det möjligt att begränsa sig vid ett fåtal faktorer i ett väldigt komplext forskningsområde som tillväxt är.

3.2 Företagsledning

Ett snabbväxande företag ställer speciella krav på ledarskap. Det högt uppdrivna tempot, den kaotiska tillvaron och den starka målfokuseringen gör att det krävs speciella egenskaper hos de personer som ska leda företaget. Ledarskapet är ytterst viktigt eftersom det inte finns tid att utforma befattningsbeskrivningar, strukturer och regelverk. Eftersom företaget växer snabbt måste ledaren vara tydlig och ha en betydelsefull genomförandekraft. Vidare är det viktigt att ledaren driver företaget mot till synes omöjliga mål³⁵. Det finns grundläggande faktorer som skapar tillväxtledaren. Dessa består av en pyramid med sex sidor vars bas består av grundläggande egenskaper som är gemensamma för tillväxtledaren.

³⁵ Rebelledaren s. 26



Figur 2 Pyramiden, Ahrens, *Rebelledaren*, s. 26

3.2.1 Bryter ny mark

I denna del av pyramiden behandlas egenskaper som gör att ledaren kan bryta ny mark i sann pionjärsanda. Entreprenörer har oftast egenskaperna att bryta ny mark. Dessa egenskaper är:

- Rebellisk
- Riskbenägen
- Fem kurvor fram
- Möjligist
- Nyttänkande

Ledaren i ett tillväxtföretag har ett rebelliskt inslag i sin personlighet. En rebellisk ledare ifrågasätter givna spelregler och vill inte följa order från andra. Genom att inte följa order går rebelledaren sin egen väg och hittar nischer som den kan dominera. En annan viktig egenskap är att våga gå mot strömmen när man sitter som ledare för ett tillväxtföretag. Samtidigt som rebellens egenskaper är viktiga för ett tillväxtföretag måste de begränsas. Det får inte gå så långt att man aldrig följer några regler bara för att vara motstridig. Då är det lätt att tappa

fokus och splittra företaget. Det viktigaste för att lyckas är att få sina medarbetare att förstå och köpa det du står för³⁶.

Vidare är tillväxtledarna mer riskbenägna än andra ledare. Egenskaper som är tydliga är bland annat att ledaren vågar sticka ut hakan och är djärv. Ledaren tror på det han gör och är beredd att riskera sitt eget jobb när han/hon fattar riskabla beslut. Att experimentera och pröva något nytt är en del av vardagen. En riskbenägen ledare leder företaget fram men det är viktigt att kunna bromsa upp för att inte ta onödiga risker som kan äventyra företagets framtid.

Att se fem kurvor fram är en typisk egenskap för en tillväxt ledare. Själva uttrycket kommer från rallyvärlden. Uttrycket innebär att ”rallyförare måste kunna se fem kurvor fram för att veta hur han bäst ska ta den första kurvan”. Samma sak gäller för tillväxt ledaren, han visualiserar en målbild som ligger långt fram och tänker i mindre scenarier när han planerar verksamheten och fattar beslut. Oftast tänker inte en tillväxt ledare i planer utan i valmöjligheter eftersom det hela tiden finns val att göra. De fem kurvorna handlar om framförhållning, om att förutse hinder, problem och framför allt möjligheter³⁷.

Nytänkande är en viktig egenskap för en ledare i tillväxtföretaget. Nytänkande handlar om att vara kreativ när nya metoder dyker upp och att kunna hitta nya sätt att lösa olika frågor. I ett företag utan nytänkande fungerar allt på samma gamla sätt och företaget utvecklas inte. En ledare som är nytänkande är otraditionell, hittar nya lösningar, är innovativ och idérik. Men det är viktigt att det inte blir för fokuserat på att hitta nya vägar så att man glömmer bort allt som är gammalt och redan beprövat.

En möjligist är ledare som ser möjligheter som andra inte ser. Han är duktig på att utnyttja resurser som är knappa genom att exempelvis se hur befintlig personal kan användas till nya arbetsuppgifter. Dessutom är ledaren optimistisk och positiv och har förmåga att se öppningar överallt. Det spelar ingen roll hur små möjligheterna är, ledaren identifierar de oavsett om det handlar om affärsmöjligheter eller om det handlar om att kombinera olika egenskaper³⁸.

³⁶ Rebelledaren s. 30

³⁷ Rebelledaren s. 32

³⁸ Rebelledaren s. 35

3.2.2 Beslut

Tillväxtföretag har oftast ett högre tempo än vad andra företag har. Därför är det viktigt med en ledare som kan ta snabba beslut som skapar handlingskraft. Men det är även viktigt att besluten är genomtänkta och fokuserar på företagets framtid. Några viktiga parametrar vid beslutsfattande är:

- Idéprövande
- Beslutsstark
- Zoomande

En ledare i ett tillväxtföretag blir mer idéprövande än vad ledare i andra företag blir. Det är viktigt att ifrågasätta idéer och inte vara naiv för det kan vara livsfarligt för företagets existens. Men det får inte gå till överdrift så att man hämmar och dödar alla idéer. Man måste noggrant pröva och värdera tills man blir kritiskt positiv³⁹.

En beslutstark ledare är en egenskap för en tillväxt ledare som vågar fatta beslut och agera därefter. Vidare är ledaren duktig på att fatta beslut i pressade situationer där han/hon inte har tillgång till all information som han/hon egentligen hade behövt. Men det är viktigt att inte köra över andra människor runt omkring och fatta beslut åt dem. Då begränsas medarbetarnas förmåga att fatta självständiga beslut.

En missuppfattning som finns om tillväxt ledaren är att dess roll är att ha överblick och helhetssyn. Han ses mer som en visionär med storslagna idéer. Oftast har ledaren varit med från början när verksamheten startade och känner till alla delar av verksamheten. Därför gillar han/hon att gå ner i minsta detalj för att förstå företagets utveckling. En bra ledare måste kunna se i detalj men även kunna se helheten. Det får dock inte bli så att han eller hon lägger sig i allt som händer och kontrollerar allt⁴⁰.

³⁹ Rebelledaren s. 40

⁴⁰ Rebelledaren s. 41

3.2.3 Fart och tvära kast

Vardagen i ett tillväxtföretag präglas av en kaotisk miljö. Företaget måste alltid vara först och det leder till ständig tids- och resursbrist. Därför är det viktigt med en ledare som har egenskaper som:

- Tempofylld
- Kaostålig

En tempofylld ledare föredrar att allt går fort och att det händer mycket. Pressen som skapas ses inte som en börda utan istället ses det som en stimulerande faktor som ökar motivationen. Tempot får dock inte bli för högt så att det leder till att det uppstår många fel eller att verksamheten hämmas. Det är även viktigt att se till att medarbetarna trivs med det höga tempot så att de inte ”jobbar ihjäl sig”⁴¹.

Som en kaostålig individ har man bättre förmåga att klara av förändringar som sker runtomkring. Ledaren vill ha omväxling och det skapar han/hon genom att ha många projekt samtidigt. Man känner sig helt enkelt trygg i en vardag fylld med kaos⁴².

3.2.4 Måldriv

Måldriv är det området som visar hur ledaren driver arbetet mot målet och hur den uppnår resultat. I tillväxtföretag är målfokuseringen viktig för att företaget skall kunna uppnå sina mål och överleva i den hårda konkurrensen. Egenskaper som utmärker sig är:

- Nyttofixerande
- Drivkrävande

En perfektionist passar inte in i ett tillväxtföretag eftersom det inte finns tillräckligt med tid att få allt perfekt. En nyttofixare passar därför bättre in för att hans/hennes mål är att snabbt åstadkomma en bra och enkel lösning. Om kunden skall vara nöjd måste även du själv vara

⁴¹ Rebelledaren s. 52

⁴² Rebelledaren s. 55

nöjd. Att nyttofixering präglar arbetet gör att det sparas tid och i tillväxtföretag råder som bekant alltid resurs- och tidsbrist.

Som drivkrävande förväntar du dig att dina medarbetare är självständiga och självgående. Därför värdesätter du drivkraft hos andra väldigt högt. Men en ledare som är drivkrävande sätter oftast högst krav på sig själv. Det gör att han/hon fungerar som en förebild för sina medarbetare. Det får dock inte leda till att han/hon ställer för höga förväntningar på sina medarbetare så att det blir ett tyrannbeteende⁴³.

3.2.5 Ledarego

Brist på tid i ett tillväxtföretag gör att det är viktigt med självkännedom och förmåga att kunna lära sig av sina erfarenheter. Ledarego förklarar vilken ledarstil ledaren har och hur tydlig ledaren är med egenskaper som:

- Självmotiverande
- Tar kommandot
- Övertygande

I det typiska tillväxtföretaget är det sällan någon som hinner ge uppmuntran eller ens bekräftelse för det jobb som man har gjort. Därför är det extra viktigt att man är självmotiverande och inte behöver några klappar på axeln för att känna sig engagerad. Du motiverar dig själv och det är den egna känslan av att ha gjort ett bra jobb som räknas och ger dig den största stimulansen.

En ledare som tar kommandot är en ledare som vågar styra och ställa oavsett situationen. Av sina medarbetare uppfattas ofta den som karismatisk och den som ”fyller rummet”. Att stå i centrum är inget den väljer att göra utan det kommer med på köpet med individens personlighet. Denna egenskap är viktig eftersom det i tillväxtföretag sällan finns regelverk eller befattningsbeskrivningar. Ledaren måste därför kunna påverka och styra företaget mot dess mål⁴⁴.

⁴³ Rebelledaren s. 62

⁴⁴ Rebelledaren s. 73

Att vara övertygande innebär att individen har en förmåga att verbalt inspirera och få människor med sig. En övertygande person är självsäker och gillar att sälja och förhandla. När man möter en sådan person känner man att de skulle kunna sälja vad som helst genom sitt sätt att agera. För en tillväxt ledare gäller det att kunna få fram företagets idéer på rätt sätt till finansärer, medarbetare och kunder. Själva idén kan vara hur bra som helst men om den inte säljs på ett rätt sätt kommer affären inte att bli av.

3.2.6 Relationer

Eftersom tempot är högt i tillväxtföretaget är det svårt att hinna med stötning och support. Därför är det viktigt att personalen själva tänker i relations banor. Men det är även viktigt att ledaren tar sitt ansvar och gör sitt bästa för att bygga relationer inom företaget och utanför. Viktiga egenskaper är:

- Omtänksam
- Människokännare

Omtänksamhet innebär att ha en äkta och varm känsla för andra människor, och att vara intresserad av andra. En ledare som är omtänksam bryr sig om sin personal och det är viktigt för honom/henne att personalen trivs och mår bra. En vanlig missuppfattning är att tillväxt ledaren är tuff och driver sin organisation hårt där det inte finns tid för omtanke, vilket inte stämmer. Hade organisationen drivits i ett högt tempo och hade ledaren inte brytt sig om personalen skulle detta leda till att personalen blivit utmattad. Det måste finnas en bra balans mellan fokusering på uppgiften och fokusering på personalen⁴⁵.

En duktig människa kännare vet vad som motiverar personalen och vilka behov personalen har. Han/hon vet vilka knappar de ska trycka på för att få personalen att prestera på det sätt som passar företaget. Det gäller dock att vara försiktig. Det får inte leda till att ledaren manipulerar sin personal bara för att få fram sin vilja.

⁴⁵ Rebelledaren s. 85

3.2.7 Sammanfattning företagsledning

Tillväxtledaren är alltså en sammansatt figur med till synes motsägelsefulla egenskaper och ingen ledare är komplett. Men det som utmärker en tillväxt ledaren är att han/hon är duktig på en unik sak, och det är att de oftast vet vad han/hon är dålig på. Genom att veta vilka ens dåliga sidor är kan dessa kompletteras med motsatsen och på så sätt får man fram en oslagbar kombination. ”Tillväxtledaren är en alltså en omtänksam rebell som förmår att komplettera sina svaga sidor”⁴⁶.

3.3 Marknadsutveckling

En stark bidragande faktor till ett företags tillväxt är marknadsutveckling. Ett snabbväxande företag måste ha rätt marknadsföring, som till stor del handlar om att segmentera samt positionera sig rätt, för att i slutändan öka kundens efterfråga. För att ett företag ska kunna öka efterfrågan måste de identifiera kundens behov vilket ofta är komplicerat. Kunder har olika preferenser gällande produkter/tjänster då de inte är homogena⁴⁷. Då kunder är alldeles för olika, är det i princip omöjligt att vända sig till alla för att tillfredställa dem. Kunder kan delas in i åldrar, kön, var de bor, vilken kultur, religion och tradition som råder på den platsen, vad de har för ekonomi, hur pass betalningsvilliga de är, vilka smaker de har bland olika produkter/tjänster etc. Listan kan göras lång. Därför måste företaget segmentera marknaden, hitta ett visst marknadssegment som passar företagets produkter/tjänster.

De flesta snabbväxande företag tenderar att välja snabbväxande marknadssegment, eller marknadssegment som har potential att växa⁴⁸. Det kan vara besvärligt för ett snabbväxande företag att jobba med en mogen marknad, då man som företag blir tvunget att ta små steg framåt, samtidigt som man växer i en kolossal fart rent organiskt. I sådana fall blir man tvungen att fokusera på en nisch för att nå hög tillväxt. Fokus på en marknad och dess kunder gör att man får bättre förståelse och kunskap kring deras behov, och därmed kan man tillgodose deras behov på ett bättre sätt⁴⁹. Samtidigt som det är viktigt att hitta nya marknader med nya kunder, är det också väldigt viktigt att behålla samma position och de kunder man

⁴⁶ Rebelledaren s. 93

⁴⁷ Competitive Advantage s. 231

⁴⁸ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 39

⁴⁹ Företagstillväxt s. 27

redan har. Därför är det viktigt att skapa relationer med kunder. Dessa hjälper företaget att bli bättre, hitta nya kunder m.m.

Företag som inte tycks infinna sig fullständigt rätt på hemmamarknaden, eller som inte nöjer sig med hemlandet, brukar vända blickarna mot världsmarknaden med en differentiering. De flesta snabbväxande företagen börjar arbeta tidigt på internationell nivå. Företag med en omsättning på 50-100 miljoner kr, har ofta över hälften av sin försäljning internationellt⁵⁰. Allt handlar dock inte om att hitta den rätta marknaden. Många gånger är det minst lika viktigt att komma in på en marknad vid rätt läge. Det kan vara en stor fördel att vara först på en marknad, att vara det företag kunder tänker först på när det handlar om en viss bransch, t.ex. läsk och man tänker automatiskt på Coca-Cola⁵¹.

När man etablerar sig först på en marknad, leder det till att ett varumärke får en bra position⁵². Men i många lägen behöver man inte vara först på en marknad för att bli en vinnare. Ett företag kan ligga i skymundan till en början, för att sedan se potential i en marknad, kopiera det uppfinnaren introducerat, och bli slutsegrare då det stora jobbet är avklarat⁵³.

En modell som sammanfattar marknadsutveckling och dess inverkan på tillväxt är Ansoffs-matrisen⁵⁴. Modellen visar fyra sätt för ett företag att växa, där marknadsutveckling är en direkt väg till tillväxt. Produktutveckling är en annan, vilket författarna återkommer till i ett senare skede. Marknadsutvecklingen kan ske med eller utan produktutveckling.

3.4 Personal

En oerhört viktig pusselbit i alla företag, så även i gasellföretag, är personalen. I en snabb förändlig miljö har personalen stora krav på sig, att hela tiden utvecklas och leverera. Inom området personal, kommer författarna att beskriva tre viktiga delar som kommer att presenteras här nedan. Dessa är intellektuellt kapital, företagskultur & belöningssystem samt rekrytering.

⁵⁰ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 107

⁵¹ Ladda ditt varumärke s. 32

⁵² Ladda ditt varumärke s. 128

⁵³ Växa med framgång – tvåan vinner s. 76

⁵⁴ Corporate strategy: business policy for growth and expansion

3.4.1 Intellektuellt kapital

Intellektuellt kapital är väldigt betydelsefullt för ett företag. Mestadels av det intellektuella kapitalet är relativt osynligt, svårt att ta på och syns inte på kort sikt. I intellektuella kapitel finns human kapital, som består av medarbetare och dess kunskap, erfarenhet etc. Men faktum är att allt för många företag inte har någon översikt alls över de anställdas kompetens⁵⁵. Är personalen kompetent och har en stark drivkraft, blir den ett snabbväxande företags viktigaste resurs⁵⁶. För det krävs att företaget satsar på personalen. Företaget skall se till att personalen får utbildningar där de kan utvecklas och bli bättre. Utbildningar i grupp leder även till att individerna lär känna varandra bättre sätt i och med att de umgås. Företaget skall även se till att ha en motiverad personal genom att tillfredsställa deras behov och begär⁵⁷. Det som däremot kan vara ett problem är att företag oftast inte ser snabba resultat när det gäller intellektuellt kapital. Det är en långsiktig satsning och en ovärderlig framtida potential⁵⁸.

3.4.2 Företagskultur & belöningsystem

Att skapa en bra företagskultur där alla i företaget tänker i samma banor och trivs med varandra, är en tuff uppgift för många företag. Anställda måste behandlas likadant så att ingen känner sig utanför *laget* ifall ett företag vill ha en bra laganda⁵⁹. Ett belöningsystem som är kopplat till företagets målsättning samt ger klara signaler om vad personalen ska göra för att belönas, påverkar företagskulturen i stor utsträckning⁶⁰. Det finns massvis av olika belöningsystem. Höga löner kan vara en belöning och det man främst tänker på. Vinstdelning är också ett sätt att belöna på, då man som anställd får en andel av företagsvinsten. Men det behöver inte alltid handla om direkta löner. Andra lösningar kan vara förmåner som pension eller spontana belöningar, som skulle kunna vara att anställda får en resa vid uppnådda företags mål. Ett annat sätt att göra personalen nöjd är att stimulera kreativiteten hos anställda. Det gör företaget genom att belöna deras arbete och sedan ge dem nya och svårare utmaningar⁶¹. Är anställda nöjda, kommer det spegla hela företaget och anställda kommer att agera företags ambassadörer på ett positivt sätt. Ett företag har ett oerhört stort ansvar gentemot personalen. Ett företags kanske viktigaste uppgift är att vårda de anställda på ett bra

⁵⁵ Den lärande organisationen. Kompetens utveckling i arbetslivet s. 27

⁵⁶ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 186

⁵⁷ Skapa ett bra team s. 40

⁵⁸ Corporate Longitude

⁵⁹ Skapa ett bra team! s. 58

⁶⁰ Belöningsystem – nyckeln till framgångar, s. 77

⁶¹ Managing for creativity

sätt⁶². Det finns ett positivt samband mellan snabb expansion och låg personal omsättning & låg sjukfrånvaro⁶³. Forskning i Sverige visar att om företag investerar i hälsa bland anställda, kan det ge upp till 500 % ränta på investerat kapital i form av lägre sjukfrånvaro och högre produktivitet⁶⁴.

3.4.3 Rekrytering

I snabbväxande företag är rekrytering ofta förekommande. Då företag växer så snabbt, behöver man i många fall rekrytera i samma takt. Detta kan leda till stora komplikationer, då en rekryteringsprocess är tids- och resurskrävande. Rätt personal kan vara ett företags viktigaste resurs. Felrekrytering kan kosta väldigt mycket, framför allt när det gäller underprestering. På samma sätt som man rekryter anställda, händer det då och då att företaget förlorar anställda av olika anledningar. Eftersom human kapitalet utgörs av de anställda och anses vara så pass centralt i ett företag, är det betydelsefullt att man behåller personer med mycket kunskap, erfarenhet och hög kompetens⁶⁵. Något företag kan göra för att förenkla hela rekryteringsprocessen är att exempelvis internrekrytera anställda⁶⁶. Redan anställda har oftast mycket större kunskap om företaget än de som kommer utifrån. En annan positiv effekt av att företag internrekryter, är att anställda uppmuntras att arbeta ännu hårdare, då möjligheter för uppflyttning finns. En annan bra solution ett företag kan använda sig av är den så kallade sandwichmetoden. Den handlar om att en nyanställd placeras mellan en lojal chef och en lojal medarbetare. Trycket från dessa två personer gör att den nyanställda antingen arbetar lojalt mot företaget eller väljer att lämna företaget⁶⁷.

3.5 Produktutveckling

En utmärkande egenskap bland tillväxtföretag är en stark fokusering när det gäller produkter/tjänster. Tillväxtföretag koncentrerar sin verksamhet till en huvudprodukt eller tjänst och blir bäst inom sin nisch. Genom att fokusera skapar de kunskapsledarskap som innebär att alla anställda på ett effektivt sätt kan sortera i informationsleden och hålla sig ständigt uppdaterade. Fokuseringen leder även till bättre kontroll och enklare flöden.

⁶² Tillväxt – företagets drivkrafter s. 189

⁶³ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 210

⁶⁴ Capital is Waiting

⁶⁵ Accounting for minds – an inspirational guide to intellectual capital

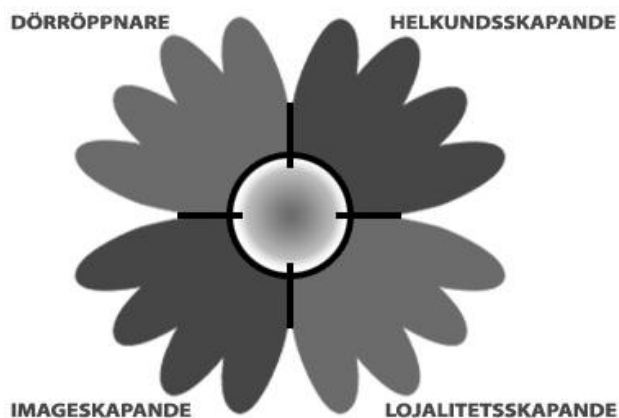
⁶⁶ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 192

⁶⁷ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 199

Samtidigt bör företaget ständigt arbeta med att bli bättre genom att erbjuda kunden en bättre produkt, detta görs med hjälp av produktutveckling. Som författarna redan nämner under marknadsutveckling (3.3), är produktutveckling en direkt väg till tillväxt enligt Ansoffmodellen⁶⁸.

De professionella kunderna letar vid varje tillfälle efter den bästa produkten/tjänsten. Det gör att små, okända företag kan slå sig in på en marknad som domineras av stora, etablerade företag⁶⁹. För att erbjuda kunder ett helhetserbudande måste de fokusera både på kundgruppen samt deras primära behov. Men hur skapar man en marknad och fokuserar samtidigt? Det görs genom vad Ahrens kallar för *produktblomman*. Produktblomman innebär det totala erbjudandet av produkter och tjänster som påverkar kundens totalupplevelse av erbjudandet.

Produktblomman består av marknads- eller imageskapande och lojalitetsskapande aktiviteter, dörröppnande eller helkundsskapande produkter och tjänster⁷⁰.



Figur 3 Produktblomman, Ahrens, *Snabbväxarnas drivkrafter*, s. 69

Marknads- eller imageskapande aktiviteter innebär att bygga och vårda sitt varumärke för att varumärket i sig skapar en marknad. Ett känt varumärke skapar trygghet för kunderna. Nyckeln till framgång heter oftast konkurrensfördelar. Sedan är det små skillnader som avgör framgångens storlek. En väsentlig skillnad kan vara ett bra och starkt varumärke, som i många fall är ett företags värdefullaste tillgång, då ett varumärke värderas till 60-70 % av företagets

⁶⁸ Corporate strategy: business policy for growth and expansion

⁶⁹ Snabbväxarnas drivkrafter s. 54

⁷⁰ Snabbväxarnas drivkrafter s. 69

börsvärde⁷¹. Det handlar om att sätta prägel på sina produkter/tjänster, att dessa förknippas positivt med varumärket och företaget.

Dörröppnande produkter och tjänster innebär att det måste till en bra produkt eller tjänst som öppnar upp en marknad för företaget. Ett problem som nya företag har är att få kunderna att börja köpa produkten eller köpa den på det sätt som erbjuds. Eftersom produkten är ny på marknaden har kunden inte vanan att köpa den⁷².

Helkundsskapande produkter och tjänster är ett måste för att kunna knyta långsiktiga kunder. Ett vanligt misstag som tillväxtföretag gör är att ständigt jaga nya kunder medan man glömmer bort sina gamla trogna kunder. Men inget företag har råd att förlora sina trogna kunder. För att värna om kundbasen har många företag skapat ett system som väver ihop kundens och företagets organisation. I och med att gasellföretag växer snabbt, kommer de i kontakt med stort antal kunder på kort tid, är det viktigt att behålla sina befintliga kunder för långsiktig och långvarig framgång. Det gäller att se till att kunder blir lojala gentemot företaget, för i slutändan handlar allt om att de lojala kunderna är de mest lönsamma för ett företag⁷³.

Lojalitetsskapande aktiviteter skapar affärer på marknaden. Inom väldigt få branscher styrs priset av tillgång och efterfrågan och den som kan leverera bästa produkten är den som får ordern. Men verkligheten ser annorlunda ut, då det är lojalitet och vänskap som ger företaget ordern⁷⁴.

3.6 Summering av den utökade tillväxtmodellen

Om man ska summera Ylinenpääs tillväxtmodell och utökningen med personal som en av fyra delar, kommer en modifierad modell att se ut enligt figur 4. Det viktigaste att ta med sig vidare från de alla olika delarna är enligt följande:

◆ Företagsledning

⁷¹ Identitet. Varumärke, tecken och symboler s. 109

⁷² Snabbväxarnas drivkrafter s. 70

⁷³ Den lojala kunden s. 187

⁷⁴ Snabbväxarnas drivkrafter s. 71

- Bryter ny mark: Vilka olika egenskaper ledaren har som gör att denne kan bryta ny mark och komma med något nytt.
- Beslut: Ledare tar olika lång tid på sig att fatta beslut.
- Fart och tvära kast: Det är viktigt att en ledare är tempofylld och kaostålig.
- Måldriv: Ledare är olika i arbetet med att driva arbete mot mål och uppnå mål.
- Ledarego: Visar hur tydlig en ledare är med egenskaper som självmotiverande, att ta kommandot samt övertygande.
- Relationer: En ledare måste ta sitt ansvar att bygga relationer i och utanför företaget.

◆ Marknadsutveckling

- Segmentering och positionering: Det är viktigt att man väljer rätt kunder och positionerar sig väl i kundens ögon. Fokus är väldigt betydelsefullt.
- Snabbväxande marknad: Vill företaget växa, är det lättast på en stor marknad eller en med potential att växa. Ett sätt att växa handlar om att skapa starka relationer och band med kunder.
- Utvidga marknaden: Vill företag växa, försöker de i många fall att vidga marknaden. I vissa fall räcker inte hemmamarknaden och då kommer världsmarknaden in i bilden.
- Timing: Ibland ska man vara först ut, andra gånger behövs inte det. Hur man än gör, är det viktigt med att komma in i rätt tidpunkt.

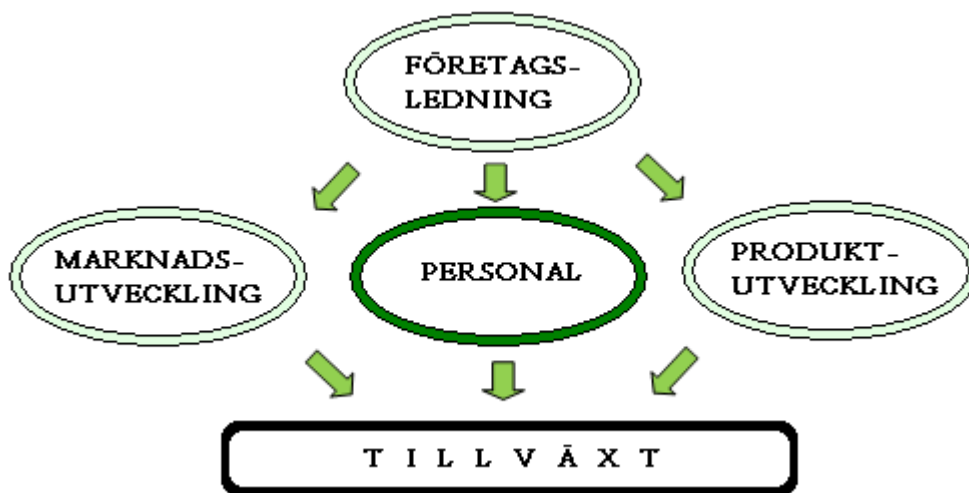
◆ Personal

- Kompetent: Personalen skall nå upp till en skicklighets nivå.
- Stark drivkraft: Personalen skall brinna för företaget.
- Stark laganda: Alla anställda skall känna lagandan, alla ska jobba som ett lag där alla är delaktiga.
- Utbildning: För att utveckla de anställda ska det finnas personalutbildningar.
- Företagskultur: Anställda ska tänka i samma banor och arbeta utifrån företagskulturen.
- Belöningsystem: Olika sorts belöningsystem uppmuntrar och hjälper de anställda att arbeta hårdare för företaget.

- Rekrytering: Tillväxtföretag har hög personalomsättning. Detta faktum gör att man måste se till att rekrytera rätt personer.

◆ Produktutveckling

- Fokus: Tillväxtföretag måste koncentrera sin verksamhet och lägga fokus på en eller få huvudprodukter eller huvudtjänster. Men man får inte fokusera för mycket.
- Skapa marknad genom image: Bygga och vårda sitt varumärke genom bra produkter och tjänster, då varumärket i sig skapar en marknad.
- Nya produkter och tjänster: I många fall är det svårt att introducera en ny produkt eller tjänst på en marknad då kunder inte har en vana att köpa detta. Företag ska hitta dörröppnande produkter och tjänster.
- Helkundsskapande: Man får inte glömma sina gamla kunder i jakten på nya.
- Lojalitet: I många fall styrs priset av utbud och efterfråga. I andra fall styrs priset av lojalitet och vänskap. Bäst och mest lojalitet får man genom bra produkter och tjänster.



Figur 4 Tillväxt i gasellföretag utgående från Ylinenpääs tillväxtmodell

3.7 Tillväxtstrategi som tolkningsram för gaseller

Allt som händer på en tillväxtmarknad och i ett tillväxtföretag förklaras inte av den utökade tillväxtmodellen som beskrivs i inledande delar av kapitlet. Därför kommer ett par andra

teorier att kort presenteras, och dessa ska förhoppningsvis täcka upp det den utökade tillväxtmodellen inte fick med, *uteliggarna*.

3.7.1 Vad är strategi

Ordet strategi kan delas upp i två delar, strategisk positionering och operationell effektivitet⁷⁵. Strategisk positionering handlar om att göra en liknande aktivitet som konkurrenter, men att göra det på ett annorlunda och unikt sätt. Operationell effektivitet innebär att man gör liknande aktiviteter som konkurrenter, fast på ett bättre och mer effektivt sätt. Det måste finnas ett starkt och bra samspel mellan dessa två delar inom företagets olika aktiviteter på olika nivåer. Är inte företaget det enda med sin produkt/tjänst på marknaden, vilket oftast är fallet, måste företaget konkurrera med konkurrenterna. Det finns många möjliga framgångsfaktorer som företag kan arbeta med. Många har redan nämnts, men den framgångsfaktorn som sannolikt väger tyngst är att ha den bästa produkten/tjänsten. Bästa produkten finns med som en av tre delar i *delta modellen*⁷⁶. De andra delarna handlar dels om att *läsa in kunden* genom partners som också är komplement företag, samt att ha nära och djupa relationer med kunder. I sådana lägen kan företag göra så kallade *strategy canvas*, att se till vilken grad företaget investerar i olika bitar, så som pris, snabbhet, flexibilitet, kvalitet, kvantitet mm. Detta jämför man sedan med konkurrenter, och man kan lättare se varifrån konkurrensfördelar dyker upp⁷⁷. Att ha möten ofta och gå igenom det som har hänt, och det som komma skall, kan anses vara en sorts *strategy canvas*, ty man går igenom hur man ska förbättra saker och ting, hur man ska bli bättre än konkurrenter osv. Som företag är det viktigt att man även tittar i backspeglarna emellanåt, och sedan försöka se in i framtiden. En viktig del i att nå framgång är att lista ut vad som komma skall. Ett ordspråk säger, *man ska inte vara där pucken är, utan dit pucken är på väg*⁷⁸.

Som företag bör man antingen sätta rätt standard med sina produkter/tjänster, eller välja rätt standard. Oftast är det svårt att sätta en helt ny standard, framför allt om man vill använda sig av en stor marknad, som exempelvis ett helt land eller varför inte hela världen. Lättare är det däremot att välja redan befintlig standard. Företag måste blicka ut på marknaden för att försöka hitta *det* som säljer. Oftast finns något på marknaden som ytterligare kan utvecklas,

⁷⁵ What is strategy

⁷⁶ The Delta model

⁷⁷ Charting your company's future

⁷⁸ Skate to Where the Money Will Be

vilket leder till att det blir mer av en ny spännande utveckling av det redan befintliga, än att man sätter en helt ny och egen standard. När företaget väl kommer ut på marknadens standard återstår att förstärka den framgång man nått och det företaget redan håller på med. Många produkter/tjänster ökar i värde om många använder det. Det signalerar kvalité och värde för kunder ifall många redan använder produkten/tjänsten i fråga⁷⁹. Produkten/tjänsten i sig kan vara alldeles utmärkt, men om inte tillräckligt många använder det, försvinner värdet. Exempel på det kan vara mobiltelefoner och funktionen textmeddelanden. Har man ingen att skicka textmeddelande till, har man inget värde av den funktionen heller.

Om man summerar det viktigaste att ta med sig vidare från detta avsnitt, kommer det att se ut enligt följande:

◆ Utökade strategier

- Strategisk positionering: Göra likartade aktiviteter som konkurrenter, men på ett annorlunda och unikt sätt.
- Operationell effektivitet: Göra likartade aktiviteter som konkurrenter, men på ett bättre och effektivare sätt.
- Bästa produkt: Den absolut starkaste framgångsfaktorn ett företag kan ha, är att företaget har den bästa produkten (eller tjänsten).
- Nära och djupa relationer med kunden: Inte skapa krig med konkurrenterna, däremot kärlek med kunderna.
- Strategy canvas: Ständigt utvärdera det företaget gör, för att på så sätt lära av misstagen och bli bättre i framtiden.
- Kunna studera och förstå framtiden, veta vart pengarna är på väg.
- Arbeta kring rätt och mottagen standard: Det är viktigt att kunden vill ha produkterna/tjänsterna i fråga, och att det är många användare, då värdet ökar med antalet användare.

⁷⁹ Winning the standard race

3.8 Sammanfattning av teori

Huvudmodellen som författarna har valt att använda sig av är Ylinenpääs tillväxtmodell med sina tre delar. De tre grundpelarna är företagsledning, marknadsutveckling och produktutveckling. Ylinenpääs tillväxtmodell får anses vara en bra grund för att förklara tillväxt i företag. I grund och botten är det just Ylinenpääs tre delar, som i stora drag förklarar hur ett företag jobbar. Utvecklar man resonemanget och gräver vidare under de olika delarna i tillväxtmodellen, och samtidigt sätter in ett företag i modellen, kan man komma fram till en rad olika slutsatser som kan ge en relativt bra bild av hur företaget fungerar. Det har även Ylinenpää visat i sin avhandling, där han förklarar tillväxt med hjälp av sin modell. Men för att få ett ännu större grund och en ännu bredare modell, än vad som är fallet med Ylinenpääs tillväxtmodell, har författarna valt att utöka modellen med ytterligare en grundpelare i form av personal. Eftersom den utökade tillväxtmodellen inte förklarar allt som sker på en tillväxtmarknad och i ett tillväxtföretag på ett utförligt och exakt sätt, har författarna valt att införa *operationell effektivitet, nära och djupa relationer med kunden, bästa produkt, kunna studera och förstå framtiden, strategy canvas* samt *att arbeta kring rätt och mottagen standard*. Förhoppningen är att kunna förklara mer detaljerat och direkt varför just ett företag arbetar på ett specifikt sätt. Tillsammans blev det en egengjord grafisk modell (figur 6), som presenteras i slutkapitlet (slutsats).

”Vi har den senaste tekniken och de bästa medarbetarna för att tillgodose dig och byggbranschen med toppkvalitativ ballast. Snabba leveranser, hög kapacitet och höga miljömål är ytterst viktigt för oss... och dig!”

-www.brodernahall.se

4. Empiri

I detta kapitel kommer fallföretagen som används i uppsatsen att beskrivas. Författarna kommer även att redogöra för insamlade data, som tagits fram främst genom intervjuer och e-postenkäter med viktiga personer inom de olika fallföretagen.

4.1 Fallföretag

Som det nämns i metodkapitlet har fem tongivande personer inom de fallföretag som används i uppsatsen intervjuats. Intervjuenkäten finner ni bland bilagorna. Förutom intervjuer har företagens hemsidor använts som informationskällor. De olika företagen är Academic Work Sweden AB, Rollco AB, AB Bröderna Hall, Playahead AB samt Nordströms Lax & Råkor AB. Nedan följer en kortare beskrivning av alla företagen, en och en.

4.1.1 Academic Work Sweden AB

Academic Work grundades 1998 av ett par studenter. Grundkonceptet var att Academic Work skulle hjälpa studerande på Sveriges högskolor och universitet att få jobb på företag som behövde personal på deltid. Idag är Academic Work ett bemanningsföretag som hjälper både studenter och företag med både deltids- och heltidsanställning. Företaget är störst i Sverige men också i hela Norden, När det gäller bemanningsföretag för studenter, är företaget störst i Sverige men också i Norden.

När företaget grundades, jobbade tre anställda, det första året. Idag är man omkring 230 heltidsanställda och 100 deltidsanställda. Företags VD heter Johan Skarborg och sitter på Academic Works huvudkontor i Stockholm. Företaget har även kontor i Göteborg, Malmö, Örebro samt Linköping. Sedan 2007 har man även kontor i Oslo. Academic Work hyr just nu ut omkring 5 000 studenter varje månad till diverse företag. Man har byggt upp en student databas som innehåller uppemot 110 000 studerande, där varje person lägger upp sitt CV och beskriver vilket sorts jobb man är intresserad av. Databasen gör det enkelt för Academic Work, men även andra motparter att hitta personal som passar väl in i olika arbetsroller.

Informationen kring Academic Work är hämtad på deras hemsida (www.academicwork.se) och genom intervju per telefon med deras VD Johan Skarborg 14.12.2007.

4.1.2 Rollco AB

Rollco är ett företag som grundades 1999 av sex personer. Fyra av dem var, och är än idag delägare i företaget. Företaget inriktar sig på att sälja och marknadsföra komponenter och lösningar inom området linjära mönster/rörelser. Produkterna är allt från skenstyrningar, kuls kruvar, till färdiga linjärmoduler. Företaget är relativt litet, men då man är specialister, smala och fokuserade på det lilla man gör, är man ändå väldigt starka på sin marknad.

Rollco finns i Sverige, Danmark, Norge, Finland och Taiwan. Det sistnämnda är ett nytt projekt, som förhoppningsvis skall innebära nya framgångar på den asiatiska marknaden. Huvudkontoret finns i Helsingborg och där sitter företagets VD Sören Ljunglöf. Rollco är dotterbolag till Rollon, som för övrigt arbetar med liknande produkter. Rollco i sin tur har dotterbolag i Danmark och Finland. Företaget har fyra ledord som man genom hela företaget försöker arbeta kring. Dessa är kunden, service, kunskapen och kvalitén.

Informationen kring Rollco AB är hämtad på deras hemsida (www.rollco.se) och genom intervju med deras VD Sören Ljunglöf 02.01.2008.

4.1.3 AB Bröderna Hall

När familjeföretagets inledande organisation startade en gång i tiden, runt 1920-talet, var huvudverksamheten att skörda åkrar åt bönder. Allt mer gick man över till att förenkla processen med att bygga vägar, främst genom att krossa sten. 1972 omorganiserades företaget till ett aktiebolag, AB Bröderna Hall. Idag arbetar familjens tredje och fjärde generation med företaget, främst kring berg- och grustäkter. Det kan handla om produkter som sand, grus, sten, jord osv. Man har även ett antal tjänster så som uthyrning av maskiner, frakt & transport m.m. Dessa produkter och tjänster säljs till järnvägsbyggen, vägbyggen, husbyggen, golfbanor, parker, betongindustri m.m.

Bröderna Hall har huvudanläggning i Hässleholms kommun. Företagets marknad är främst Hässleholm och orterna där omkring, även om företaget har både pågående och tidigare projekt runt om i hela Skåne, i städer som Kristianstad, Helsingborg, Malmö, Lund osv. Företagets VD heter Ture Hall.

Informationen kring AB Bröderna Hall är hämtad på deras hemsida (www.brodernahall.se) och genom e-post enkät med Kent Hall 07.01.2008 som arbetar med företagets ekonomi och försäljning.

4.1.4 Playahead AB

Playahead är ett företag som startades 1998 av tre ungdomar i Helsingborg. Det dessa tre ungdomar gjorde, var att de såg potential i mötesplatser för ungdomar på Internet. Under den tiden fanns det inte många mötesplatser på nätet och till följd av detta startade man ungdomsportalen Playahed. Sajten blev snabbt väldigt omtyckt och medlemmarna blev bara fler och fler. Det gick så bra att ett företag från Stockholm köpte Playahead, men lyckades aldrig bibehålla framgångarna. Därför köptes sajten tillbaka 2002, ändrades en aning, och Playahead var tillbaka på framgångsvägen.

Idag är sajten den klart mest omtyckta på den svenska marknaden, tillsammans med Lunarstorm. Playahead har över en halv miljon medlemmar, och siffran ökar oavbrutet. Medlemmar gör sin egen profil, sedan kan de skriva till varandra, lägga upp bilder, vara med i olika diskussioner m.m. Playaheads huvudkontor ligger i Helsingborg. Företaget har även kontor i England (London), Norge (Oslo) samt Danmark (Köpenhamn).

Informationen kring Playahead AB är hämtad på deras hemsida (www.playahead.com) och genom e-post enkät med Mattias Jönsson 13.01.2008, som tillsammans med sina chefer svarat på frågor kring företaget. Mattias Jönsson arbetar som webbredaktör och moderator på hemsidan.

4.1.5 Nordströms Lax & Råkor AB

Nordströms Lax & Råkor grundades år 2000 av Peter Nordström, varav namnet Nordströms Lax & Råkor (vidare förkortat till Nordströms). Peter Nordström är företagets VD, och

tillsammans med Vice VD: n Tommy Håkansson äger de firman. Grundaren Peter Nordström startade verksamheten tillsammans med två medhjälpare för åtta år sen, idag har företaget vuxit till 21 anställda. Företaget arbetar i livsmedelsbranschen inom framförallt tre produktområden, fågel, fisk och kött. Det handlar om både frysta och färska produkter som man levererar till en rad olika kunder runt om i södra Sverige. Nordströms har sitt säte på industriområdet Långeberga, Helsingborg. Företagets affärsidé är att leverera rätt produkt i rätt tid till rätt pris.

Informationen kring företaget Nordströms är hämtad på deras hemsida (www.nordstromsgrossisten.se) och genom en e-post enkät med företagets vice VD och delägare Tommy Håkansson 15.1.2008.

4.2 Företagsledning och tillväxt

Företagsledningen är den inledande delen i tillväxt modellen, vilket också syns på figur 4, där man utgår från företagsledningen, och sedan rör sig mot resten av modellmomenten. Men hur arbetar egentligen de olika företagen, vilka har ansvaret inom företagsledningen, vem skapar företagets strategier, hur sker beslutsfattandet, har man något bonussystem för ledningen så att de drar åt samma håll?

4.2.1 Academic Works syn på företagsledning

Inom Academic Work arbetar man utifrån ledningsgruppen och alla kontorschefer som finns runt om i alla landets olika kontor. Det är de som är det yttersta beslutande organet, det är de som bestämmer vilken väg företaget skall ta. Det är även ledningsgruppen som sätter upp företagets strategier. När man sedan kommer till beslutsfattandet på högre nivå i företaget, tas det av den personen i ledningsgruppen. Dock försöker man delegera ut beslutsfattandet så mycket som möjligt, då det finns många kompetenta personer inom ledningsgruppen som man försöker utnyttja. Besluten följs sedan upp en gång i veckan på ledningsmöten, där positiva och negativa effekter av besluten diskuteras. Det finns många olika sorters ledarskapsstilar i företagsledningen. Dock har inte VD: n Johan Skarborg någon speciellt utformad ledarskapsstil. Enligt honom bemöter man olika situationer på olika sätt. Men i det stora hela försöker han vara så positiv som möjligt, då det allt som oftast är unga medarbetare som hellre

ser möjligheter än problem, även om det innebär mer jobb för dem. Ledningen använder sig inte av något bonussystem, alla är dock aktieägare i företaget.

4.2.2 Rollcos syn på företagsledning

Inom Rollco har man fyra delägare, som också är styrelsen och ledningsgruppen. Dessa fyra tar i princip alla beslut, vilket gör att hela beslutsprocessen går snabbt då det inte finns plats för motsättningar utanför dessa fyra delägare. Ledningsgruppen skapar alla strategier som företaget skall arbeta med. De har möten väldigt ofta där man diskuterar allt från det förflutna till vad som kommer att ske i framtiden. Företaget använder inget bonussystem för ledningsgruppen. Man tycker att det är en stark nog anledning att arbeta hårt för företaget då man är delägare, enligt Sören Ljunglöf. De fyra i ledningsgruppen har en väldigt bred bakgrund med ett stort kunskapsområde. Alla fyra är olika på sitt sätt, vilket gör att de blir starka som grupp. I och med att alla har olika syn på i princip allt, blir alla problem och möjligheter belysta. VD: n Sören Ljunglöf anser sig själv vara den som oftast ser risker framför sig. Dock kalkyleras riskerna så att företaget vet vad som väntar dem. Som ledare är Sören ganska hård, har han bestämt sig för något är det svårt att ändra hans uppfattning. Många tycker att det är jobbigt att argumentera mot honom, speciellt om man inte har starka belägg, tror Sören. Den största skillnaden mellan ledare i tillväxtföretag gentemot ett *vanligt* företag tror Sören är att många företagsledare tittar allt för mycket på historisk data. Utifrån historisk data kommer man fram till att man ska växa med exempelvis 5 %. Rollco å andra sidan vet vad de vill uppnå, och ställer sig frågan hur det ska bli möjligt att uppnå målet. Det som utmärker en tillväxt ledare är att man ska våga se utanför den allmänt normala ramen, man ska våga vända på saker och ting och våga se med *andra glasögon*.

4.2.3 Bröderna Halls syn på företagsledning

Bröderna Hall är ett familjeföretag som fört företagets tradition vidare i snart 100 år. Om man studerar företagets huvudpersoner, hittar man flertalet medlemmar ur familjen Hall.

Företagets kanske två viktigaste personer är Ture Hall, som är VD och driftansvarig, samt Kent Hall, som är ekonomi och försäljnings ansvarig. Ture Hall och vice VD: n är ansvariga för alla strategiska beslut som rör företaget. Det finns en stark koppling mellan företagsledningens tillväxtmål och företagets resultat. Man har ofta möten där man diskuterar det som har hänt samt blickar framåt. Man måste ständigt se över de saker man gör bra, men

även de saker man gör mindre bra, enligt Kent Hall. Det finns en klar vision inom företaget om att man ska ha en hög tillväxt. Ett sätt att få alla att tänka samma banor inom företagsledningen, är det bonussystem man har. Hittills har företaget gått bra och traditionen ska föras vidare tillsammans med det bonussystem man har. Kan en ledning göra en bra grund för företaget och personalen, är man på god väg att nå framgång, menar Kent Hall. En bra grund är bland annat att ledningen sätter höga men realistiska mål, samtidigt som man inspirerar och hjälper personalen att nå det. Drar inte alla åt samma håll, faller varje mål, säger Kent Hall.

4.2.4 Playaheads syn på företagsledning

Inom Playahead tar VD: n i stort sätt alla beslut, samtidigt som denne är huvudansvarig för alla konsekvenser, positiva som negativa. Självklart hjälper resten av ledningen till med beslutsfattandet, man försöker fördela ansvaret i ledningen så mycket som möjligt, men huvudansvaret har alltid VD: n. Enligt Mattias Jönsson är VD: n väldigt tuff när det gäller vad han vill uppnå, samtidigt som han är en ledare som många, om inte alla, ser upp till. Det är väldigt viktigt att inte få *vi* och *de* känslan i företaget, för då når man inga framgångar menar Mattias. Man har ofta möten inom ledningen, där man går igenom det mesta, konkurrenter, kunder, personalen, mål etc. Företaget använder sig inte av någon form av bonussystem för ledningen. Den största skillnaden mellan att vara ledare i tillväxtföretaget Playahead gentemot andra företag, tror Mattias är att man alltid försöker se möjligheter hellre än problem, samt blicka framåt hellre än att se på historia. Det som utmärker en tillväxt ledare enligt Mattias är primärt nyfikenhet, samt att man vill och vågar prova nya lösningar för att utvecklas. Mattias ser dock möjligheter, utan att glömma risken. När man arbetar med nya lösningar och nya projekt, måste risken alltid vara med i beräkningarna.

4.2.5 Nordströms syn på företagsledning

Hela företaget Nordströms kretsar i princip kring två personer, det är VD: n Peter Nordström och vice VD: n Tommy Håkansson. Dessa två herrar är delägare och utgör företagsledningen. Allt ansvar kring beslutsfattandet finns hos dessa två personer, både när det gäller att ta besluten och ansvara för dem. Tillsammans diskuterar de ofta hur det har gått, vad som komma skall, hur de ska förbättra företaget osv. Företaget använder sig av ett special utformat bonussystem för ledningen, detta i form av aktieutdelning. Bonussystem tillsammans med att

ledningen också är delägare, hoppas och tror Tommy Håkansson leder till att man gör sitt yttersta i varje situation. Det som utmärker en tillväxt ledare gentemot ledare i vanliga företag tror Tommy Håkansson är förmågan att se vad som är på gång i framtiden, både när det gäller problem men i synnerhet möjligheter. För att kunna veta vad som komma skall, krävs ett irrationellt tänkande med en god kunskap kring sin bransch. Det tycker Tommy Håkansson att ledningen har, vilket syns i företagets fantastiska resultat. Framgångarna hoppas man ska fortsätta med de stora projekt som företaget har på gång och som man tror starkt på.

4.3 Marknadsutveckling och tillväxt

Att arbeta med marknadsföring, att bemöta rätt kund på rätt sätt, hitta rätt marknad m.m. är oundvikligt för ett företags existens. På marknaden finns pengarna som i sin tur oftast definieras som framgång. Då gäller det att man utnyttjar marknaden på rätt sätt. Men hur stor marknadsandel har företaget? Hur segmenterar man samt hur positioner man sig på marknaden? Vilka planer har företaget på att vidga marknaden genom internationalisering? Hur arbetar man för att skapa relationer med sina kunder?

4.3.1 Academic Works syn på marknadsutveckling

Academic Work har valt att inte segmentera marknaden mer än att det är studenter/akademiker man arbetar kring, som också är den primära positioneringen. De har en marknad som innebär i princip hela Sverige, då de utgår från var intresse finns. Dock finns en mer omfattande och fokuserande verksamhet i större städer. Marknaden bör kretsa kring storstäderna då de disponerar flest studenter och akademiker. De har även påbörjat en ny satsning i Norge där de har funnits i ett år. Marknadsandelen inom Sverige ligger på 6,5 %, men i Norge är de fortfarande för små för att man ska kunna mäta andelen. Enligt VD: n Johan Skarborg lägger företaget inte ner för mycket resurser på klassisk marknadsföring. Man satsar istället mer på att vara ute bland skolor där studenter och akademiker finns, samt besöka företag och berätta om vilka Academic Work är.

4.3.2 Rollcos syn på marknadsutveckling

Rollco är smala och sortimentet är inte stort. De vill och försöker fokusera samt positionera sig inom linjära mönster/rörelser på marknaden. Företaget har valt att inte segmentera

marknaden för mycket. Då och då tar man fram en kundgrupp och försöker nå just deras behov. Men annars försöker man nå så många som möjligt med sitt produktsortiment. Rollco har en marknadsandel på omkring 10-15 % i Norden. Annars är företaget för litet än, och sortimentet är inte speciellt jämförbart med andra företags sortiment för att man ska kunna jämföra och mäta marknadsandelar. Norden är för övrigt Rollcos största marknad. Men de finns även i länder som Tjeckien, Taiwan och USA för att ta några exempel. Enligt VD:n Sören Ljunglöf har man valt Taiwan för att komma närmare den asiatiska marknaden. Den asiatiska marknaden tror företaget mycket på i framtiden, man ser stor potential för stora framgångar även där. Rollco försöker arbeta mycket med relationer, främst genom att finnas till hands för kunden. Ofta kommer nya kunder då de har haft en dålig relation med någon av Rollcos konkurrenter. Det kan handla om att de har fått dålig hjälp, eller att det går för långsamt. I sådana lägen försöker Rollco ställa upp så mycket det går. Sådana saker fastnar hos kunder, vilket leder till lojalitet i framtiden.

4.3.3 Bröderna Halls syn på marknadsutveckling

Bröderna Hall har ett brett produkt- och tjänstesortiment. Denna bredd gör att företaget har många olika kunder. Man försöker inte segmentera marknaden på ett specifikt sätt, utan man arbetar med produkter och tjänster som finns tillgängliga ifall någon kund vill köpa den. Merparten av kunderna har dock något med projekt inom byggbranschen att göra. Företaget försöker positionera sig som ett bolag med så snabba leveranser och hög kapacitet som möjligt. Detta är grunden i Bröderna Halls idé om att vinna kunder och marknadsandelar, vilket är anledningen till varför de lägger störst fokus på just detta. Det finns oftast ett eller ett fåtal liknande företag i ett relativt stort område, så som en stad exempelvis. Dessutom är företagen oftast lokalt förknippade. Detta gör att det är svårt för Bröderna Hall att konkurrera för långt bort från deras hemmaplan. Å andra sidan blir det svårt för nya konkurrenter utifrån att ta sig in på en sådan marknad. Att öka marknaden genom internationalisering är nästintill omöjligt, i alla fall när det handlar om en större satsning. Däremot går enstaka projekt att lösas utanför Sveriges gränser. Marknadsandelen i Hässleholms kommun ligger på omkring 60 %. Då företaget arbetar mestadels kring Hässleholms kommun, har de skapat en nära relation med många lokala kunder. Ett bra utfört arbete med en god relation leder till långsiktiga affärer, även om det finns svagheter med Bröderna Hall.

4.3.4 Playaheads syn på marknadsutveckling

Hela idén med Playahead handlar om att göra en så bra och intressant mötesplats som möjligt för ungdomar på nätet. Företaget segmenterar marknaden och positionerar sig mot unga människor. Det behöver inte betyda att äldre människor inte väljer att bli medlemmar på Playahead, även om fokus ligger på ungdomar. För att hela konceptet ska kunna fungera, samarbetar företaget med internationella film- och musikbolag. Genom de bolagen, plus andra företag så som Sony-Ericsson, JC, Nokia, X-Box, Microsoft, Durex, KLM med flera, kan företaget gå runt rent ekonomiskt. Alla dessa företag andas i många lägen *ungt*, vilket förklarar samarbetet. De väljer Playahead då de vet att företagets största kundgrupp är just ungdomar. Bolagets marknadsandel ligger på ca 70 % av storstäderna inom Sverige. Man har även en marknad utanför Sverige, då sajten finns på flera språk, bl.a. engelskan. Även om marknadsandelen sjunker i framtiden, tror företaget på fortsatt tillväxt. Skälet till detta är Internet. För inte så länge sen var det få människor som hade tillgång till en dator och Internet. Idag har i princip alla tillgång till det, i alla fall i de mer utvecklade länderna. Samma utveckling kommer förr eller senare att ske i resterande länder och marknaden kommer bara att växa. Någon relation har företaget inte med sina medlemmar av naturliga skäl. Man har ingen kontakt utöver genom nätet. Relationen sitter mellan själva sajten och medlemmarna.

4.3.5 Nordströms syn på marknadsutveckling

Nordströms arbetar kring livsmedelsprodukter i form av fisk, fågel och kött. Dessa levererar man till stora delar av södra Sverige, allt från Halmstad i norr till Trelleborg i söder. Helsingborgs kommun är förstås den största enskilda marknaden. Just södra delen av Sverige, framför allt Öresundsregionen är en marknad som har växt oerhört snabbt och kommer så att göra i framtiden också. Man delar upp sina kunder i olika grupper eller affärsområden. Dessa är restaurang & storhushåll, kommun, butik och slutligen *cashen*. Det sistnämnda är ett nytt projekt som drogs igång i maj 2007. Det är ett ”snabbgross” som Nordströms uttrycker det. Det är främst riktat till olika företag och Nordströms kan förutom sitt tillgängliga sortiment, även erbjuda andra produkter så som mejeri, bröd, kakor, frukt & grönt, bake-off etc. Nordströms har ingen marknad utanför Sveriges gränser. Eventuellt kommer företaget att vidga sig till grannlandet Danmark, främst kuststäderna tillhörande Öresundsregionen. Närheten (Öresundsbron men också framtida projekt mellan Helsingborg och Helsingör) och större rörelse bland svenskar och danskar kan innebära nya marknader. Företaget försöker

även ha en tät telefonkontakt, besök, mässor och andra kundaktiviteter för att undvika att bryta upp kundrelationer. För företaget är det viktigare att inte förlora befintliga kunder än att hitta nya, då en förlorad kund egentligen är många fler i och med att ett negativt rykte sprids oerhört snabbt, menar vice VD: n Tommy Håkansson.

4.4 Personal och tillväxt

Personalen är den delen i ett företag som gör alla planerade arbetsuppgifter till verklighet. Men hur arbetar snabbväxande företag med sin personal? Finns det några skillnader gentemot andra ”normala” företag, eller är det likartade rutiner vilket företag man än studerar? En viktig fråga man bör ställa är hur processen går till från att rekrytera en ny anställd till att personalen trivs bra på sin arbetsplats och presterar det de skall prestera?

4.4.1 Academic Works syn på personal

Academic Work startade en gång i tiden med endast tre anställda. Idag har företaget över hundra gånger fler anställda. I och med att man vidgar företaget så pass, måste personer utanför företaget rekryteras då inte utbudet i företaget täcker efterfrågan på arbetskraft. Nu när man har funnits på arbetsmarknaden ett par år, flyttar man hellre upp redan befintlig personal till högre poster, än att nyrekrytera anställda utan någon särskild bakgrund inom företaget. När det gäller tjänster långt ner i hierarkin, blir det svårt att inte ta in folk utifrån. För att företaget ska behålla sin företagskultur, försöker man att anställa unga och hungriga människor. Företaget arbetar på en marknad där förutsättningarna förändras snabbt, och då måste man ha en personal som gillar utmaningar och förändringar, tycker Johan Skarborg. Man försöker helt enkelt anställa enligt ledorden ”unga i sinnet och som tycker om förändring”.

För att personalen skall utvecklas och bli bättre, försöker Academic Work hela tiden ha utbildningar som för utvecklingen framåt. Det är något centralt inom företaget, det finns till och med internt ansvariga för utbildningar. Företaget har inget speciellt bonussystem för de anställda. Däremot har man en rörlig del på lönen som är baserad på prestationen. Förhoppningen är att ha en nöjd personal som vill lägga ner ett hårt jobb.

4.4.2 Rollcos syn på personal

Rollco startade en gång i tiden med sex personer. Fyra av dem var och är än idag delägare i företaget. Idag räknar företaget till 30 anställda, och de blir bara fler och fler. Företaget vill ha duktiga och nöjda anställda, då personalen är en väldigt viktig pusselbit för företagets framgångar. Rollco bedriver löpande interna utbildningar, allt från produktutbildningar, företagets mål, arbetsmöjligheter, till hur man ska arbeta med kunden. Alla i företaget ska förstå hur det är att jobba på de flesta av företagets arbetsplatser. Framför allt ska alla veta hur det är att jobba med kunden, konsten att sälja. Då och då får man byta arbetsplats för en dag eller två, för att få bättre förståelse och kunskap om varandras arbetsförhållanden, samtidigt som man lär känna sina arbetskamrater.

Det är viktigt att alla trivs och är nöjda med sin arbetsplats. Som ett ickeekonomiskt mål har företaget att alla ska känna sig som en enda stor familj, där alla har sina personliga roller och samtidigt är delaktiga i det stora perspektivet. I och med att företaget växer så mycket, är detta en stor utmaning hela tiden. För att familjekänslan lättare ska infinna sig har man olika aktiviteter som grillning, curling mm. Man har börjat använda *Skype* (kommunikationsprogram genom Internet) när man kommunicerar med anställda exempelvis i Taiwan, för att kunna se varandra genom kameror, och därmed lära känna varandra ännu bättre.

Inom företaget försöker man vara öppna, informerade och ärliga mot varandra. Företaget har öppna kontor för att inte känslan av att man känner sig utanför eller att det är jobbigt att gå och knacka på VD:ns kontorsdörr ska infinna sig. Anställda blir ständigt uppdaterade med information, framförallt genom de månadsmöten som företaget har. Där går man igenom i princip allt som har med företaget att göra. Företaget har dock inget bonussystem för anställda, i alla fall inget uppskrivet på ett papper. Däremot belönas exempelvis positiv inställning, bra samarbetsvilja mm. Säljarna å andra sidan har bonussystem, där man har omsättnings mål. När man rekryterar anställda försöker man i första hand rekrytera rekommenderad personal. Ifall man kan flytta upp någon från de egna leden, försöker man självklart göra det. Det är alltid positivt när en anställd kan klättra upp i hierarkin, då denne har en ovärderlig kunskap.

4.4.3 Bröderna Halls syn på personal

När Bröderna Hall startade en gång i tiden, hade företaget fem anställda. I och med att företaget har växt så pass mycket, har även antalet anställda växt. Idag räknar företaget till hela 38 anställda. Som många andra företag försöker man rekrytera anställda, primärt genom att flytta upp redan anställda till högre positioner, ifall det är möjligt. Företaget försöker att jobba som en stor familj, där man ställer upp för varandra och för företaget. Självklart ställer företaget upp så mycket det går för sina anställda då man vill ha en nöjd person som presterar samtidigt som de trivs på sin arbetsplats. Att de sedan bokstavligen är familj i många lägen, förenklar saken ytterligare. För att personalen ska vara så bra som möjligt, har man infört ett bonussystem för dem. Man hoppas i och med detta att personalen ska vilja prestera samtidigt som de strävar efter att utvecklas och bli bättre. Företaget har även olika interna utvecklingar och utbildningar för anställda. Detta medför att kunskapen och förståelsen för hur företaget vill och ska arbeta, ökar hela tiden.

4.4.4 Playaheads syn på personal

När Playahead startades 1998 fanns fyra anställda i företaget. I samma takt som företaget växte, växte även antalet anställda. Idag har företaget 24 anställda, och rekryteringen av ytterligare ny personal pågår kontinuerligt. Man försöker hitta personer som är passande för företaget med sitt beteende och sin kunskap, helst internt om det är möjligt och om man behöver anställda på högre poster. Det är viktigt att personalen har en stark vilja att jobba hårt för företaget, med en positiv attityd.

För att företaget ska kunna erbjuda det kunder önskar, måste personalen vara duktig. För att personalstyrkan ska vara så bra som möjligt, måste de vara nöjda med sitt arbete. Inom företaget försöker man arbeta som ett team, att alla ska känna sig väl omhandtagna och inte utanför på något sätt. Det finns en stor samlad kunskap och många olika egenskaper bland personalen. Tillsammans utgör man ett starkt team och en härlig företagskultur. Man har interna utvecklingar och utbildningar för sina anställda, som är individuellt anpassade för alla, efter deras olika behov. Man har även ett bonussystem för anställda så att de jobbar ännu hårdare och är ännu mer nöjda. Lönen är dock en liten del av hur företaget arbetar med att ha nöjda anställda. Företagskulturen och arbetsmiljön är minst lika viktiga faktorer, om inte viktigare.

4.4.5 Nordströms syn på personal

Det fanns tre personer vid företagets start år 2000, idag återfinns 21 anställda. När företaget rekryterar ny personal, försöker man i huvudsak att anställa genom det personliga nätverk man innehar. På så sätt minimerar man risken att nyanställa folk som inte alls passar in i företaget och dess företagskultur. Oftast är det vänner eller bekanta till redan anställda inom företaget, och detta blir som en säkerhet för Nordströms.

För att personalen skall vara nöjda och prestera ett bra arbete, bedriver man en rad interna och externa utbildningar. Personalen ska hänga med i utvecklingen kring företagets produkter och marknad. Man har regelbundna möten, där man diskuterar det gångna och det som komma skall. Där umgås företagets alla anställda, och en lag känsla skapas, Nordströms företagskultur. Alla anställda ska känna sin delaktighet i företaget, varje individ är en viktig kugge i lagets framgångar, anser Tommy Håkansson. Nordströms har inget bonussystem för anställda. Däremot har man ett belöningssystem i form av bra löner, många förmåner och en bra gemenskap, som man hoppas ska fungera som ett starkt bonussystem.

4.5 Produktutveckling och tillväxt

Vill företag ha konkurrensfördelar gentemot andra företag, måste produkten eller tjänsten först och främst sälja, men att utveckla produkterna eller tjänsterna är förstås ett måste. Marknaden utvecklas, produkter och tjänster lika så. Detta ställer krav på de olika aktörerna, vill man vara en viktig aktör, måste man vara med i utvecklingen. Här ställs viktiga frågor gällande arbetet kring produktportföljen.

4.5.1 Academic Works syn på produktutveckling

Academic Work är ett företag som till stor del endast arbetar med tjänster. Företaget har en stor bredd på de tjänster som erbjuds, inom ett flertal affärsområden. Däremot är fokus att hyra ut personal till diverse företag. Då företaget inte har något produktsortiment, har man heller ingen produktutveckling. Men att utveckla de tjänster man redan har, är likvärdigt som produktutveckling. Academic Work försöker hela tiden att utveckla och att förbättra tjänster de redan har, samt introducera nya. När det gäller befintliga kunder, försöker företaget att vara en bra helhetslösning, både när gäller att hyra ut bra personal men även allt runt omkring. Det kan handla om att agera snabbt då ett företag behöver akut personal, utveckla redan befintliga

affärer, utveckla personalen m.m. Ett bra samarbete innebär lojalitet som i det långa loppet betyder mycket. Idag finns det ett flertal andra liknande företag som är på väg uppåt. Har man inte bästa tjänster, har kunden andra likartade alternativ att välja mellan. Därför måste man hela tiden förbättra utbudet menar Johan Skarborg. Varumärket är något oerhört viktigt, då det skall föra vidare tankesättet som företaget arbetar kring, ut till kunden. Man har gjort ett bra jobb med att koppla samman varumärket med företaget på ett positivt sätt.

4.5.2 Rollcos syn på produktutveckling

Rollco har ett relativt smalt produktsortiment som kunder kan välja mellan. Alla produkter är inom linjära mönster/rörelser. Forskning och utveckling av produkter är något som företaget inte lägger ner någon större kraft på. Företaget är smala, samtidigt är de specialister på linjära mönster/rörelser och det finns ingen konkurrent som är bättre när det gäller produktens kvalitet. Så länge det är så, kommer företaget att gå bra, menar Sören Ljunglöf. För att locka kunder, och sedan behålla dem, försöker Rollco arbeta med fyra ledord: kunden, kunskap, service och kvalitet. Genom sitt varumärke *ROLLCO – specialized on linear motion* försöker man komma ut med sitt budskap. Allt företag har i sin produktkatalog, har de på sitt lager. Detta faktum gör att det går snabbt, leveranstiden förkortas maximalt. Detta skapar lojalitet bland kunderna, vilket betyder mycket för framtida affärer. Den dagen något av de fyra ledorden faller i kundens ögon, har företaget troligtvis förlorat den kunden och ett negativt rykte sprids på marknaden. Rollco lägger ner mycket fokus på att varumärket ska bli tydligt, kunden ska veta vilka Rollco är samt vad de arbetar med.

4.5.3 Bröderna Halls syn på produktutveckling

Bröderna Hall har ett väldigt brett produkt- och tjänstesortiment för att tillgodose byggbranschen. Produktportföljen består av omkring 50 stycken produkter, även om vissa är mer dominerande än andra. Bergmaterial, så som sten, är en av företagets starkaste produkter, som de fokuserar mycket på. Företaget försöker hela tiden att utveckla sina produkter och tjänster för att tillgodose kundens krav så mycket som möjligt, även om det inte är det primära i alla lägen. Av omsättningen investeras ca 0,5 % i forskning och utveckling, vilket är relativt lite. Enligt Kent Hall finns det viktigare saker än produktutveckling i deras bransch. När det gäller exempelvis produkter som sand och sten, finns inte mycket att göra där, däremot kan man bli effektivare, servicegraden kan utvecklas, man kan utveckla maskinparken, miljön

måste prioriteras, m.m. Varumärket Bröderna Hall har en lång framgångshistoria, som man vill bevara in i framtiden. Många förknippar varumärket med byggbranschen, även om namnet egentligen inte säger så mycket om vad företaget sysslar med. Företaget och varumärket Bröderna Hall har länge varit känt för sina starka sidor, snabba leveranser, hög kapacitet och höga miljömål. Det är något de i fortsättningen kommer att lägga stor vikt på för att värna om sina kundrelationer. Företaget vill ge kunden en så bra helhetslösning som möjligt, tillbaka vill de ha trogna och lojala kunder.

4.5.4 Playaheads syn på produktutveckling

Playahead erbjuder en bred produkt- och tjänsteportfölj genom sin sajt. Produkterna och tjänsterna är många och väldigt förändliga, efter kundernas önskemål. Fokus ligger dock på mötessajten som är huvudprodukten. Av företagets omsättning inversteras ca 20 % i forskning och utveckling, för att man ska hänga med i dagens snabbförändliga samhälle. Företaget arbetar alltid hårt med att ta fram omtyckta produkter och tjänster, då kunden näst in till kräver det. Utvecklingen på nätet går fram för varje dag, dessutom med en väldigt hög hastighet. Många konkurrenter står och väntar på att slå sig in på marknaden. Företaget försöker hålla sajten uppdaterad samtidigt som de hela tiden följer utvecklingen med mode, musik, film etc. Hela idén med mötesplatsen bygger på att så många som möjligt ska använda det. För det krävs en bra mötessajt som ska locka till sig en stor massa människor.

Varumärket Playahead är oerhört viktigt för företaget, då företagets namn skall förknippas med en intresseväckande, trendig och modern mötesplats. Den dagen sajten inte är bäst på marknaden eller åtminstone bland de bästa, blir det svårt att behålla marknadsandelar, tror Mattias Jönsson. Har man en gång hamnat utanför banan, blir det svårt att ta sig in på den igen.

4.5.5 Nordströms syn på produktutveckling

Nordströms erbjuder ett väldigt brett produktsortiment. Inom företaget har kunderna omkring 1500 artiklar att välja mellan. Man har ingen dominerande produkt i portföljen, utan man har många starka produkter, dock är fokus på antingen frysta eller färska produkter inom fisk, fågel och kött. Man försöker hela tiden att hitta nya intressanta produkter och utöka sitt redan stora produktsortiment. Mycket mer produktutveckling än så har man inte, istället är det primära att bibehålla bra produkter. Nordström försöker arbeta med kvalitativa produkter, till bra priser

och med så snabba leveranser som möjligt. En kund nöjer sig bara med helheten, det räcker inte med endast ett moment. Varumärket värnar företaget starkt om, då man har byggt upp en bild bakom själva namnet Nordströms och det gäller att leva upp till den bilden. Kunder förknippar varumärket med en viss kvalitet av företagets produkter och hur servicen går till. Inom denna bransch är det väldigt viktigt att man har kvalitativa produkter. En kund köper inte dålig eller gammal fisk fler än en gång. Dåliga produkter och missnöjda kunder sprider ett dålig rykte väldigt snabbt, säger Tommy Håkansson. Att leverera under kundens förhoppning är något man inte vill ska hända.

4.6 Sammanfattande strategi

Alla företag har olika strategier för att uppnå tillväxt. Man har olika syn på vad som är viktigast för att företaget ska lyckas. Företagen har olika syn på vad ordet tillväxt är. Man har även olika historiska förklaringar kring företagets tillväxt samt vilka mål man har inför framtiden.

4.6.1 Academic Works strategi

Academic Work definierar ordet tillväxt som att öka företagets omsättning. Från första början hade alla involverade i företaget som mål att Academic Work skulle växa och bli större. Men att företaget skulle ha en sådan enorm tillväxt, var inte planerat. Företaget hade tur med marknaden och konkurrenters agerande, enligt Johan Skarborg.

Idag har Academic Work en strategi för att nå så hög tillväxt som möjligt i framtiden. Enkelt uttryckt handlar allt om att göra kundbesök, ju fler kundbesök desto högre tillväxt. Målet är klart, att växa snabbare än marknaden. Om en period på ca tre år tror Academic Work på en mer försiktig tillväxt än idag. En tillväxt kring 20 % kan ses som relativt realistisk. Det stora hotet mot fortsatt tillväxt för företaget ligger i att inte hitta tillräckligt bra medarbetare. Om man ska rangordna, från 1-5, vilken utsträckning olika delar påverkar företagets tillväxt, blir svaret enligt följande:

- Företagsledningen 5
- Marknadsutvecklingen 5
- Produktutvecklingen 1

- Personal 5

4.6.2 Rollcos strategi

Rollco definierar ordet tillväxt som att öka företagets omsättning. Företaget startade när det var lågkonjunktur, vilket nog var bra för tillväxten. Att de skulle växa så pass mycket hade ledningsgruppen, varifrån initiativen kom, inte planerat. Redan andra året var företaget lönsamt, vilket överträffade allas förväntningar. Företaget har inga nedskrivna tillväxtstrategier. Man har överhuvudtaget lite nedskrivet om företagets strategier, även om de exakt vet vad de vill uppnå. Det tror man också skiljer sig från andra företag. Tillväxtföretag lägger mer tid på att utföra vissa steg och inte bara skriva ner dem.

Framtida mål för företaget är att tillväxten ska fortsätta, men det viktigaste är att vara lönsamma. Är man ett lönsamt företag, har man frihet. Banken kan exempelvis inte blanda sig i när det gäller stora risker och om företaget ska ha stora lager eller inte. Lager är för övrigt något som banken ogillar, de vill hellre att man har pengar som ligger på något konto, enligt Sören Ljunglöf. Det största hotet för Rollco i framtiden är de själva. Hela företaget arbetar kring principen att man ska vara fokuserad kring sina fyra ledord, kunden, service, kunskap och kvalitet. Faller någon av ledorden, blir det ett stort hot mot företaget. Många gånger väljer kunder att byta ett företag mot Rollco pga. dålig kvalitet eller för att det går för långsamt. I sådana lägen, om inte Rollco kan erbjuda det konkurrenter inte kunde, faller hela företaget. Företaget tror att tillväxten kommer att fortsätta även om tre år, men inte i samma takt. Rollco har växt oerhört mycket pga. att deras kunder har växt. Framtiden för med sig en tuffare konkurrens, men möjligheterna finns och är stora. Om man ska rangordna, från 1-5, vilken utsträckning olika delar påverkar företagets tillväxt, blir svaret enligt följande:

- Företagsledningen 5
- Marknadsutvecklingen 3,5
- Produktutvecklingen 3
- Personal 4,5

4.6.3 Bröderna Halls strategi

Bröderna Hall definierar ordet tillväxt som att öka försäljningen. Huvudmålet för företaget är att tillgodose marknaden med så bra service och produkter/tjänster som möjligt. Marknaden anses vara den viktigaste biten av vår tillväxtmodell.

I framtiden hoppas företaget att man har en tillväxt på 0-10 % per år, vilket man anser vara ett realistiskt mål. Det största hotet mot en fortsatt tillväxt för företaget ligger i att räntan, löner och energiskatter höjs. Det hade i så fall medfört stora problem för företaget. Om man ska rangordna, från 1-5, vilken utsträckning olika delar påverkar företagets tillväxt, blir svaret enligt följande:

- Företagsledningen 4
- Marknadsutvecklingen 5
- Produktutvecklingen 4
- Personal 4

4.6.4 Playaheads strategi

Playahead definierar ordet tillväxt som att öka antalet medlemmar. Att öka antalet medlemmar är hela idén och företagets huvudmål. Hade det inte varit för alla människor ute i världen som valt Playahead som sin mötesplats på nätet, hade inte företaget haft den tillväxt de haft. Idag är konkurrenterna såsom Lunarstorm, Nattstad med flera det största hotet mot fortsatt tillväxt i framtiden.

Företaget har formulerade strategier för tillväxt. Men processen bakom dessa, hur de skapas, är inget företag delar med sig. Företaget tros växa ytterligare i framtiden, i synnerhet de närmaste tre åren. Om man ska rangordna, från 1-5, vilken utsträckning olika delar påverkar företagets tillväxt, blir svaret enligt följande:

- Företagsledningen 3
- Marknadsutvecklingen 5
- Produktutvecklingen 4
- Personal 5

4.6.5 Nordströms strategi

Nordströms definierar ordet tillväxt som att sälja så mycket som möjligt av sitt tillgängliga sortiment till så många kunder som möjligt. Företaget har redan en omsättning kring 150-200 miljoner kronor, vilket man hoppas ska vara fallet under de närmaste tre åren. Man vill fortsätta på den storslagna vägen, och samtidigt växa ännu mer.

Tillväxten har varit planerad till en viss grad, och den har även växt fram något under tidens gång. Ledningen hade som mål att ha en stark tillväxt, att det sedan gick så pass bra, var nog inte planerat. Det största hotet mot en fortsatt tillväxt ligger i att företaget inte får tag i varor till rätt kvalité och pris. Om man ska rangordna, från 1-5, vilken utsträckning olika delar påverkar företagets tillväxt, blir svaret enligt följande:

- Företagsledningen 5
- Marknadsutvecklingen 2
- Produktutvecklingen 2
- Personal 5

"Vi ska leverera rätt produkt i rätt tid till rätt pris!"

-www.nordstromsgrossisten.se

5. Analys

I detta kapitel kommer teorin och empirin som samlats under uppsatsens gång att föras samman. Detta kommer sedan att analyseras och diskuteras.

5.1 Vägen till tillväxt genom företagsledning

Tillväxtstrategier har sitt ursprung i företagsledningen, vilket resultatet av alla intervjuer med uppsatsens fallföretag visar. VD:n tillsammans med resten av ledningsgruppen tar alla viktiga beslut gällande företaget. Inom teorin diskuteras den kaotiska vardagen för en tillväxt ledare. Under sådana förutsättningar skall en ledare trivas med att agera och ta snabba beslut⁸⁰. Positivt är även att besluten blir snabba ty det inte finns några större motsättningar utanför ledningsgruppen som bromsar upp beslut. Negativt är kompetenser utanför ledningsgruppen inte utnyttjas, vilket kan innebära att man missar att beröra alla viktiga aspekter.

Att ha bonussystem för företagets ledningsgrupp är en möjlighet som företagen har, men som är svår att dra några slutsatser kring om vad som är det optimala, då tre av fem fallföretag inte använder något bonussystem. Endast Bröderna Hall och Nordströms har bonussystem för sina respektive ledningsgrupper. Däremot är vissa personer aktieägare i sina företag, och belönas på det sättet när företaget går bra. Rollcos VD Sören Ljunglöf tycker att det är en stark nog anledning att arbeta hårt för företaget då man är delägare. Det viktiga är att belöna, inte hur man väljer att belöna. När det gäller löner och bonussystem, får man inte glömma att det är ett känsligt ämne för många att diskutera öppet kring och kan medföra svårigheter.

Företagen arbetar på olika marknader och branscher, och naturligtvis finns det då en skillnad mellan hur företagen väljer att jobba kring ledarskap. De ledarskapsstilar företagsledningar använder sig av skiljer sig från ledare till ledare. Acedemic Works VD Johan Skarborg tycker inte att han har någon speciellt utformad ledarskapsstil. Enligt honom bemöter man olika situationer på olika sätt. Dock finns det några likheter. Ledningen jobbar med att få alla anställda att känna sig som ett team, att ingen känner sig utanför. Ledarna försöker skapa

⁸⁰ Rebelledaren s. 55

lagkänsla inom företaget där alla känner sig engagerade och betydelsefulla. Teorin säger att en tillväxt ledare bör vara omtänksam mot sin personal⁸¹, samtidigt som denne driver de anställda mot högt uppsatta mål. Enligt Kent Hall på Bröderna Hall bör ledningen göra en bra grund där man sätter höga men realistiska mål, samtidigt som man inspirerar och hjälper personalen att nå målen. Drar inte alla åt samma håll, faller varje mål, menar Kent Hall. Andra viktiga egenskaper som diskuteras är nyfikenhet, att hellre se möjligheter än problem, utan att för den delen glömma bort problem. En tillväxt ledare skall enligt teorin vara en möjligst⁸². Fallföretagens ledningar försöker att vara positiva i så många lägen som möjligt. En annan mycket viktig egenskap gällande en tillväxt ledare och som dessa företagsledningar har, är riskbenägenhet, det gäller att våga ta risker ibland. Rollcos VD Sören Ljunglöf menar att man som ledare måste våga vända på saker och ting, se det med andra *glasögon*. Det som Ahrens påpekar i sin bok och som även författarna beskriver i teoridelen, är att det primära med ledarskap är att en ledare driver företaget mot, i många lägen, omöjliga mål⁸³.

5.2 Vägen till tillväxt genom marknadsutveckling

Att arbeta med marknaden på rätt sätt kan vara skillnaden mellan att lyckas eller misslyckas. Ser man på dessa fem fallföretag kan man urskilja en gemensam nämnare där alla har en relativt klar segmentering och positionering. Man kan klart och tydligt urskilja vilken marknad företagen arbetar på, vilka kunder man gör affärer med och hur man positionerar sig på marknaden. Enligt VD: n Johan Skarborg lägger företaget inte ner för mycket resurser på klassisk marknadsföring. Man satsar istället mer på att vara ute bland skolor där studenter och akademiker finns, samt besöka företag och berätta om vilka Academic Work är. Man vill vara säker på att rätt budskap kommer ut till rätt mottagare. Teorin säger att snabbväxande företaget tenderar att välja att ha verksamheter på snabbväxande marknadssegment eller marknadssegment som har stora möjligheter att växa⁸⁴. Academic Work har valt framför allt storstäderna som sin marknad. Bakom det finns en tanke, där småstäderna bara blir mindre medan storstäderna bara blir större. Studenterna kommer bara att bli fler vilket ger nya möjligheter. Detsamma gäller Nordströms som vill arbeta inom Öresundsregionen som växer för varje dag. Finns det någon koppling mellan att Nordströms startade sin verksamhet år 2000 och att Öresundsbron byggdes samma år? Nordströms har som mål att växa även i

⁸¹ Rebelledaren s. 85

⁸² Rebelledaren s. 285

⁸³ Rebelledaren s. 26

⁸⁴ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 39

framtiden. Ett sätt att göra det på kan vara att vidga sig till Danmark, vilket också planeras. Mitt i allt diskuterar politikerna kring tanken att bygga en tunnel/bro mellan Helsingborg och Helsingör.

Företag med 50-100 miljoner kr i omsättning, vänder ofta blickarna utanför hemlandet⁸⁵. För att vidga marknaden har tre av fem företag valt att internationalisera företagen i olika stor omfattning. Dessutom kan ett fjärde, i form av Nordströms, vara på väg att göra detsamma. Samhället går mot en globalisering. Internet har medfört en utveckling, det har blivit lättare att ta sig över gränser, framför allt i och med EU:s framfart etc. Detta har uppsatsens fallföretag tagit till sig, och finns i ett flertal länder, framförallt runtom i Europa. Rollco har gått ett steg längre och arbetar på flera kontinenter utöver Europa. Enligt VD: n Sören Ljunglöf har man valt Taiwan för att komma närmare den asiatiska marknaden. Den asiatiska marknaden tror företaget mycket på i framtiden, man ser stor potential för stora framgångar även där. Bröderna Hall har av förståeliga skäl svårigheter att röra sig allt för långt från deras hemmamarknad Skåne. Internationalisering är en klart lyckad strategi, då företag får tillgång till flera olika marknader.

Att vara först på en marknad kan enligt teorin vara en fördel i många fall. Man sätter en standard som kan vara svår att övervinna eller förändra. Ett exempel på det är att Bröderna Hall anser att den största anledningen till att de har lyckats så pass bra, förutom hårt arbete, har med historiska händelser att göra. Bröderna Hall grundades för många år sen, då var det lättare att skaffa tillgångar, i deras fall handlar det främst om mark. Produktionsanläggningen som de har att tillgodose är en av de första i Europa. Hade företaget idag varit tvunget att starta verksamheten från noll och köpa dessa tillgångar, hade det varit mycket svårare.

Samtidigt finns en teori som säger att ett företag inte behöver vara etta för att lyckas. I många fall är det till och med bättre att ligga i skymundan, kopiera samt göra det ännu bättre. Bemanningföretaget Manpower startades runt år 1950. Academic Work startade ett liknande företag, men positionerat mot studenter, 50 år senare. Idag är de hårde konkurrenter. I liknande situation hamnade Playahead och Lunarstorm (Stajl Plejs Community som det hette till en början). Lunarstorm startades 1996, två år sedan kom Playahead med en snarlik affärsidé och lyckades väldigt bra.

⁸⁵ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 107

Hur man värnar om kundrelationer är något som inte får försummas. Kunder är en del av den marknad ett företag arbetar på, och därmed också en del av marknadsutvecklingen. Kunder vill inte glömmas bort, de vill istället känna sig speciella. I gengäld är de lojala mot företaget och produkterna/tjänsterna. Lika viktigt som det är att hitta nya kunder, är det minst lika viktigt att behålla gamla kunder. Nordströms vice VD Tommy Håkansson menar att det är viktigare för företaget att inte förlora befintliga kunder än att hitta nya, då en förlorad kund egentligen är många fler i och med att ett negativt rykte sprids oerhört snabbt. Academic Work har en tät kontakt med sina kunder. Då det handlar om studenter som utför arbete åt diverse företag, är det av stor vikt att man har en ständig dialog med båda parterna. Playahead arbetar väldigt mycket utifrån medlemmars önskemål. Det medlemmar vill ha, försöker Playahead att ta fram, och på så sätt hoppas man att relationen ska bli långvarig. Nordströms är ett lokalt företag med relativt få kunder om man jämför med exempelvis Playahead. Det förenklar processen med kundrelationer, då de kan ha väldigt nära relationer. Nordströms har telefonkontakt med sina kunder, besöker dem så ofta det går, har mässor och andra kundaktiviteter etc. Även Rollco har en nära relation med sina kunder. De försöker finnas tillgängliga för sina kunder i alla lägen, detta har medfört att de har fått starka relationer med sina kunder. Just tillgänglighet för kunderna är en väldigt stark konkurrensfördel. För det krävs att företaget finns tillgängliga för kunden när det behövs som mest. Bröderna Hall har precis som Rollco nära kundrelationer även om dessa kan förbättras ännu mer.

5.3 Vägen till tillväxt genom personal

En bra personal är enligt teorin den starkaste resursen för ett snabbväxande företag⁸⁶. Alla fallföretag startade en gång i tiden med få anställda. Idag har de många fler, och personalomsättningen är relativt hög. När företagen rekryterar anställda, försöker alla fallföretag hitta kompetenser inom företaget ifall det finns utrymme för det, exempelvis flytta en anställd från lagret till kontoret. Då företagen växer snabbt rekryteras många nya, och då är det väldigt viktigt att man hittar rätt personal. Då företag arbetar på en marknad där förutsättningarna förändras snabbt, måste man ha en personal som gillar utmaningar och förändringar, menar Academic Works VD Johan Skarborg. Med rätt personal tänker man på kunskap, erfarenhet, att de passar in i företagskulturen etc. Att internrekrytera är ett sätt att lyfta fram och belöna en person som har gjort ett bra jobb tidigare, samtidigt som företaget vet

⁸⁶ Tillväxt – företagets drivkrafter s. 186

vad de får. Kan man inte internrekrytera verkar rekrytering genom kontakt eller personligt nätverk vara den mest framgångsrika strategin enligt fallföretagen.

Företag vill ha en ständigt utvecklande personal, och det ser man genom de interna utvecklingarna/utbildningarna fallföretagen har för sin personal. Företagen måste ständigt följa med i utvecklingen för att kunna konkurrera även i framtiden, långsiktigt tänkande. När det gäller bonussystem för personalen, arbetar fallföretagen något olika. Academic Work och Rollco har inte något bonussystem. Inte heller Nordströms har något bonussystem för sina anställda, enligt vice VD:n Tommy Håkansson. Däremot har de bra löner, många förmåner och en bra gemenskap, som man hoppas ska fungera som ett sorts bonussystem, menar Tommy Håkansson. Bröderna Hall och Playahead har däremot bonussystem. Teorin säger att rätt utformat bonussystem påverkar företagskulturen positivt⁸⁷. Alla fallföretag har säkerligen någon form av belöningssystem, även om det inte behöver handla om lönen. Skillnaden är att de är olika utformade efter varje personal och företag.

När det kommer till laganda och team känsla, skiljer sig företagen åt. Academic Work har en personal som består av merparten yngre människor. Men eftersom man har hundratals anställda och är utspridda runt om i Sverige (även Norge), blir det svårare att ha en så eftertraktad familjekänsla. De resterande fyra företagen är betydligt färre och jobbar mycket med sammanhållning, laganda och gemensam företagskultur. Bröderna Hall sticker ut en aning, då de är ett familjeföretag från första början. Rollco arbetar mycket med att personalen ska känna varandra bra, de ska umgås, det ska vara bra sammanhållning på jobbet etc. Rollco har en rad aktiviteter, ett exempel är att anställda får testa varandras arbetsplatser. Detta gör att alla anställda får bättre förståelse för hur andra kollegor har det, menar Rollcos VD Sören Ljunglöf. Ett företag skall arbeta som ett lag där alla drar åt samma håll samtidigt som man trivs med varandra. Det är något dessa företag lyckats väldigt bra med.

5.4 Vägen till tillväxt genom produktutveckling

För att locka till sig nya kunder och samtidigt behålla dem man redan har, försöker alla fallföretag arbeta på så vis att deras kunder blir nöjda och därmed också lojala mot företaget. Betydelsen av lojala kunder har redan nämnts. Dessa kunder är de mest lönsamma enligt

⁸⁷ Belöningssystem – nyckeln till framgångar, s. 77

konstateringar⁸⁸. Lojalitet är också en del av produktblomman⁸⁹. Mest och bäst lojalitet får man förstås genom bra produkter/tjänster. Academic Work har i stort sätt bara tjänster. Bredden är stor på tjänsterna och man täcker många affärsområden. Rollco arbetar med i huvudsak produkter inom linjära mönster/rörelser. Produktportföljen är inte speciellt stor. Man försöker istället fokusera på de produkter man har, och arbeta med fyra ledord, kund, kunskap, service och kvalité. Den dagen något av de fyra ledorden faller i kundens ögon, har företaget troligtvis förlorat den kunden och ett negativt rykte sprid, menar VD: n Sören Ljunglöf. Bröderna Hall är ett av de företag som har en blandad produktportfölj med ett flertal produkter och tjänster, dock alla inom byggbranschen. Bröderna Hall har snabba leveranser med hög kapacitet. Playahead har sin sajt som de utgår ifrån, men även de har både produkter och tjänster för sina kunder. Man kan säga att Playahead utgår väldigt mycket från vad kunden vill ha och sedan försöker leverera det. Slutligen har Nordströms fågel och fisk produkter, som de utgår ifrån, men även nya tjänster har introducerats med tiden. Nordströms vill leverera rätt produkt, i rätt tid till rätt pris.

Kunder är homogena, och efterfrågan är därefter. Man kan säga att *det* kunden oftast vill ha, försöker företagen snappa upp och leverera. Kvalité och snabba leveranser är dock något som återkommer ofta bland uppsatsens fallföretag. Att fokusera på rätt sätt är något oerhört viktigt. Teorin säger att det är viktigt att kunna skapa en marknad och samtidigt fokusera tillräckligt. Det finns en röd tråd där alla fem fallföretagen fokuserar bra på sitt enskilda sätt. Det finns dock två utstickare i form av Bröderna Hall och Rollco. Bröderna Hall är väldigt breda med sitt produkt-/tjänstesortiment. Rollco å andra sidan är inte speciellt stora, men det de gör är väldigt bra. Rollco visar att det inte behöver vara så brett och stort för att lyckas. Man kan likväl lyckas med något litet och fokuserat, genom att vara bäst på det. Så länge företaget har bäst kvalité, kommer företaget att lyckas på marknaden menar VD: n Sören Ljunglöf.

En kund vill ha många valmöjligheter, rätt kvalité, rätt pris, det ska helst gå så snabbt som möjligt m.m. Ett sätt att uppfylla några av dessa krav kan vara att ständigt utveckla sitt sortiment till att företaget har en helhetsskapande produkt/tjänst. Academic Work försöker hela tiden att utveckla och förbättra de tjänster man redan har, samt introducera nya. Rollco och Nordströms lägger ner väldigt lite pengar på produktutveckling, vilket kan tyckas vara något underligt. Däremot försöker de finnas till hands när de behövs som mest. Bröderna Hall

⁸⁸ Den lojala kunden s. 187

⁸⁹ Snabbväxarnas drivkrafter s. 69

lägger ner ca 0,5 % av sin omsättning på utveckling. Playahead lägger ner betydligt mer, så mycket som 20 % av sin omsättning. Här ser man en klar skillnad i hur företagen väljer att satsa på forskning och utveckling, vilket förstås speglar företagens olika behov av just utveckling. Så länge en produkt är bra, säljer väl och inga hot syns, behöver den inte nödvändigtvis utvecklas. Men finns det hot, samt en vikande försäljning, är det ett bra tecken att något bör hända. Hot från konkurrenter så som Facebook kan vara en anledning till varför Playahead lägger ner betydligt mer pengar än Bröderna Hall på produktutveckling. Gemensamt för alla dessa företag är att de alla lägger ner resurser på produktutveckling, skillnader finns i hur stor utsträckning man gör det.

Dessa företag har funnits i olika antal år, men de har alla hunnit skapa ett positivt rykte kring varumärket, samt vad och hur företaget arbetar. Ett bra rykte vill man inte bryta, då det krävs tid och resurser för att bygga upp det igen. Alla fallföretag arbetar hårt med sitt varumärke, vissa satsar mer än andra. De företag som dock satsar lite mer än andra är Academic Work och Playahead. Båda företagen är välkända runt om i Sverige. I för sig har de en väldigt bred marknad och har ett stort behov att synas och höras, framför allt Playahead.

5.5 Vägen till tillväxt genom andra strategier

Något som den omgjorda tillväxtmodellen inte fångar, men som istället det förlängda teoristycket 3.7.1 förklarar, är saker som inte har något särskilt med företagsledningen, marknadsutvecklingen, personalen eller produktutvecklingen att göra.

Att göra något som andra konkurrenter också gör, fast på ett bättre sätt, kan ha sina förklaringar i dessa olika delar i tillväxtmodellen. I teorin talas det om strategisk positionering och operationell effektivitet⁹⁰. Man kan stanna vid att några av dessa företag har den bästa produkten på marknaden, de gör något unikt på ett effektivare sätt än konkurrenter. Ett exempel är Rollco som är smala, men verkligen bäst på det man gör. Ett annat är Academic Work som konkurrerar med ett flertal starka aktörer på marknaden. VD: n Johan skarborg menar att kunden har flera likartade alternativ att välja mellan, ifall man inte har den bästa tjänsten.

⁹⁰ What is strategy

Fallföretagen har varit bra på att lista ut var pengarna har varit på väg. En bra jämförelse kan vara att man inte ska stå där pucken är, utan man ska röra sig dit pucken är på väg⁹¹. För det krävs både tur och skicklighet. Hittills har det gått bra och företagen har varit på tillväxtmarknader. Enligt Nordströms vice VD Tommy Håkansson är förmågan att se vad som är på gång i framtiden, den egenskap som utmärker en tillväxtledare gentemot ledare i vanliga företag. Nordströms kommer troligtvis att satsa mycket på Öresundsregionen i framtiden, vilket kan vara en bra strategi då hela regionen växer väldigt mycket. Samtidigt ökar rörelsen mellan svenskar och danskar i de båda länderna, vilket kan innebära stor marknadspotential för Nordströms.

En stark orsak till Playaheads framgångar har med företagets höga antal kunder att göra. De har förstått vad det primära är i deras företag, att locka till sig ett stort antal användare. När mötesplatser på nätet inte var en *innegrej*, gick Playahead hårt ut och ökade snabbt sin marknadsandel. Hela idén med en mötesplats har sitt värde att så många som möjligt har ett medlemskap. En individs nytta höjs ifall andra också är medlemmar på mötesplatsen. Dock blir det svårt att behålla marknadsandelar den dagen sajten inte är bäst, eller åtminstone bland de bästa, på marknaden. Har man en gång hamnat utanför banan, blir det svårt att ta sig in på den igen, tror Mattias Jönsson.

Avslutningsvis har alla fem fallföretag ofta möten, där man går igenom allt som rör företaget. Dessa möten kan jämföras med så kallade *strategy canvas*, där man bland annat går igenom hur mycket man satsar på olika delar och jämför det med konkurrenter. Det är viktigt att man inte bara granskar det som företaget har gjort bra. Man måste även stanna upp och förbättra det företaget inte gjort speciellt bra, svagheter måste minimeras.

Här nedan presenteras några av resultaten genom en sammanfattande tabell. Frågorna är många, och svaren likaså, dessa är dock några av de mer intressanta. Dessa svar är även okomplicerade att jämföra i en tabell likt denna, med siffror som svar, svarsalternativ *ja* och *nej*, eller endast ett ord i svaret. Företagsförkortningarna står för: AW = Academic Work, RC = Rollco, BH = Bröderna Hall, PH = Playahead och NS = Nordströms.

⁹¹ Skate to Where the Money Will Be

	AW	RC	BH	PH	NS
Vilken egenskap är viktigast för en tillväxt ledare?	Möjligist	Nytänkande	Inspirerande	Nytänkande	5 kurvor fram
Har fgt:et bonussystem för företagsledningen?	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja
Finns en klar segmentering & positionering?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Finns en internationell marknad?	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Jobbar fgt:et mycket kring företagskultur?	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Bedrivs intern utbildning för personalen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Har fgt:et en huvudprodukt/tjänst?	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej
Är varumärket viktigt?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Vilken utstreckning dessa 5 delar påverkar tillväxten i företaget, enligt de intervjuade: (1=lite, 5=mycket)					
Företagsledningen:	5.	5.	4.	3.	5.
Marknadsutvecklingen:	5.	3,5.	5.	5.	2.
Personalen:	5.	4,5.	4.	5.	5.
Produktutvecklingen:	1.	3.	4.	4.	2.

Figur 5 En sammanfattande tabell på hur företagen jobbar sett till olika delar.

"På sajten skapar medlemmarna själva sin profil. Resultatet är en levande och dynamisk sajt som speglar vad medlemmarna tycker och känner."

-Jakob Sjölander, VD Playahead AB

6. Slutsats

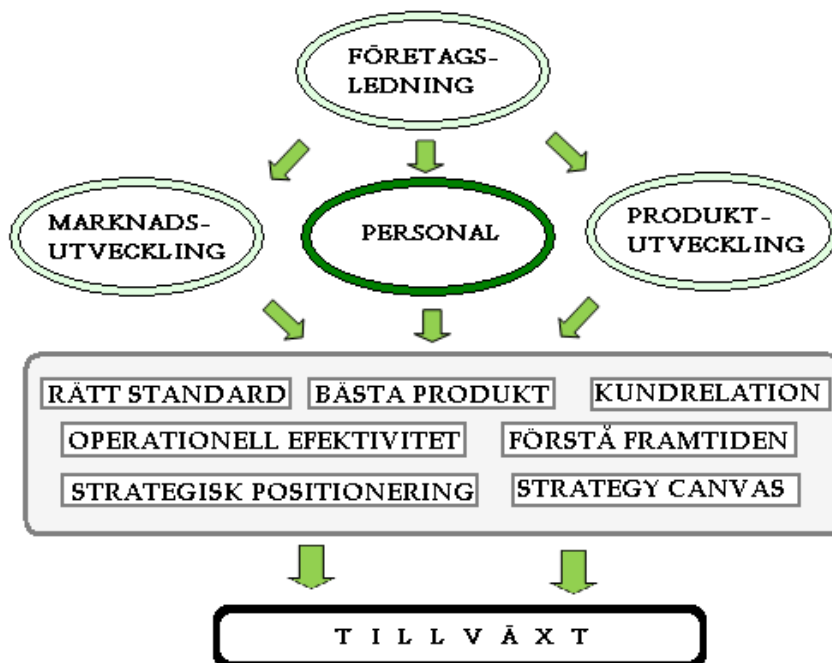
Fem gasellföretag har studerats, uppsatsens fallföretag. I detta kapitel knyts säcken ihop och en rad slutsatser presenteras. Likheter och olikheter ställs mot varandra och uppsatsens frågor får sina svar.

Uppsatsens röda tråd har varit tillväxt och tillväxtstrategier i gasellföretag. Fem fallföretag har studerats för att hitta tillväxtmönster i dessa gasellföretag. Huvudfrågan löd enligt följande:

Vilka tillväxtstrategier använder sig gasellföretag av för att uppnå tillväxt?

6.1 Uppsatsens bidrag

Vad är uppsatsens bidrag efter att ha studerat och forskat kring gasellföretag och tillväxt? Som författarna ser det finns det främst två bidrag. Det första bidraget är modifierad tillväxtmodell. Den modifierade tillväxtmodellen presenteras här nedan.



Figur 6 Tillväxt i gasellföretag, Musovic & Demo (egengjord modell)

För uppsatsen och forskningen av fallföretagen har en modifierad tillväxtmodell varit av stor betydelse. Det författarna valde att göra var att implementera ytterligare en grundpelare i form av personal. En viktig del i alla företag, och kanske främst i gasellföretag är personalstyrkan. Efter att ha genomfört alla studier och intervjuer, visade det sig vara helt korrekt att ta med personal som en av fyra grundpelare i modellen. Men efter att undersökningarna gjorts bland gasellföretag uppkom resultat som inte ens den nykonstruerade modellen kunde täcka helt. Detta leder till att många frågor blir utan svar och mindre detaljer i ett företags agerande kan inte förklaras med hjälp av tillväxtmodellen.

Författarna valde då att introducera ett par andra dimensioner och teorier i modellen. Dessa teorier var *strategisk positionering, operationell effektivitet, nära och djupa relationer med kunden, bästa produkt, kunna studera och förstå framtiden, strategy canvas* samt *arbetskring rätt och mottagen standard*. Nu hade författarna kommit fram till en egengjord tillväxtmodell, som både hade tillräcklig bredd och djup för att studera ett gasellföretag. Dessa teorier tillsammans utgör en bättre heltäckande modell som leder till att teoridelen blir mer komplett och gör analysen mer ingående.

Det andra bidraget är att tillväxten studerats i specifikt gasellföretag. Uppsatsen har även gett en tydligare bild av fenomenet gasellföretag samt hur dessa fungerar. Det finns klara mönster som utmärker alla fallföretagen och dessa presenteras nedan:

Företagsledning

Det som utmärker alla fallföretag är stark företagsledning med små resurser, men med en enorm drivkraft. Det finns klara riktlinjer samt tydliga och gemensamma mål. I tillväxtföretag är målfokuseringen viktig för att företaget skall kunna uppnå sina mål och överleva i den hårda konkurrensen. En perfektionist passar inte in i ett tillväxtföretag eftersom det inte finns tillräckligt med tid att få allt perfekt. En nyttofixare passar därför bättre in för att hans/hennes mål är att snabbt åstadkomma en bra och enkel lösning. Om kunden skall vara nöjd måste även du själv vara nöjd. Tillväxtledaren är även drivkrävande och förväntar sig att medarbetarna är självständiga och självgående. Därför värdesätter de drivkraft hos andra väldigt högt. Enligt teorin kännetecknas en tillväxt ledare också av primärt nyfikenhet, samt att vilja och våga prova nya lösningar för att utvecklas. Fallföretagens ledningar ser hellre möjligheter än problem, en tillväxt ledare är en möjligist. Alla fem fallföretagen har aktivt jobbat med att ha ofta möten, där de går igenom det som har hänt, och det som komma skall.

Som företag är det viktigt att man även tittar i backspegeln emellanåt, och sedan försöka se in i framtiden. Detta arbetssätt är ett tecken på att företagen jobbar med strategy canvas. Att företagen tittar på olika bitar, så som pris, snabbhet, flexibilitet, kvalitet, kvantitet mm. gör att de kan jämföra sig med sina konkurrenter, och man kan lättare se varifrån konkurrensfördelar dyker upp.

Marknadsutveckling

Enligt teorin måste ett snabbväxande företag ha rätt marknadsföring, som till stor del handlar om att segmentera samt positionera sig rätt, för att i slutändan öka kundens efterfråga. Ser man på fallföretagen kan man konstatera att alla har en klar segmentering och positionering. Men för att ett företag ska kunna öka efterfrågan måste de identifiera kundens behov vilket ofta är komplicerat. Kunder har olika preferenser gällande produkter/tjänster då de inte är homogena, därför måste företaget segmentera marknaden för att hitta ett visst marknadssegment som passar företagets produkter/tjänster. Fokus på rätt marknad gör att företaget blir konkurrenskraftiga på det de gör. Teorin säger att snabbväxande företaget tenderar att välja att ha verksamheter på snabbväxande marknadssegment eller marknadssegment som har stora möjligheter att växa och detta ser vi även hos våra fallföretag. Flertalet har verksamheter på tillväxt marknader, där framtiden ser ljus ut.

Personal

I snabbväxande företag är rekrytering ofta förekommande. Då företag växer så snabbt, behöver man i många fall rekrytera i samma takt. Detta kan leda till stora komplikationer, då en rekryteringsprocess är tids- och resurskrävande. För att underlätta denna process säger teorin att företag kan förenkla rekryteringsprocessen genom att internrekrytera anställda. Redan anställda har oftast mycket större kunskap om företaget än de som kommer utifrån. En annan positiv effekt av att företag internrekryterar, är att anställda uppmuntras att arbeta ännu hårdare, då möjligheter för uppflyttning finns. Vid nyrekrytering försöker fallföretagen att rekrytera anställda, primärt genom att flytta upp redan anställda till högre positioner, ifall det är möjligt. Enligt fallföretagen är det viktigt att personalen känner till företagets kultur och kan identifiera sig själva med den. Internrekrytering underlättar för ett företag att skapa och behålla en bra företagskultur. Vidare lägger fallföretagen ner stora summor på utbildning av sin personal. Det kan vara allt från löpande interna utbildningar, externa utbildningar, produktutbildningar, till hur man ska arbeta och förstå sin kund. Detta är tecken på utveckling av intellektuellt kapital som är väldigt betydelsefullt för ett företag. Mestadels av det

intellektuella kapitalet är relativt osynligt men det består av medarbetare och dess kunskap, erfarenhet etc.

Produktutveckling

En pelare i Ansoffmodellen är marknads- eller imageskapande aktiviteter. Det innebär att bygga och vårda sitt varumärke för att varumärket i sig skapar en marknad. Ett känt varumärke skapar trygghet för kunderna. Vid produktutveckling har fallföretagen stort fokus på uppbyggnad av varumärket. Nyckeln till framgång heter oftast konkurrensfördelar. En konkurrensfördel kan vara ett bra och starkt varumärke, som i många fall är ett företags värdefullaste tillgång, då ett varumärke värderas till 60-70 % av företagets börsvärde⁹². Det handlar om att sätta prägel på sina produkter/tjänster, att dessa förknippas positivt med varumärket och företaget och detta har fallföretagen stor fokus på. En annan pelare i Ansoffmodellen är helkundsskapande produkter och tjänster. Det är ett måste för att kunna knyta långsiktiga kunder. Ett vanligt misstag som tillväxtföretag gör är att ständigt jaga nya kunder medan man glömmer bort sina gamla trogna kunder. Fallföretagen har fokus på service för att skapa en hel värdekedja för sina kunder vilket leder till trogna kunder.

6.2 Reflektion kring arbetet och dess modeller

Till att börja med vill författarna konstatera att det finns flera skillnader mellan fallföretagen. Några av skillnaderna är bransch, omsättning, verksamma år etc. Enligt den modell som uppsatsen bygger på finns det utrymme att företag använder tillväxtstrategier på olika sätt, och i olika stor utsträckning. Vissa observationer som man har kunnat se hos ett fallföretag, har inte varit representativt på resten av fallföretagen. Denna konklusion visar oss att det inte nödvändigtvis är representativt för alla andra gasellföretag. Vi kan däremot få en bild om hur det ligger till då fallföretagen anses vara stickprovs företag och därför bör de kunna vara ett bra riktmärke för andra gasellföretag.

Reflekterar man kring uppsatsens modeller upptäcker man att uppsatsens grundteori är en bra startpunkt. Ser man på Ylinenpääs tillväxtmodell kan ett par frågetecken förekomma. Grundmodellen i sig är allmän och behandlar ett par viktiga delar inom varje företag. Sedan kommer den stora utmaningen, hur man väljer att tackla de olika delarna, vilka inriktningar man väljer att göra etc. Modellen kan anses vara allmän och den täcker inte alla delar i

⁹² Identitet. Varumärke, tecken och symboler s. 109

företagens tillväxt. Modellen har dock utvecklats i uppsatsen, genom att andra delar och teorier som inte modellen täcker inkluderats i diskussionen.

Ifall vi jämför Ylinenpääs inledande tillväxtmodell med den helt modifierade varianten, finns det likheter men även olikheter. Likheten är att den har samma grundelement och ändamål, d.v.s. förklara tillväxt. Den stora skillnaden mellan modellerna är framförallt djupet på modellen. Ylinenpääs tillväxtmodell är mer allmän i jämförelse med den modifierade modellen. Det bidrar till att de båda modellerna har svagheter och styrkor. Vill man sporadiskt och allmänt förklara ett företag kan Ylinenpääs tillväxtmodell vara något bättre val. Är målet att få mer tyngd och djup i analysen kring tillväxt är den modifierade modellen ett bättre alternativ enligt författarna. Modellens negativa sida är att den är tidskrävande och komplicerad att arbeta med eftersom den behandlar många olika områden.

6.3 Förslag till framtida studier

Som författare till denna uppsats, finns några råd och tips till de som skulle vilja vidareutveckla frågan kring tillväxt i gasellföretag, förslag till framtida studier. Uppsatsen kan man spinna vidare genom att gå ännu djupare än vad som görs i denna uppsats. Djupet handlar framför allt om att använda sig av fler företag, både gasellföretag och andra ickegasellföretag. För varje nytt företag lär man sig något unikt, som är speciellt just för det företaget. Samtidigt som fler liknande observationer leder till tyngre slutsats, och svarar på frågorna om det verkligen finns skillnad mellan gasell- och ickegasellföretag? Finns det verkligen en skillnad i sättet hur de arbetar, eller är arbetet likartat och något helt annat skiljer företagen åt? Ju fler företag man studerar och förhoppningsvis intervjuar på ett eller annat vis, desto starkare samband kommer man att kunna se.

Man skulle även kunna bestämma sig för en del av modellen, exempelvis företagsledning, och studera problematiken kring det. Sedan får man inte glömma möjligheten att exkludera vissa delar eller inkludera andra, precis som personal var fallet i denna uppsats. Något annat man kan göra är att kategorisera företagen efter exempelvis bransch och storlek, vilket hade kunnat förklara sambandet än mer exakt för hur varje företag inom en bransch arbetar. Studerar man uppsatsens fallföretag inser man snabbt att företagen skiljer sig väldigt mycket åt. Det som dock är komplikationen med att välja en specifik företagsindelning, så som bransch eller storlek, är tillgängligheten.

Bilaga 1. Källförteckning

Litteratur

Ahrens, Thomas (1992) *"Tillväxt – företagets drivkrafter"*, Liber AB, Malmö

Ahrens, Thomas (2000) *"Rebelledaren"*, Liber AB, Malmö

Ahrens, Thomas (2003) *"Växa med framgång – tvåan vinner"*, Liber AB, Malmö

Ahrens, Thomas (2005) *"Snabbväxarnas drivkrafter"*, Liber AB, Malmö

Ansoff, H. Igor (1965) *"Corporate strategy: business policy for growth and expansion"*, McGraw – Hill

Bell, Emma & Bryman, Alan (2005) *"Företagsekonomiska forskningsmetoder"*, Liber AB, Malmö

Broman, Anna & Sjöholm, Emma (2008) *"Belöningssystem för butikssäljare"*, Kandidatuppsats Handelshögskolan Göteborgs universitet

Christensen, Raynor, Verlinden (2001) *"Skate to Where the Money Will Be"*, Harvard Business Review, November, 72-81

Dalin, Åke (1997) *"Den lärande organisationen. Kompetens utveckling i arbetslivet"*, Studentlitteratur, Lund

Edvinsson, Leif & Grafström, Gottfried (1999) *"Accounting for minds – an inspirational guide to intellectual capital"*, Skandia publication

Edvinsson, Leif (2002) *"Corporate Longitude (del 1): Navigating the Knowledge Economy"*, Bookhouse Publishing AB

Edvinsson, Leif (2005) "*Capital in Waiting*", Handbook of Business Strategy, vol 6, nr 1, pp 133-140

Ek, Larsson, Sjövall (2003) "*Tillväxt i start-up företag*", Magisteruppsats Ekonomihögskolan Lunds universitet

Eliasson, Andreas & Ståhl, Jenyy (2007) "*Tillväxtföretag – långsiktighet*", Magisteruppsats Högskolan i Halmstad

Florida, Richard & Goodnight, James (2008), "*Managing for Creativity*", Harvard Business Review, January 5

Glenberg, Robert (2008) "*En studie av svenska gasellföretag*", Magisteruppsats Högskolan i Halmstad

Hax, A & Wilde II, D. (2001) "*The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*", European Management Journal, vol 19, nr 4, August

Holger, Lena & Holmberg, Ingalill (2002) "*Identitet. Varumärken, tecken och symboler*", Ratsér Förlag, Stockholm

Karlöf, Bengt (1994) "*Affärslivets begrepp och modeller*", Svenska Dagbladets Förlag AB, Stockholm

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2002) "*Charting Your Company's Future*", Harvard Business Review, june

Kotler, Philip (2003) "*Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*", Pagina/Optimal, Sundbyberg

Nilsson, Torsten H. (1999) "*Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*", Svenska Förlaget, Stockholm

Porter, Michael E. (1996) "*What is Strategy*", Harvard Business Review, November-December, 61-78

Porter, Michael E. (2004) "*Competitive Advantage*", Free Press, New York

Ros, Jay (1996) "*Skapa ett bra team! Hur du väljer rätt personer att samarbeta med*", Richters Förlag AB, Malmö

Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand (2002) "*Belöningssystem – nyckeln till framgång*", Nordstedts Juridik AB, Stockholm

Schilling, Melissa (1999) "*Winning the Standard Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods*", European Management Journal, vol 17, nr 3, pp 265-274

Storey, D.J. (1994) "*Understanding the small business sector*", Routledge, London

Söderlund, Magnus (2001) "*Den lojala kunden*", Liber AB, Malmö

Wallén, Göran (1996) "*Vetenskapsteori och forskningsmetodik*", Studentlitteratur, Lund

Ylinenpää, Håkan (1988:09) "*Företagstillväxt. En studie av orsaker till tillväxt i små och medelstora tillverkande företag i en perifer region*", Licensuppsats Högskolan i Luleå

Elektroniska källor

www.regeringen.se:

<http://www.regeringen.se/sb/d/8652/a/76797> (hämtad 18 dec)

www.riksbank.se

<http://www.riksbank.se/templates/speech.aspx?id=8600> (hämtad 5 maj)

www.di.se:

<http://www.di.se/gaseller> (hämtad 20 dec.)

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/GasellNyheter.aspx%3Fmenusection%3DGasellerna>
(hämtad 25 dec)

www.deloitte.com:

<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D136291,00.html> (hämtad 15 dec)

www.fantasy-interactive.com (hämtad 19 dec)

www.exensor.se (hämtad 19 dec)

www.simplicity.se (hämtad 3 dec 08)

www.academicwork.se (hämtad 22 dec)

www.rollco.se (hämtad 23 dec)

www.brodernahall.se (hämtad 2 jan)

www.playahead.com (hämtad 4 jan)

www.nordstromsgrossisten.nu (hämtad 28 dec)

Muntliga källor

Christer Kedström, Ekonomie doktor, Universitetslektor, vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet

Christer Månsson, grundare av företaget Aspiro AB

Bilaga 2. Intervjumall/e-post enkät

Företagsledningen

1. Vem i organisationen är ansvarig och tar strategiska beslut?
2. Använder ni er av någon form av bonussystem för ledningen?
3. Största skillnaden från att vara ledare i tillväxtföretag gentemot ett vanligt företag?
4. Vilka egenskaper anser ni utmärker en tillväxt ledare?
5. Beskriv Er som ledare i förhållande till riskbenägenhet, möjligheter/problem, planering, beslut, målfokusering, högt tempo etc.

Marknadsutveckling

1. Hur stor marknadsandel har företaget idag?
2. Hur gör ni för att positionera er rätt gentemot marknaden?
3. Hur segmenterar ni marknaden? Delar ni upp era kunder i olika grupper?
4. Hur värnar ni om era kundrelationer?
5. Har ni någon marknad utanför Sveriges gränser? Om ja, vad fick er att ta det steget?
Om nej, kommer ni satsa på att komma ut?

Personal

1. Hur många anställda hade företaget första verksamhetsåret?
2. Hur många anställda har företaget idag?
3. Bedriver företaget intern utveckling/utbildning för de anställda? Om ja, hur?
4. Hur går rekryteringar av anställda till? Försöker ni rekrytera inom företaget (t.ex. förflyttar redan anställda till högre position hellre än att ta in helt nytt folk)?
5. Använder ni er av något bonussystem för anställda?
6. Hur gör ni för att era anställda ska vara nöjda, har ni något belöningsystem förutom att ge dem så hög lön som möjligt?
7. Hur gör ni för att få/bevara er företagskultur, att alla inom företaget tänker på samma sätt, att alla drar åt samma håll?

Produktutveckling

1. Är någon produkt dominerande i portföljen?
2. Hur stor är företagets produktportfölj?
3. Hur många procent av omsättningen investeras i FoU (forskning och utveckling)?
4. Hur försöker ni behålla de kunder ni redan har, så att de inte lämnar er?
5. Hur viktigt är ert företags varumärke?

Tillväxt/Strategi

1. Hur definieras tillväxt i Ert företag?
2. Hur tror ni företagets tillväxt ser ut om tre år?
3. Vad är det största hotet mot en fortsatt tillväxt för företaget?
4. Hur ser ni på företagets historiska tillväxtfas? (Var den planerad, växte den fram successivt, var det rätt tajming på marknaden)?
5. Vilka tillväxtmål finns i företaget?
6. Varifrån har initiativen kommit till tillväxt i företaget?
7. Har Ni inom företaget formulerade strategier för tillväxt? Om ja, hur har dessa strategier skapats?

Rangordning

Rangordna från 1-5 i vilken utsträckning ni tror dessa fem områden påverkar tillväxten i ert företag? (1 = lite, 5 = mycket)

- Ledningens förmåga
- Marknadens krav och behov
- Nya produkter
- Anställdas kompetens/kompetensutveckling