



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH19
Examensarbete i Strategic Management
HT 2015

May the Strategy be with you

Strategi och struktur i nystartade företag

Författare:

Aron Johansson, 910128-2458

Matilda Karlsson, 920721-5600

Fabian Söderström, 880702-0352

Handledare: Christine Blomquist

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: May the Strategy be with you: Strategi och struktur i nystartade företag

Seminariedatum: 2016-01-14

Ämne/kurs: FEKH19 Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic Management, 15 HP

Författare: Aron Johansson, Matilda Karlsson, Fabian Söderström

Handledare: Christine Blomquist

Nyckelord: Strategi, Struktur, Effectuation, Nystartade företag, Företags livscyklar

Syfte: Syftet med studien är att undersöka strategins påverkan på strukturen i nystartade företag. Vidare önskar vi addera ny kunskap till befintlig forskning om strategins påverkan på struktur då vi tycker oss se att den traditionella forskningen gällande relationen mellan strategi och struktur behandlar stora väletablerade företag snarare än små och nystartade.

Metod: Studien är kvalitativ och har genomförts via en i huvudsak deduktiv ansats på två fallföretag. Data har samlats in med hjälp av semi-strukturerade intervjuer som avslutningsvis matchades mot ett preliminärt ramverk som sedan reviderades.

Teoretiska perspektiv: Studien har tagit avstamp i Chandlers (1962) teori om att struktur följer strategi. Därefter har även senare begrepp och förklaringsmodeller använts för analysen av data. Dessa innefattar Sarasvathys (2001) begrepp *effectuation* som beskriver hur entreprenörer ofta tänker och resonerar vid grundandet av företag. För definition och klassifikation av nystartade företag och dess livscykel har studien utgått ifrån uppdelningar och beräkningar från Scott & Bruce (1987) samt Masurel & van Montfort (2006).

Empiri: De två fallstudieobjekten är två nystartade företag från finanstjänstebranschen. Denna bransch har de senaste åren genomgått stora förändringar vilket gett upphov till nya möjligheter för företag att etablera sig. Fallföretagen har kapitaliserat på introduktionen av internetbanken och tillhandahåller tjänster inom låneförmedling och andra finansiella stödtjänster till företag eller privatpersoner.

Resultat: Studien resulterade i en revidering av vårt preliminära ramverk till följd av att vi sett att strategi enligt vår definition inte uppkommer förrän under tillväxtfasen. Strategins påverkan på strukturen förändras med andra ord beroende på vilken fas företaget befinner sig i. Vi har också sett att strukturen kan begränsa strategin i takt med att företaget växer och strukturen blir mer komplex.

ABSTRACT

Title: May the Strategy be with you: Strategy and structure in new business ventures

Seminar date: 2016-01-14

Course: FEKH19 Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UCP or ECTS-cr)

Authors: Aron Johansson, Matilda Karlsson, Fabian Söderström

Advisor: Christine Blomquist

Key words: Strategy, Structure, Effectuation, New Business Ventures (NBV), Business life cycle

Purpose: The purpose of the study is to research how strategy affects structure in new business ventures (NBVs). Since most traditional research dealing with the relationship between strategy and structure is conducted on large and well-established manufacturing companies, our aim is to add new knowledge to the strategy and structure debate by instead looking at small, new business ventures in the service sector.

Methodology: The study is qualitative and has been conducted via a mainly deductive approach on two case studies. Data has been collected using semi-structured interviews and matched against our preliminary framework, which was then revised.

Theoretical perspective: The study is based on Chandlers' (1962) theory that structure follows strategy. The study also relies on other more modern concepts and explanatory models for data analysis. These include Sarasvathy's (2001) concept of *effectuation*, which aims to describe how entrepreneurs reason when starting new business ventures. To define and classify new business ventures and their business life cycle, categorizations and age-estimates from Scott & Bruce (1987) and Masurel & van Montfort (2006) have been used.

Empirical foundation: The finance industry has gone through major changes over the last years enabling new opportunities for business creation to exist. The two case studies presented in this study are two new business ventures derived from this industry. The companies have capitalized on the introduction of online banking and provide loan intermediation and other auxiliary financial services to both companies and individuals.

Conclusions: The findings from the study resulted in a revision of the preliminary framework due to the fact that strategy does not arise until the Growth phase. Subsequently, strategy's effect on structure varies over time as the companies move through the business life cycle. We have also seen that structure might affect strategy as the business grows and structure becomes more complex.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INTRODUKTION	6
Teoretisk bakgrund	6
Praktisk bakgrund	7
Problematisering	8
Syfte, bidrag och frågeställning	9
TEORI- OCH LITTERATURGENOMGÅNG	9
Strategi.....	9
Struktur.....	10
Struktur följer strategi.....	10
Kritik mot att struktur följer strategi.....	12
<i>Strategi följer struktur</i>	12
<i>Andra synsätt</i>	14
Effectuation	15
Företagets livscyklar	16
<i>Uppstart</i>	17
<i>Överlevnad</i>	19
<i>Tillväxt</i>	19
<i>Expansion</i>	20
<i>Mognad</i>	21
Teoretiskt ramverk	22
METOD	23
Forskningsdesign.....	23
<i>Tvåfallsstudie</i>	23
<i>Mönsterjämförelse</i>	24
<i>Deduktiv ansats</i>	25
Urvalsprocessen	25
<i>Val av bransch och fallföretag</i>	25
<i>Respondenter</i>	27
Forskningsinstrument	29
<i>Datainsamling</i>	29
<i>Reliabilitet</i>	31
<i>Validitet</i>	32
EMPIRI	34
Advisa AB	34
Företag B.....	35
Uppstartsfasen	35
Överlevnadsfasen	37
Tillväxtfasen	39
Expansionsfasen	40
ANALYS	41
Uppstartsfasen	42
Överlevnadsfasen	43
Tillväxtfasen	46
Expansionsfasen	47
Mognadsfasen.....	48
Reviderat ramverk.....	50
SLUTSATS OCH DISKUSSION	51
Slutsats.....	51
Diskussion	51

Förslag till vidare forskning.....	53
REFERENSLISTA.....	54
Akademisk litteratur och rapporter	54
Elektroniska källor	56
Muntliga källor	57
BILAGOR.....	58
Bilaga A: Intervjuguide	58

INTRODUKTION

Teoretisk bakgrund

I läroboken *Economics of Strategy* menar Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer (2013: 1) att företags val av strategi ligger till grund för dess framgång. Vidare argumenterar de för att det är viktigt att se på hur företag organiserar sig, det vill säga hur organisationens struktur ser ut, då det spelar stor roll för hur väl de lyckas med sin strategi (Besanko et.al., 2013: 438).

Debatten mellan huruvida struktur följer strategi eller om strategi följer struktur är en klassisk debatt inom området Strategic Management. Diskussionen tog sin början i Chandlers (1962) uppmärksammade publikation *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* där Chandler fastslog att struktur följer strategi genom att använda sig av fallstudier på några av USAs största företag över tid. Chandlers studie (1962: 380-382) visade att den väsentliga omformningen av administrativ struktur ofta kom som en följd av administrativa problem efter strategisk expansion. Flertalet forskare har därefter utvecklat Chandlers initiala tankar men även visat på studiens relevans på marknader utanför USA samt dess relevans än idag (Fouraker & Stopford, 1968; Donaldson, 1987; Amburgey & Dacin, 1994 och Galan & Sanchez-Bueno, 2009).

Sedan publikationen av Chandlers bok som riktade strålkastarljuset mot undersökningar kring relationen mellan strategi och struktur har flertalet forskare även menat att det råder ett omvänt förhållande, nämligen att *strategi följer struktur* (Bower, 1972; Hall & Saias, 1980; Nelson & Winter, 1982 och Fredrickson, 1986).

Trots att relationen mellan strategi struktur undersökts grundligt av otaliga forskare så har dessa i regel fokuserat på större tillverkande företag. Miller & Toulouse (1986) argumenterar för att resultaten från traditionella undersökningar kring strategi och struktur främst är applicerbara på större och i deras mening mer komplexa företag. I sin egen

studie undersökte de 97 små kanadensiska företag med medelvärdesomsättning på 31 miljoner dollar och i genomsnitt 382 anställda. I EU och Sverige definieras dock små företag som företag med en personalstyrka på mellan 10-49 anställa och en omsättning på mindre än 10 miljoner Euro (Europeiska kommissionen, 2015). I en europeisk och svensk kontext kan därför endast en del av Miller & Toulouse underlag räknas som små företag varför inte heller deras bidrag kan sägas vara applicerbart på små eller nystartade företag i den svenska eller europeiska kontexten.

Harris & Ruefli (2000: 599) menar i början på 2000-talet att generaliserbarheten från debatten kring strategi och struktur fortfarande inte är applicerbar på tjänsteföretag eller små företag då det mesta av forskningen utförts främst på stora tillverkande företag. Miller & Toulouse (1986: 47-48) menar även att små eller nystartade företag skiljer sig från större företag i många avseenden gällande strategi och struktur, där små företag tenderar att vara mer beroende av VD:ns förmåga att fatta övergripande verksamhetsbeslut. Dessutom finns det senare forskning där Sarasvathy (2001) visar på att resonemang hos framgångsrika entreprenörer i nystartade företag skiljer sig från hur mer etablerade företagsledare resonerar. Sarasvathy menar att det kausala resonemang som används hos etablerade företag och som kan sägas ligga till grund för hur strategier utformas oftast inte är det resonemang som används av grundare av nya företag. Relationen mellan strategi och struktur i nystartade företag är med andra ord ett outforskat område relativt forskning rörande större företag.

Praktisk bakgrund

Sedan 2003 har antalet nystartade företag i Sverige ökat markant och den största ökningen står tjänsteföretagen för (Näringslivets Ekonomifakta, 2015a; 2015b). Vid uppstart av ett nytt företag talas det ofta om vikten av att ha en välformulerad strategi eller affärsplan. Dessutom kopplas strategi gärna till hur väl ett företag lyckas eller om det överhuvudtaget överlever de första åren. Enligt Näringslivets Ekonomifakta (2013) så fanns endast 66% av de

tjänsteföretag som startades år 2008 kvar år 2011 vilket kan jämföras med 74% för tillverkande företag.

Då företags strategi och hur de strukturerar sig i mångas ögon är så pass avgörande för ett företags framgång, finns det ett värde i att undersöka hur strategi ser ut i nystartade företag, samt hur relationen dem emellan ser ut. Då det dessutom inte finns lika omfattande forskning inom detta område blir det aktuellt att studera strategis påverkan på struktur i små och nystartade tjänsteföretag. Med bakgrund från Sarasvathys (2001) argument att framgångsrika entreprenörer använder sig av en annan typ av resonemang än det som vanligtvis lärs ut vid studerandet av företagsekonomi är det även intressant att se om det överhuvudtaget finns en fastställd strategi vid grundandet av ett nytt företag.

Problematisering

Med stöd från den teoretiska bakgrunden kan vi se att debatten kring relationen mellan strategi och struktur främst har undersökts och diskuterats med fokus på större tillverkande företag. Små och nystartade tjänsteföretag har inte undersökts i lika stor grad som större tillverkande företag och det finns även argument för att de slutsatser som kan dras av att titta på relationen mellan strategi och struktur i dessa större företag inte direkt kan appliceras på små tjänsteföretag. Dessutom problematiseras teorin om att struktur följer strategi i nystartade företag när Sarasvathy introducerar nya begrepp och idéer kring hur entreprenörer resonerar och planerar samt att de inte resonerar i termer av tydligt definierade och uppsatta mål. Problematiseringen ligger också i att teorierna om strategi och struktur utgår från att både strategi och struktur existerar när sambandet mellan dem undersöks, vilket kanske inte är fallet i nystartade företag.

Syfte, bidrag och frågeställning

Syftet med vår studie är att undersöka strategins påverkan på strukturen i nystartade företag. Vidare önskar vi addera ny kunskap till befintlig forskning om strategins påverkan på struktur då vi tycker oss se att den traditionella forskningen behandlar stora väletablerade företag snarare än små och nystartade. Med studiens genomförande avser vi svara på studiens övergripande forskningsfråga:

- Hur påverkar strategi struktur i nystartade företag?

TEORI- OCH LITTERATURGENOMGÅNG

Strategi

Det finns flertalet snarlika definitioner av begreppet strategi, gemensamt för många av dessa är att de framhäver vikten av mål, planer, riktlinjer och koordinering (Besanko et.al., 2013: 1). För vår studie har vi valt att utgå från Chandlers definition: *“Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adaptation of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”* (Chandler, 1962: 13). Baserat på Chandlers definition har vi valt att definiera långsiktiga mål som fasta mål som kräver tid och planering och ämnas utföras längre fram i tiden. Detta till skillnad från kortsiktiga mål som ämnas genomföras inom den närmsta framtiden och är mer flexibla och oftare ändras.

Besanko et.al. (2013: 1) presenterar definitioner av strategi från tre ledande forskare inom området. Vårt val av Chandlers definition grundar sig dels i det faktum att Chandler var den som startade debatten kring relationen mellan strategi och struktur, men också i att definitionen täcker in de aspekter som vi anser vara relevanta då definitionen inkluderar både målsättningar, resurser och tillvägagångssätt. Däremot är Chandlers definition av strategi inte lika tydlig med att poängtera att strategin definierar vilken typ av företag som företaget ska vara som strategiforskaren Kenneth Andrews till exempel är (Besanko et.al., 2013: 1).

Dessutom lägger Chandler inte heller lika stort fokus på de yttre omständigheter strategin ska kunna hantera som exempelvis Hiroyuki Itami menar bör göras enligt Besanko et.al. (2013: 1). Med detta sagt anser vi dock att Chandlers definition inbegriper de mest väsentliga delarna och ger en bättre och mer tydlig definition av vad strategi kan sägas vara.

Struktur

Även för definitionen av struktur har vi valt att använda oss av Chandlers definition som lyder: "*Structure can be defined as the design of organization through which the enterprise is administered.*" (Chandler, 1962: 14). Chandler (1962: 14) utvecklar definitionen och menar att den design han talar om har två sidor och kan vara både formell och informell till sin natur. Strukturen består både av formella band och kommunikation mellan personer på olika nivåer och avdelningar inom företaget, samt den information som utbyts genom dessa band och kommunikationer. Detta informationsflöde är av yttersta vikt för att koordinera och knyta ihop de olika resurserna inom företaget för att uppnå de grundläggande målen uppsatta för företaget. Dessa resurser menar Chandler kan vara både finansiellt kapital, materiella och immateriella tillgångar, specifikt de kunskaper personalen besitter.

Vi anser att denna definition har fördelen av att inbegripa fler aspekter än vad till exempel Mintzbergs (1993: 2) definition gör som främst fokuserar på hur arbetskraften och de uppgifter som ska utföras koordineras och inte på de andra delar som Chandler inkluderar ovan. Fördelen med att använda oss utav Chandlers definition av både strategi och struktur är att vi anser de båda vara neutrala och tillräckligt omfattande för vårt syfte.

Struktur följer strategi

Likt tidigare nämnt under *Teoretisk bakgrund* var Alfred Chandler (1962) den som startade diskussionen om relationen mellan strategi och struktur och vilken av dessa två som är den beroende variabeln i deras förhållande. Chandlers teori är att en organisations strategiska beslut kommer att lägga grunden för hur de senare kommer välja att strukturera sin

organisation, det vill säga; *struktur följer strategi*. I sin bok från 1962 *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* undersöker Chandler några av USAs största industri- och gruvföretag för att bättre förstå relationen mellan begreppen. Chandler lyckades identifiera ett mönster för hur dessa organisationer tenderade att organisera sig vad gäller exempelvis rutiner, personal och resursallokering. Denna struktur var enligt Chandler en följd av företagets strategi. Han beskriver exempelvis hur expansion tenderar att skapa administrativa problem i organisationen som är omöjliga att åtgärda såvida inte strategin ändras för att hantera de nya kraven. Denna förändring i strategi möjliggör då förändringar i struktur. Med andra ord menade Chandler att detta var ett av många exempel på när omstrukturering är beroende av strategisk förändring (Chandler, 1962: 380-386).

Fouraker & Stopford (1968) baserar sin forskning på Chandlers tidigare arbete och visar på att företag vars strategi är att fokusera på hemmamarknaden tenderar att organisera sig på ett visst sätt, till exempel att vara bland de största, mest integrerade, mest kapitalintensiva samt mest lönsamma firmorna. Företag som däremot sätter en internationell strategi blir tvungna att förändra sin struktur, med alla problem det innebär, för att bli framgångsrika.

Donaldson (1987: 22) argumenterar för att strategi följer struktur genom att sammanfatta relationen i slutet på sin rapport "*There is a cycle of change in strategy leading to mismatch and low performance, then structural adjustment to a new match. There are relatively few cases where adjustment comes about by the alteration of the contingency to fit the structure.*". Detta resonemang styrker Chandlers synsätt samt det faktum att en förändring i strategi är nödvändig för att en förändring i struktur ska vara möjlig.

Vidare pekar flera, mer moderna, studier på att Chandlers teori rörande förhållandet mellan strategi och struktur fortfarande är mycket aktuell än idag. Amburgey & Dacin (1994: 1427; 1446-1449) valde att under 28 år studera 262 stora företag genom återkommande

intervjuer och utvärderingar. De kom fram till att strategi och struktur tenderar att ha en ömsesidig påverkan på varandra och att de torde kunna likställas med varandra. Amburgey & Dacin framhåller dock att strategi har en mycket kraftigare och hastigare påverkan på struktur än vad struktur har på strategi. Så sent som 2009 så undersökte Galan & Sanchez-Bueno (2009) hur pass replikerbar Chandlers studie från 1962 kunde anses vara idag. Galan & Sanchez-Bueno undersökte spanska storföretag och kunde bekräfta det faktum att Chandlers teori kan sägas hålla även under början av 2000-talet.

Vi har utgått ifrån den teoretiska propositionen att struktur följer strategi vid jämförelsen med den insamlade empirin under analysen. Vidare utgår vi i denna studie ifrån att kombinera Chandlers slutsatser med annan forskning för att förstå hur strategi påverkar struktur i nystartade företag.

Kritik mot att struktur följer strategi

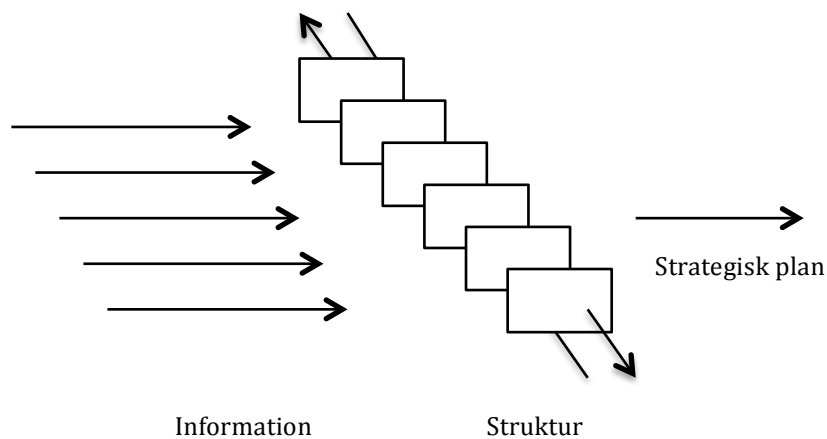
Strategi följer struktur

Under 1970-talet presenterades forskning som problematiserade teorin om att struktur följer strategi. Denna kritik fortsatte in på 1980-talet med flertalet forskningsrapporter som istället lyfte fram strukturen som en påverkande variabel (Bower, 1972; Hall & Saias, 1980; Nelson & Winter 1982 och Fredrickson, 1986).

Bower (1972: 284-289) var bland de första att problematisera den vid tiden allmänt accepterade teorin att struktur följer strategi. Bower menade att: *“The choice of objectives or structure at one stage should constrain the choice of objectives or structures at a lower stage.”* (Bower, 1972: 286). Vidare fortsätter Bower utveckla sitt resonemang och visar på att den strukturella form som valts för att utföra en viss strategi vid en tidpunkt har stor påverkan på hur organisationen och individer inom den i framtiden kommer att uppfatta miljön omkring dem. Detta menar Bower kommer i sin tur ha en stark inverkan på hur framtida strategier beskrivs och utförs. Det är därför av högsta vikt att ledningen är medveten om på vilka sätt

den nuvarande strukturen kan påverka och begränsa framtida val, av till exempel strategier (Bower, 1972: 286-287).

Hall & Saias (1980: 149-156) motsätter sig den vid tiden allmänt accepterade bilden att struktur följer strategi och föreslår därför en annan modell där strukturen agerar som ett filter för den information och idéer som ska ta sig genom organisationen till de som sedan utformar den strategiska planen, se figur 1 nedan:



Figur 1. Struktur som filter (Hall & Saias, 1980: 156)

Detta menar Hall & Saias (1980: 158) innebär att de val som ledningen ställs inför redan har valts ut automatiskt genom att viss information och idéer inte lyckas ta sig igenom den struktur som låter vissa idéer komma upp till ytan medan andra sorteras bort.

Nelson & Winter (1982: 132-134) talar om heuristik, det vill säga metoden att finna eller bilda ny kunskap, och strategier som rutiner och motsätter sig därmed att det är strategin som kommer först när ledningsgrupper ska skapa en ny strategi eller ska införa en organisationsstruktur som är lämplig för de ändamål strategin stipulerar likt Chandler (1962) argumenterar för. Deras argument är att detta sätt att tänka bottnar i heuristik och rutiner samt att valen företag ställs inför redan är utvalda av de rutiner eller struktur som finns på plats. Dock menar de inte att företagets val alltid kommer att se likadana ut på grund av detta, rutinerna är beroende av miljön som omger dem och bl.a. en skiftande miljö gör att effekterna av rutinerna ser annorlunda ut över tid (Nelson & Winter, 1982: 132-135).

Sammanfattningsvis menar de som motsätter sig teorin om att struktur följer strategi att även strukturen har påverkan på uppkomsten och val av strategi. Vi finner dock relativt svaga argument för att det kausala sambandet att struktur påverkar strategi skulle vara starkare än det omvända. Kritiken verkar mer grunda sig i att tillräcklig hänsyn inte tas till strukturen som påverkande faktor likt Fredrickson (1986) beskriver. Av denna anledning har vi valt att fortfarande utgå ifrån att struktur följer strategi för vår undersökning.

Andra synsätt

På senare tid har fokus flyttats från att se teorierna som motpoler till att i högre grad diskuteras tillsammans då det enligt vissa forskare är svårt att bevisa vilket kausalt samband som råder mellan strategi och struktur. Mintzberg (1990: 183) stödjer detta tankesätt på följande sätt: *“none take precedence, each always precedes the other and follows it, [...] strategy formation is an integrated system, not an arbitrary sequence”*.

Harris & Ruefli (2000) bygger vidare på Mintzbergs resonemang med en infallsvinkel mer fokuserad på prestandaeffekterna av strategi- och strukturförändring. Även de menar att det är svårt att bevisa vilket kausalt samband som råder mellan strategi och struktur och att mer fokus bör läggas på att undersöka de strategi- och strukturförändringar som har störst positiv påverkan på företags avkastning på kapital (Harris & Ruefli, 2000: 595). De argumenterar för att företag som håller en konstant strategi och endast gör strukturförändringar presterar bättre än de företag som varken förändrar sin struktur eller strategi (Harris & Ruefli, 2000: 597). Deras studie säger även att strukturförändringar är nyckeln till att förbättra prestandan och att chefer tenderar att genomföra fler strukturförändringar än strategiförändringar (Harris & Ruefli, 2000: 598).

Effectuation

På senare tid har entreprenören hamnat i fokus när diskussionen om uppstart av nya företag kommer upp. Vissa forskare har undersökt de bakomliggande faktorer som påverkar de val och förändringar som görs i samband med grundandet av nya företag. En av de som särskilt undersökt sättet på vilket framgångsrika entreprenörer resonerar är Sarasvathy (2001) som myntade begreppet *effektivt resonemang*¹. Begreppet redogör för hur entreprenörer når framgångsrika resultat genom att utnyttja tillgängliga resurser och medel för att nå någon av de målbilder som entreprenören skapat med dennes idéer och interaktioner: *“But they [entrepreneurs] prefer effectual reasoning over casual reasoning in the early stages of a new venture, and arguably, most entrepreneurs do not transition well into latter stages requiring more casual reasoning. [...] Plans are made and unmade and revised and recast through action and interaction with others on a daily basis. Yet at any given moment, there is always a meaningful picture that keeps the team together, a compelling story that brings in more stakeholders and a continuing journey that maps out uncharted territories.”* (Sarasvathy, 2001: 2). Vi tycker det är viktigt att ta upp detta sätt att se på nystartade företag då det skiljer sig från hur resonemang förs i mer väletablerade företag, *kausalt resonemang*². Read & Sarasvathy utvecklar resonemanget som har att göra med hur planering under effektivt resonemang sker: *“Paths are chosen that allow more possible options later in the process, enabling strategy shift as necessary.”* (Read & Sarasvathy, 2005: 52). Detta synsätt problematiserar idén om att det finns en given strategi eller struktur för nystartade företag, istället kan entreprenören från sina tillgängliga resurser och nätverk istället komma upp med flera vitt skilda mål som de arbetar mot istället för ett enda. Av denna anledning finner vi

¹ Vi använder oss här av termen effektivt resonemang som en översättning av Sarasvathys begrepp “effectual reasoning”.

² Vi använder oss här av termen kausalt resonemang som en översättning av Sarasvathys begrepp “casual reasoning”.

Sarasvathys (2001) samt Read & Sarasvathys (2005) forskning värd att titta närmre på i analysen av hur strategi påverkar struktur i nystartade företag.

Företagets livscyklar

För att kunna undersöka strategins påverkan på struktur i nystartade företag måste vi först definiera vad som räknas som ett nystartat företag. Därtill behöver vi även definiera de olika faser ett företag går igenom efter grundandet i syfte att kunna avgöra vilken fas företaget befinner sig i och huruvida det kan ses som nystartat eller inte. Vi har valt att definiera ett nystartat företag som ett företag som ännu inte gått vidare till mognadsfasen, för ett utvecklat resonemang kring detta, se rubriken Expansion nedan. För vår definition av ett litet företag har vi även valt att kombinera den definition som gäller inom EU för små och mikro företag, som är företag med färre än 49 anställda och en årlig omsättning på mindre än 10 miljoner euro med den som Scott & Bruce (1987) använder sig av. Fördelen med att använda de båda definitionerna tillsammans är att de inte är ömsesidigt uteslutande och täcker in fler parametrar som kan vara av vikt när vi tittar på nystartade företag och på hur beslut tas, följande är Scott & Bruce definition av ett litet företag: *“(i) Ledningen ska vara självständig. Ledningen är vanligtvis även ägare. (ii) Företaget ägs av, och kapital kommer från, en individ eller liten grupp. (iii) Företagets verksamhetsområde är främst lokalt. Anställda och ägare hör till ett och samma hemområde, men marknaderna de säljer på behöver inte vara lokala.”*(Scott & Bruce, 1987: 45-46). Scott & Bruce (1987) presenterar sedan små företags livscyklar i fem faser som de bygger på Greiners (1972³; 1998) indelning och faser för företags tillväxt. Scott & Bruce (1987) fem steg är: uppstart, överlevnad, tillväxt, expansion, mognad⁴ med tydliga beskrivningar av de olika stegen. Masurel & van Montforts (2006: 468)

³ Greiner berömmar i sin första artikel (1972: 38) Chandlers studie från 1962 i sin artikel bl.a. för studiens breda generaliserbarhet, dock menar även Greiner att strukturen är mindre formbar än vad Chandler menar samt att den har en mycket stark påverkan på företags strategi.

⁴ Namnen på faserna är översatta från de begrepp Scott & Bruce (1987) använder: Inception, Survival, Growth, Expansion, Maturity

har kategoriserat faserna på ett annat sätt och fokuserat på små professionella tjänsteföretag men utan lika tydliga beskrivningar av t.ex. struktur som Scott & Bruce (1987) använder sig av. Vi har därför valt att även kombinera Scott & Bruce (1987) kategorisering med Masurel & van Montforts (2006) enligt tabell 1 nedan. Viktigt är dock att komma ihåg att företaget kan stagnera eller gå i konkurs under samtliga faser och det är även på grund av detta som vi valt att inte inkludera "Decline"-fasen då denna även kommer efter mognadsfasen när företaget, enligt vår definition, inte längre är nystartat.

Fas	Genomsnittlig företagsålder
Uppstart och överlevnad	3,1
Tillväxt och expansion	7,4
Mognad	11,2-(15,9)

Tabell 1: Faser och genomsnittlig företagsålder

För att kunna dra en gräns för när ett företag kan räknas som nystartat, och för att bättre kunna klassificera företagen, ämnar vi beskriva faserna mer i detalj nedan. Varje fas har sina skilda kriser och beroende på hur företaget hanterar dessa kriser antingen försvinner de, blir kvar i samma fas eller tar sig vidare till nästa fas. Med andra ord fungerar kriserna och hur företaget hanterar dem som en katalysator för huruvida företaget tar sig vidare eller ej (Scott & Bruce, 1987: 46-47).

Uppstart⁵

Beslutet att starta företag kan grunda sig i en mängd olika aspekter. Gemensamt för de flesta företag som startas är dock att de värderingar och ambitioner som förknippas med företaget oftast finns representerade hos grundaren som individ. I denna fas är huvudfokus att antingen utveckla en egen eller identifiera en redan etablerad produkt på marknaden som man ompaketerar. Än så länge i företagets livscykel så består personalstyrkan vanligtvis av en eller ett fåtal personer som arbetar mot en marknad med endast ett fåtal distributionskanaler.

⁵ Genomsnittlig ålder 3,1 år

Intäkter från framgångsrik försäljning eller externa intressenter och myndigheter sker ofta oregelbundet i detta skede vilket ställer höga krav på grundaren, affärspartners och grundarens familj. Då framtiden är mycket oviss väljer grundaren att planera och resonera i termer av kort snarare än lång sikt. Förutsatt att grundaren klarar av den psykiska och fysiska pressen som ställs på dennes privatekonomi, energi och tid så träder de strax in i fas två av det egna företagandet; överlevnad. Om grundaren inte lyckas leva upp till ovanstående krav så kommer företaget inte att klara sig då uppstartsfasen är tidsbegränsad. Detta skiljer sig från de senare faserna där företaget kan ligga kvar under längre perioder (Scott & Bruce, 1987: 49).

De problem som kan uppstå under denna fas är ett ökat fokus på att göra vinst, krav på administration samt att grundaren tvingas lägga mer tid och kraft på att utföra ett ökande antal aktiviteter. Med ökade ambitioner inom försäljning ställs också större krav på administration, i takt med att aktiviteterna och transaktionerna i företaget blir fler krävs mer standardisering av arbetsgångar samt rutiner för att upprätta förtroende hos externa och möjligtvis också interna parter. I många fall saknar grundaren själv denna typ av kompetens varför trycket på att anställa någon med denna kompetens utifrån ökar (Scott & Bruce, 1987: 49).

De ökade aktiviteterna inom företaget, kraven från externa parter och vikten av noggrannhet och administration gör att grundaren får svårt att lyckas allokera sin tid på ett effektivt sätt. För att företaget ska klara att ta sig igenom denna fas krävs det att grundaren börjar delegera visst ansvar och låter anställda ta fler beslut och bli mer involverade i organisationen. Här ställs nu för första gången krav på att företaget måste ändra sin bolagsstruktur och anpassa sina aktiviteter för att överleva (Scott & Bruce, 1987: 49).

Överlevnad⁶

När företaget når överlevnadsfasen finns det goda möjligheter för företaget att bli en fungerande företagsenhet. Finansieringen av verksamheten börjar nu komma mer från rörelsekapitalet i takt med att företaget växer. Det är dock fortfarande ägaren som står för större delen av finansieringen men i detta stadiet kan även banklån och andra typer av finansieringslösningar introduceras. Produktutbudet består vanligtvis utav en vara och om verksamheten går bra finns det risk för att nya företag ser detta och etablerar sig på marknaden. Dock är konkurrensen i denna fas fortfarande förhållandevis låg. Många företag stannar under en period kvar i denna fas trots marginella vinster innan de går vidare. En utmaning i överlevnadsfasen är att företag vill öka sin försäljning men inte kan göra detta i en snabbare takt än vad företaget förmås klara av. Företaget kan då antingen välja att dra ner på sin försäljning och stanna i överlevnadsfasen, eller att fortsätta att växa och istället försöka kontrollera sin försäljning och gå vidare till tillväxtfasen. För att uppnå ökad försäljning behövs en större kundbas som nås via nya geografiska områden eller genom att nå ut till nya kunder i den befintliga marknaden genom differentiering. Nya geografiska områden kräver ny övervakning och ledning samtidigt som nya marknader kräver flexibilitet och anpassning. Nya företag kommer att försöka etablera sig på marknaden, det befintliga företaget måste då förändra sig och differentiera sig för att kunna behålla sin marknadsandel och konkurrensfördel, något som även det kräver ny finansiering. Alla de ovan nämnda faktorerna kräver att företaget har ett välfungerande informationssystem (Scott & Bruce, 1987: 49-50).

Tillväxt⁷

Denna fas kännetecknas av att företaget nu bör vara lönsamt men där större delen av de balanserade vinstmedlen återinvesteras i företaget för att fortsätta växa. Under denna fas krävs även mer koordination mellan olika avdelningschefer med en tydligare och mer formell

⁶ Genomsnittlig ålder 3,1 år

⁷ Genomsnittlig ålder 7,4 år

företagsstruktur baserad på ökad specialisering. Företaget kan under denna fas även jobba med forskning och utveckling av nya lösningar eller produkter, dock troligast endast på en mindre skala. Det är värt att notera att företag kan befinna sig i denna fas under en längre tid utan att ta sig vidare till nästa fas. Inte förrän företaget lyckas hitta möjligheter till att utöka sitt utbud eller ta sig in på nya marknader kan de sägas gå vidare till nästa fas; expansion (Scott & Bruce, 1987: 50).

De kriser som kan uppkomma under denna fas är att tillväxtpotentialen kan locka till sig större konkurrenter som gör inträde på marknaden vilket kan ha en negativ inverkan på det pris som företaget kan ta ut av kunderna. Enligt Scott & Bruce finns det två lösningar på detta problem varav den ena är differentiering och förlust av marknadsandelar, då blir företaget kvar i tillväxtfasen. Det andra alternativet är att själv sänka priset, hålla kvar eller öka sina marknadsandelar och fortsätta utvecklas. Den andra krisen som kan uppkomma är att tillväxten kräver mer av den tillgängliga tid som ledningen kan lägga ner samt mer av de ekonomiska resurserna. Det kan även bli svårt att hålla en tillräckligt hög likviditet och ledningen kan behöva decentralisera en del beslutsfattande och lämna över än mer kontroll till de tidigare nämnda avdelningscheferna vilket kan vara svårt för grundaren eller entreprenören (Scott & Bruce, 1987: 50).

Expansion⁸

Expansionsfasen präglas av mer decentralisering och formell kontroll genom rapportering och systematisering av administrativa funktioner. Nu börjar även företaget ta in finansiering utifrån, antingen genom lån eller genom att ta in externa investerare. Behovet att använda sig av mer personal och chefer utifrån, som inte varit med under hela resan och som en följd av detta inte är lika villiga att göra stora uppoffringar för företagets bästa, blir större

⁸ Genomsnittlig ålder 7,4 år

vilket kan leda till problem med politisering och skiftande lojaliteter (Scott & Bruce, 1987: 51).

Då företaget växer och anställer mer folk hamnar den högsta ledningen och grundaren längre och längre från den dagliga verksamheten och fungerar mer som övervakare och planerare. Scott & Bruce (1987: 51) menar likt Sarasvathy (2001) att “[d]et här är ofta helt tvärtemot [entreprenörens] karaktär - den karaktär som tillät honom att starta företaget från början” (Scott & Bruce, 1987: 51). Denna fas kräver även ett mer externt fokus och att företaget är förutseende och proaktiv då konkurrensen ofta blir hårdare och miljön och omvärlden företaget befinner sig i blir mer turbulent (Scott & Bruce, 1987: 51).

Vi vill också argumentera för att det är under detta steg som företaget lämnar epitetet “nystartat” bakom sig. Detta grundar vi på Scott & Bruce (1987: 51) beskrivning av expansionsfasen som vi nämnt ovan präglas av mer decentralisering och formell administration där grundaren även har mindre att göra med den dagliga verksamheten och snarare har en planerande roll. Vi grundar det även på Read & Sarasvathys (2005: 57-58) tredje proposition att det finns en skiftning i vilken typ av resonering som används och att det under det under senare faser ställs högre krav på kausalt resonemang där grundaren helst använder sig av effektivt resonemang vilket även Scott & Bruce (1987: 51) beskriver. Vi skulle kunna argumentera för att företaget inte är nystartat längre redan under tillväxtfasen men som vi tolkar det spelar grundaren fortfarande en betydande roll i det dagliga arbetet även om tiden för detta blir mindre och mindre (Scott & Bruce, 1987: 50).

Mognad⁹

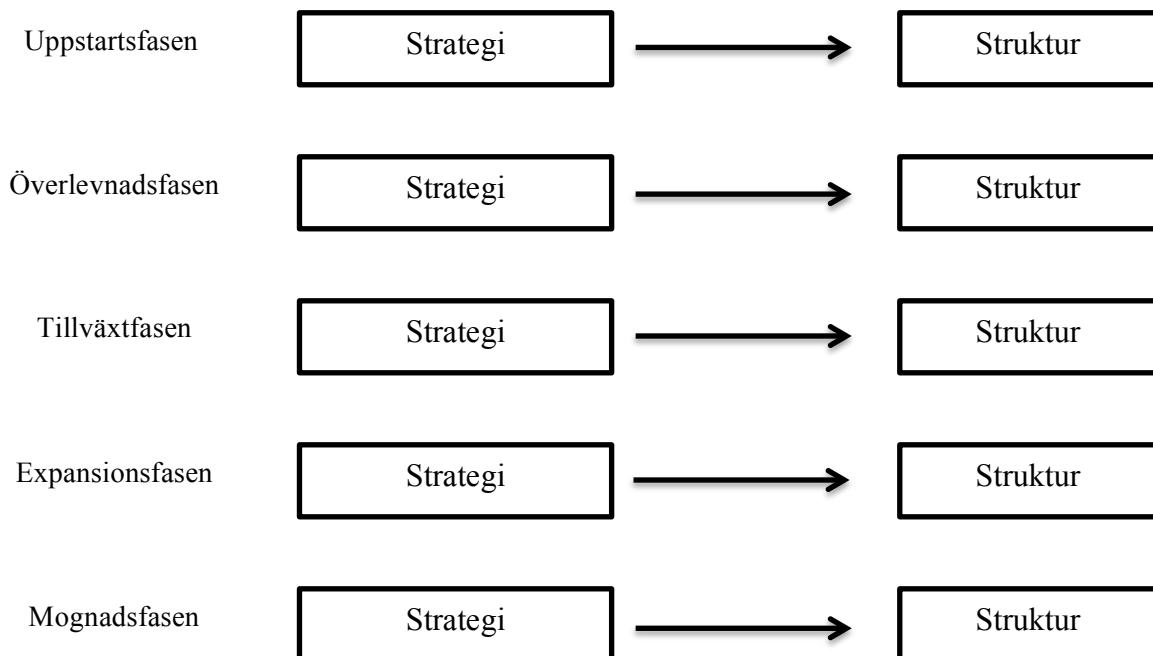
När företaget når mognadsfasen är det viktigt att förstå att många företag fortsätter att växa och är i detta stadi på gränsen att lämna definitionen av ett litet företag bakom sig. De centrala frågorna rör kostnader, produktivitet och expansionsmöjligheter. Priskrig pågår ofta

⁹ Genomsnittlig ålder 11,2 år

vilket gör att produktiviteten är avgörande och fokus bör ligga på att utveckla just denna. I regel är inkomsten tillräcklig för att täcka kostnaderna men långsiktiga skulder kan förekomma. Företaget lämnar ofta detta stadie genom en börsnotering eller ett förvärv, de kan också stanna kvar i mognadsfasen genom att minska sin verksamhet. I båda fallen kommer företagsledarna att bli pressade av aktieägarna som månar om företagets framtid (Scott & Bruce, 1987: 51).

Teoretiskt ramverk

Vår ambition är att under denna del beskriva vårt preliminära ramverk. Syftet med detta är att sedan jämföra det mot den insamlade empirin. Det grafiska ramverket nedan är baserat på ovanstående teorigenomgång och beskriver vår initiala tanke om att struktur följer strategi under bolagets samtliga utvecklingsfaser.



Figur 2: Preliminärt teoretiskt ramverk

METOD

Forskningsdesign

Tvåfallsstudie

Vi har genomfört en tvåfallsstudie av Advisa AB¹⁰ och Företag B, som önskat vara anonyma, genom en kvalitativ ansats. Enligt Bryman & Bell (2013: 36) passar den kvalitativa ansatsen bra för forskningsfrågor som söker förståelse av verkligheten snarare än att förklara den med hjälp av siffror vilket rimmar väl med vårt syfte. En annan anledning till valet av kvalitativ ansats är att detta angreppssätt tydligare visar på karaktärsdrag hos enskilda fall vilket vi menar kommer till nytta eftersom vi valt att titta på två fallstudieobjekt (Bryman & Bell, 2013: 49). Bryman & Bell (2013: 86-87) presenterar tre olika typer av fallstudier där vi anser vår tvåfallsstudie kan beskrivas som en fallstudie *“[...]som rymmer multipla eller kollektiva fall som studeras tillsammans i syfte att studera en generell företeelse”*, det vill säga att vi genom att titta på Advisa och Företag B har försökt studera en generell företeelse, hur strategi påverkar struktur i nystartade företag.

Då fallstudier ofta kritiserats för bristande extern validitet valde vi att undersöka två fall istället för endast ett då detta kan hjälpa till att förbättra den externa validiteten (Yin, 2003: 53-54). Yin (2003) hävdar att om endast ett enda fall läggs till en enfallsstudie så förbättras kvaliteten på fallstudierna avsevärt då de slutsatser som kan dras från två fall blir starkare än slutsatser som endast dragits från ett enda fall. I vårt fall har de två fallföretagen relativt många likheter men det finns också klara skillnader. Till exempel så är båda företagen låneförmedlare men Advisa till privatpersoner och Företag B till företag, båda företag har jobbat mycket med telefonförsäljning, båda grundare har liknande bakgrund i att tidigare startat företag samt jobbat med försäljning och uppbyggnad av försäljningsorganisationer. Det

¹⁰ I resten av uppsatsen benämner vi från och med nu “Advisa AB” endast som “Advisa”.

faktum att vi kunnat dra gemensamma slutsatser från dessa båda fall med sina likheter och olikheter gör att vårt resultat styrks (Yin, 2003: 53-54).

Precis som det framförs kritik mot generaliserbarheten av kvalitativa studier tas liknande kritik upp mot fallstudier som forskningsdesign. För att bemöta kritiken av svårigheten att generalisera resultaten från en fallstudie har vi både valt att använda oss av en tvåfallsstudiedesign samt använt oss av analysmetoden mönsterjämförelse. Yin (2003: 26-28) menar att denna metod är lämplig att använda då den bemöter kritiken mot generaliserbarheten av fallstudier eftersom att mönster kan upptäckas och teorier formuleras även utifrån enskilda fallstudier. Under nedan avsnitt kommer vi att gå in i djupare detalj kring vårt val av analysmetod.

Mönsterjämförelse

Då vi redan tidigt i utformandet av vår studie var medvetna om att vi utgick från den teoretiska propositionen att strategi påverkar struktur har detta påverkat vårt val av forskningsfråga, litteraturinsamling och genomgång samt legat till grund för nya hypoteser och propositioner. Vi valde att använda oss av Yins (2003: 109) generella strategi: *Relying on theoretical propositions*. För denna strategi ligger de teoretiska propositionerna till grund för fallstudien och leder fram till en frågeställning vilket även överensstämmer med vår studie (Yin, 2003: 111-114). Yin konstaterar även att denna strategi lämpar sig särskilt väl för att organisera fallstudien efter de teoretiska propositionerna och ge svar på frågor om, hur och varför något skett, vilket passar vår forskningsfråga väl eftersom den är utformad på detta sätt.

För analys av empirisk data har så kallad mönsterjämförelse använts. Vi skapade först ett teoretiskt ramverk som sedan jämfördes med mönstren i empirin vilket slutligen ledde till ett antal slutsatser och en revidering av det initiala ramverket. På detta sätt har vi undersökt om de mönster vi identifierat i empirin överensstämmer med de teoretiska mönster och ramverk vi ställt upp, eller om detta behövs omarbetas eller utvecklas (Yin, 2003: 116-118).

Deduktiv ansats

Studiens syfte är att undersöka hur strategi påverkar struktur i nystartade företag, vi undersökte först om den teoretiska propositionen att struktur följer strategi stämmer. Mot bakgrund av detta är en deduktiv ansats mest lämplig då den syftar till att se huruvida teorierna bör förkastas eller utvecklas och omformuleras för att passa ihop med empirin (Bryman & Bell, 2013: 31-35).

Urvalsprocessen

Val av bransch och fallföretag

Bakgrunden till att vi valde tjänstebanschen snarare än varubranschen var att den kännetecknas av högre företagsomsättning samt lägre överlevnadsgrad. Detta innebär alltså att det är ett stort antal företag som gör in-, och utträde på marknaden och att endast en del av dessa överlever. Mot bakgrund av detta anser vi att denna bransch är mer intressant att undersöka än varubranschen då kraven på de aktörer som har för avsikt att bli framgångsrika rimligtvis kan sägas är högre.

För att avgränsa oss ytterligare valde vi att undersöka tjänsteföretag som tillhandahåller finansiella stödtjänster och mer specifikt låneförmedling. Dessutom valde vi att avgränsa oss till att titta på strategi och struktur kopplat främst till försäljningsfunktionen för att göra studien mer operationaliserbar. Valet att titta på försäljningsfunktionen grundade sig också i att vi själva sett den vitala del försäljningen spelar för företag genom tidigare arbetslivserfarenheter. Dessutom visade den pilotundersökning vi utförde att försäljningen såg ut att vara en otroligt viktig del i företaget precis efter det grundats.

Finansbranschen har, precis som de flesta andra branscher, påverkats av den ökade globaliseringen som bidragit till hårdare konkurrens och strängare krav från konsumenter. Vidare är kravet på att denna bransch ska vara välfungerande och reglerad en förutsättning för att övriga branscher ska ha möjlighet att utvecklas. Utan en fungerande kreditmarknad är det i

praktiken omöjligt för exempelvis entreprenörer att etablera nya företag (Nasdaq Stockholm, Stockholms Handelskammare, Mannheimer Swartling Advokatbyrå & Advokatfirman Vinge, 2014: 4-17). Att marknaden för låneförmedling visade sig växa snabbt innebär även att företag generellt sett rör sig genom sin livscykel snabbare än i vanliga fall, vilket underlättade undersökningen då företagen tog sig igenom fler faser på kortare tid (Greiner, 1972; 1998; Lindqvist, 2015). En annan bidragande anledning till valet av bransch var att vi hade ett brett kontaktnät inom denna bransch vilket underlättade möjligheterna att komma i kontakt med relevanta företag och respondenter, det vill säga grundarna som satt på majoriteten av den information vi bedömt nödvändig för att utföra studien.

En nackdel med att använda sig av ett bekvämlighetsurval likt vi gjort är att det är problematiskt att göra generaliseringar från de resultat som insamlats. Detta eftersom det är högst osäkert om urvalet är representativt för den population som undersöks (Bryman & Bell, 2013: 204-206). Däremot gynnar valet att undersöka två företag från Stockholm studiens representativitet i Sverige då nästan två tredjedelar av finansbranschens BNP-bidrag samt över 50% av sysselsättningen inom branschen kommer från eller finns i Stockholm. Av dessa anledningar kan ett urval från detta område rent geografiskt sett sägas vara mer representativt för branschen än om företagen valts på grund av att de kom från en annan plats i Sverige (Nasdaq Stockholm et.al., 2014: 4-5).

I samband med att vi försökte identifiera lämpliga organisationer att undersöka försökte vi även göra urvalet mer riktat och satte upp följande kravlista där företagen:

- Ska ha tagit sig förbi överlevnadsfasen men ännu inte uppnått mognadsfasen
- Ska klassas som ett litet företag
- Ska bedriva verksamhet inom tjänste- och finansbranschen
- Ska ha verksamhet i Stockholm

Syftet med ovanstående krav var att vi ville öka trovärdigheten och relevansen i vår studie genom att ha en hög transparens och ett välutvecklat resonemang kring valet av företag liksom Bryman & Bell (2013: 402) beskriver. Dessutom önskade vi kunna säkerställa att de teorier, modeller och begrepp som vi valde att arbeta med i analysen i högsta möjliga mån skulle vara tillämpbara på vårt urval. Vi valde därför att sätta upp kravet att företaget ska ha tagit sig ur uppstarts- och överlevnadsfasen, det vill säga ha existerat i minst 3.1 år baserat på Masurel & van Montforts (2006) beräkningar. Anledningen till detta är att Scott & Bruce (1987) menar att det i lägre utsträckning resoneras i långsiktiga mål under denna fas samt att formell organisationsstruktur främst börjar växa fram under tillväxtfasen. Då vårt syfte är att undersöka hur strategi påverkar struktur i nystartade företag satte vi därför dessa krav eftersom att vi hoppades kunna identifiera effekter och resultat av strategiska och strukturella beslut som tagits av ledningen. Vidare gjorde vi även avgränsningen att organisationen inte får ha kommit in i mognadsfasen, det vill säga inte äldre än 11,2 år, då vi ville att företagen skulle ha de val och resonemang som förts under uppstarten av företaget nära i minnet för att på så sätt öka studiens pålitlighet. Men det var också för att företaget enligt vår definition fortfarande skulle vara nystartat. Anledningen till att vi valde att utgå ifrån dessa år för faserna, som endast är genomsnitt och fingervisningar på företags ålder i de olika faserna, är att det annars kan vara svårt att definiera vilken fas ett företag befinner sig i endast med hjälp av information från hemsidor och årsredovisningar.

Respondenter

För vårt urval av respondenter, andra än de två grundarna, valde vi att använda oss av ett snöbolls- eller kedjeurval. Anledningen till att vi använde oss utav denna typ av urval för resterande respondenter var att vi själva inte hade någon kunskap eller vetskap kring vilka personer inom våra fallföretag som var insatta i det vi ville fråga om samt om och när de skulle kunna vara tillgängliga för en intervju innan undersökningen inleddes. Det var också

viktigt att vi kom i kontakt med respondenter högt upp i organisationen som varit med företaget länge, helst sedan grundandet, för att vi skulle kunna få svar på de frågor vi ställt upp i vår intervjuguide. Vi tog därför först kontakt med grundarna till de båda företagen, först och främst på grund av grundarens viktiga roll för att kunna svara på frågor som har med strategi och struktur att göra vid företagets grundande fram till idag, för att låta dem hjälpa oss plocka ut ytterligare relevanta respondenter. Då vi fokuserat på att undersöka hur strategi påverkar strukturen i nystartade företag specifikt i försäljningsfunktionen bad vi om intervjuer med företagets försäljningschefer, om sådana fanns, eller någon med mer ansvar och kunskap inom försäljningsavdelningen och som varit med en längre tid. Efter detta valde de två grundarna ut varsin respondent från deras respektive organisationer (Bryman & Bell, 2013: 206-207). Ett problem med att använda sig av ett snöbollsurval är att representativiteten är begränsad vilket i sin tur påverkar den externa validiteten negativt. Dock menar Bryman & Bell (2013: 206-207) att inte lika mycket fokus ligger på generaliserbarheten hos kvalitativa studier varför denna urvalstyp fungerar väl för att få tag på respondenter som kan anses vara relevanta för forskningens syfte och frågeställning.

Det var särskilt viktigt för oss att få kontakt med grundarna av företagen då dessa varit med under hela processen samt rimligtvis varit delaktiga i utformandet av strategi och struktur från början. Utan denna kontakt med grundarna så skulle vi inte kunnat genomföra vår studie. Sammanlagt genomförde vi fyra intervjuer fördelade över fem tillfällen med fyra olika respondenter enligt tabellen nedan:

Företag	Befattning	Namn	Intervjudatum	Intervjutid
Advisa	Grundare	Kristoffer Lindqvist	2015-12-08	60 min
Advisa	Säljare	Hampus Söderström	2015-12-21	32 min
Företag B	Grundare	Respondent 1	2015-12-08/10	42 min + 10 min
Företag B	Delägare/Säljare	Respondent 2	2015-12-21	36 min

Tabell 2: Respondenter

Det ska dock noteras att säljaren på Advisa inte längre jobbar kvar på företaget men var med under den sena överlevnadsfasen samt under tillväxtfasen vilka är de två faser som vi anser vara mest intressanta, detta har gett ett bra stöd och styrkt det grundaren tog upp angående denna period men ur ett annat perspektiv.

Efter vi genomfört intervjuerna utförde vi även en respondentvalidering för att bekräfta att de beskrivningar vi gjort grundat på intervjumaterialet överensstämde med det respondenterna menade vid intervjutillfället (Bryman & Bell, 2013: 402). Respondentvalideringen medförde att vi blev ombedda att exkludera ett kortare stycke med känslig information som gällde fallföretagets framtida planer. I övrigt överensstämde intervjumaterialet.

Forskningsinstrument

Datainsamling

Vi inledde vår studie genom att föra ett resonemang kring de diskussioner som förts gällande relationen mellan strategi och struktur under föreläsningarna på kandidatkursen i Strategic Management hösten 2015. När vi valt den teori och det område vi ville undersöka började ett systematiskt sökande för ämnet relevant forskning. Vi utgick från Chandlers (1962) teori om det kausala sambandet att struktur följer strategi samt gick igenom ytterligare forskning för att identifiera det teoretiska problemet. Vi lokaliserade ytterligare litteratur inom

områden genom en kedjesökning av referenslistor från den forskning vi först identifierat; det vill säga Chandler (1962) och den påföljande kritiken från Hall & Saias (1980), vilket kan kopplas till att vi utgick från den teoretiska propositionen likt nämnt tidigare i vårt metodavsnitt. Vidare rekommenderades vi att undersöka begreppet *effectuation*, vilket utmynnade i en litteraturgenomgång inom området.

Efter en genomgång av tidigare forskning övergick vi till insamlande av empirisk data där vi använde oss utav både sekundärdata i form av årsredovisningar och information från våra fallföretags hemsidor samt semistrukturerade intervjuer. Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att datan som genererades skulle passa den kvalitativa analys vi ämnat utföra. Anledningen till varför vi valde semistrukturerade intervjuer framför ostrukturerade intervjuer var för att lättare kunna jämföra resultaten från intervjuerna för de båda fallen. Vi skapade en lista som innehöll de teman som vi under intervjun hade för avsikt att beröra. Dessa teman var generell bakgrund, strategi och struktur. Dessa teman eller underavdelningar fylldes sedan på med huvudfrågor och uppföljande underfrågor som ställdes på så sätt att vi försökte få respondenten att själv utforma sina svar på ett så flexibelt sätt som möjligt utifrån de teman vi på förhand hade som avsikt att undersöka (Bryman & Bell, 2013: 475-485). Frågorna utformades i enlighet med Bryman & Bells (2013: 485-489) rekommendationer för vad som bör ingå i en intervju och berör som tidigare nämnt generell bakgrund eller information om företagets strategi, struktur men även försäljning då vi valt att fokusera på denna funktion i företaget.

Då vi inledningsvis utformade en lång och omfattande intervjuguide utförde vi på vår handledares inrådan och i enlighet med Bryman & Bells (2013: 276-277) och Yins (2003: 278-280) rekommendationer en pilotundersökning för att säkerställa att frågorna genererade svar av god kvalitet som var användbara. Vi valde att testa vår intervjuguide på en bekant med erfarenhet av att ha grundat och drivit ett företag i två år. Denna pilotundersökning

resulterade i att vi fick en bättre förståelse för hur vi skulle formulera oss, vilken ordningsföljd frågorna skulle ha samt vilka frågor som inte bidrog till att svara studiens syfte. Efter genomförd pilotundersökning tog vi bort många av de frågor som kändes överflödiga. Samtidigt ändrade vi ordningsföljden för vissa av frågorna för att skapa en mer logisk intervjustruktur och omformulerade en del frågor där både vi själva och respondenten upplevde brister. Till exempel rensade vi bort en stor del av de mer generella frågor vi i början inledde med då vi märkte att svaren på dessa ofta gick att läsa sig till på företagets hemsidor eller var av så generell karaktär att respondenten upplevde det som problematiskt att se relevansen i att fråga vissa av frågorna. Det ska klargöras att företaget i pilotundersökningen inte var verksamt i samma bransch som de två företag vi utfört vår studie på, dock gav pilotundersökningen oss en lärorik insyn i hur våra frågor uppfattas, tolkas och besvaras. Det gav oss också möjlighet att i en mer avslappnad form bli varma i kläderna och testa vår intervjuguide innan den skulle användas på riktigt. För intervjuguiden i sin helhet, se Bilaga A: Intervjuguide.

Reliabilitet

Reliabilitet är ett begrepp som har att göra med studiens tillförlitlighet. För att det ska finnas en god reliabilitet är det även viktigt att det finns en replikerbarhet, det vill säga att studien kan genomföras igen med samma eller liknande resultat (Bryman & Bell, 2013: 62-63). Då vi valt att använda oss av en tvåfallsstudie istället för en enfallsstudie, som skulle tagit mindre tid och resurser i anspråk att genomföra, menar Yin (2003: 53-54) att replikerbarheten förbättras vid studien av två fall. Detta eftersom studien "replikerar" en gång genom att ytterligare ett fall undersöks. Även generaliserbarheten av resultaten ökar och det finns analytiska fördelar med att ha fler än ett fall att analysera då resultaten kan jämföras vid användandet av en tvåfallsstudie.

Semistrukturerade intervjuer kan vara svåra att replikera då vi under intervjuerna låtit respondenterna tala relativt fritt inom de områden och frågor vi strukturerat upp i intervjuguiden. Dock har intervjuguiden, och frågorna i den, varit tvungna att vara strukturerade för att vi lättare skulle kunna jämföra svaren mellan de båda företagen och garantera någon form av replikerbarhet dem emellan (Bryman & Bell, 2013: 480). En annan positiv aspekt för reliabiliteten med att använda semistrukturerade intervjuer var att respondenterna gavs mer frihet att själva formulera sina svar vilket lett till att studien blir mindre beroende av oss som intervjuare. För att undvika informationsbortfall och missförstånd av svaren från intervjuerna har vi spelat in och transkriberat dem.

Validitet

Bryman & Bell (2013: 63-66) presenterar tre primära typer av validitet: begreppsvaliditet, intern validitet och extern validitet.

Begreppsvaliditet är ett mått som behandlar om man verkligen mäter det som man avsett mäta. För att vi skulle uppnå en begreppsvaliditet utformade vi frågorna i intervjuguiden på så sätt att respondenterna fick svara genom att beskriva ett händelseförlopp eller ge konkreta exempel istället för att vi ställde direkta frågor om deras strategi och struktur. När vi väl var tvungna att ställa frågor om just strategi och struktur försökte vi operationalisera begreppen och istället fråga om långsiktiga planer, mål och resursallokering när vi ställde frågor som rörde strategi. För frågor som handlade om struktur valde vi istället att fråga i termer av hur företaget var organiserat eller hur man organiserade olika aktiviteter. Vi gjorde detta för att försöka operationalisera begreppen strategi och struktur genom att fråga om ämnena som vi valt att definiera dem, istället för att fråga om de relativt abstrakta begreppen strategi och struktur som skulle kunna tolkas på fler olika sätt än våra de facto definitioner av begreppen. Detta eftersom vi ville få en mer objektiv bild av hur

deras strategi och struktur såg ut, och inte få svar på hur de uppfattade att de såg ut eller vad de uppfattade att vi ville ha som svar.

Den interna validiteten behandlar frågor kring hur säkerheten att en variabel påverkar en annan kan garanteras, det vill säga att den inte påverkas av en tredje faktor. I vårt fall beror den interna validiteten på med hur stor säkerhet vi kan lita på de svar vi fått av respondenterna. Vi anser dock att studien har en god intern validitet då särskilt grundarna som varit med under hela resan har kunnat bidra till att ge en detaljerad beskrivning av händelseförloppen från grundandet till idag.

Den externa validiteten kritiseras ofta i kvalitativa studier i allmänhet, och i fallstudier i synnerhet, då urvalet oftast inte är representativt eller tillräckligt stort för att kunna säkerställas statistiskt (Bryman & Bell, 2013: 64). Yin (2003: 10-11) motsätter sig dock denna kritik genom att argumentera för att generaliserbarheten från fallstudier gäller teoretiska propositioner men inte populationer. Genom att argumentera på detta sätt visar Yin på att de resultat som kan hämtas från fallstudier kan stödja, utveckla och generalisera teorier. Vi anser även att vi, i enlighet med Yins (2003: 53-54) rekommendation, genom vårt val att använda oss av en tvåfallsstudiedesign förbättrar den externa validiteten mycket jämfört med om vi istället endast undersökt ett fall.

Frågan är dock hur relevant det är att resonera kring reliabilitet och validitet när det kommer till kvalitativa undersökningar. Bryman & Bell (2013: 402-403) presenterar kritik av användandet av dessa två begrepp vid en kvalitativ ansats då det enligt dem *“kan finnas mer än en och möjligen många fler hållbara beskrivningar av denna verklighet”*. Med andra ord menar de att reliabilitet och validitet lämpar sig bättre att användas vid kvantitativa studier där det är lättare att visa på ett korrekt svar. Istället menar de att trovärdighet och äkthet kanske är bättre begrepp att användas vid kvalitativa studier där flera förklaringar kan antas finnas till ett givet fenomen.

EMPIRI

De två fallföretag vi valt att undersöka befinner sig båda i finansbranschen där de tillhandahåller finansiella stödtjänster. De två bolagens grundläggande affärsmodeller liknar varandra till viss del men deras kundfokus är inte detsamma. Gemensamt för de bägge företagen är att de kapitaliserat på internetbankens framväxt och att fler och fler bankärenden sköts digitalt. Detta förändrade spelreglerna då traditionella storbanker fick konkurrens av aktörer med liknande affärsidéer som våra fallföretag som i större utsträckning började etablerade sig på marknaden. Tjänster som historiskt sett alltid erbjudits på bankkontor är idag i hög utsträckning automatiserade med anledning av teknisk innovation vilket banat väg för denna nya typ av verksamhet som syftar till att sammanställa och jämföra befintliga lån och lånemöjligheter för privatpersoner och företagare. Advisa fokuserar på konsumentmarknaden (B2C) medan Företag B fokuserar på företagsmarknaden (B2B). Vi kommer först att presentera de två företagen separat för att sedan presentera den kombinerade empirin för de två företagen under de olika faserna.

Advisa AB

Advisa är ett privatägt företag i finanstjänstebanschen som grundades i juni år 2011 och bedriver sin verksamhet från Stockholm. Företaget arbetar med jämförelser av lån för privatpersoner. Detta gör de genom tekniska lösningar och samarbeten med runt 20 banker och andra långivare, för att på så sätt låta privatpersoner på ett enkelt sätt jämföra bankernas räntor och lånevillkor på bas av endast en kreditupplysning. Omsättningen på 30 miljoner och 15 anställda har växt snabbt från det första räkenskapsåret (1,5 år) till 71 anställda och en omsättning på 55 miljoner för räkenskapsåret 2014 (Svensk Lånemarknad AB, 2012; Advisa AB, 2013 & 2014). Som mest har företaget haft 120 anställda men idag har de dragit ner

personalstyrkan till 42 personer. Samtidigt har de enligt sin hemsida till dags dato hjälpt 189 889 kunder att jämföra nya lån eller samla sina redan existerande lån (Advisa AB, 2015).

Advisa grundades av Kristoffer Lindqvist och en till medgrundare i juni 2011. Lindqvist har en bakgrund av att tidigare ha startat företag, jobbat med försäljning samt med rådgivning och uppbyggnaden av en säljorganisation för ett företag inom finansbranschen samt läst vid Handelshögskolan i Stockholm.

Företag B

Företag B är ett privatägt företag i finanstjänstebranschen som grundades i januari 2012 och bedriver sin verksamhet från Stockholm. Företagets kärnprodukt är att hjälpa företag hitta finansiering främst med hjälp av fakturafinansiering, lån eller leasing. Företag B kombinerar "rådgivning med konkurrensutsättning" för att förbättra företags kapital och finansieringsstruktur. Konkurrensutsättningen, som Företag B beskriver den, är riktad mot de samarbetspartners som kommer in med finansieringsförslag till de företag som väljer att gå genom Företag B för att hitta, lära sig mer om och jämföra finansieringsalternativ. Företag B hade under sitt första räkenskapsår 2013 endast 2 anställda och en omsättning på runt 4 000 kr. Detta hade till räkenskapsåret 2014 vuxit till 8 anställda och nästan 3 miljoner i omsättning (Företag B, 2013 & 2014).

Respondent 1 grundade företaget Företag B i januari 2012 och är idag VD och operativt ansvarig. Hans tidigare erfarenheter består bland annat av att han tidigt startade företag, anordnade event och av att ha jobbat med försäljning och rådgivning för finansiella produkter samt jobbat som coach och utvecklare av säljorganisationen för företaget som sålde dessa tjänster. Därtill har han studerat ekonomi vid Stockholms universitet.

Uppstartsfasen

Idéerna till företagen kom för både Advisa och Företag B från tidigare erfarenheter och analyser av hur marknaden uppfattades se ut och fungera. I Advisas fall grundade sig

detta i tidigare erfarenheter av att bygga upp en säljorganisation samt en analys av lånemarknaden från ett makroperspektiv. För Företag Bs del kom idén till företaget kring egna erfarenheter av förmedling av finansiella tjänster samt efter att ha identifierat ett behov av låneförmedling för företag på grund av ökat kapitaltäckningskrav för banker och andra långivare.

Idéerna växte också fram till viss del ur grundarnas visioner om vad företagen skulle vara och stå för. Respondent 1 berättar att han startade Företag B för att hjälpa svenska småföretag att lättare få finansiering då han menar att dessa företag spelar en stor roll för Sveriges framtida utveckling. Lindqvists vision verkar mer ha handlat om önskan att bli störst inom sin bransch, men där fanns även en vilja att effektivisera och konkurrensutsätta lånemarknaden till förmån för privatkunderna.

Under uppstartsfasen skötte grundarna allt arbete på egen hand men Advisa rekryterade efter ett par månader en styrelse som bidrog med både kunskap och kapital. Dessutom rekryterade Advisa även en chefsutvecklare för att ta fram en hemsida där lånejämförelser kunde göras och valde att ha denna avdelning internt medan Företag B istället valde att köpa in tjänsten utifrån. Respondent 1 beskriver själv den första tiden i företaget som en period av förberedelse: *“När jag började och grundade det här så var det under första året bara förberedande arbete, vi var inte ute och skarpt sålde någonting.”* Grundaren för Företag B skötte under denna period all kontakt med samarbetspartners för att sälja in tjänsten samt att skapa och förbereda säljmaterial. Han beskriver själv det första året på följande sätt: *“[...]jag skulle definiera det som jag beskriver som ett förberedande arbete också är en del av försäljningen, oavsett om det handlar om att förhandla utvecklingen av hemsida, utvecklingskostnader eller andra [förhandlingar] så är försäljningen A och O.”* Han förklarar också den bakomliggande anledningen till varför grundaren ofta har denna ensamma roll i början i samband med ett resonemang om att han skulle kunnat anställa någon annan att göra

det förberedande arbetet: *“Det handlar om, som det gör i alla fall skulle jag säga [och] de som säger annorlunda de ljuger; det handlar om ekonomi.”*

Lindqvist beskriver att de under denna period jobbade mycket med att hitta en hållbar affärsmodell för Advisa. Till exempel så testade de tidigt att jobba med försäljning över telefon, vilket Lindqvist menade inte hade gjorts tidigare. Samtidigt som perioden präglades av olika test och laborationer så menar han att de tidigt träffade rätt vilket gjorde att de inte behövde laborera så mycket med andra typer av lösningar vilket Lindqvist själv härleder både till fungerande hypoteser om marknaden (rådgivning inom detta område saknades) och organisationsstruktur (att det är bättre att bli mer specialiserade där vissa säljare har hand om nyförsäljning och andra rådgivning), samt en del tur.

Både Lindqvist och Respondent 1 beskriver att de inledningsvis hade idéer om hur de skulle dra nytta av de problem de funnit, Lindqvist refererar till exempel till dessa idéer som hypoteser som han vill testa snarare än att han ville sätta fasta tydliga strategier eller mål.

Överlevnadsfasen

Under överlevnadsfasen beskriver både grundarna och de säljare vi intervjuat vikten av att lyckas etablera en välfungerande försäljning för att dra in pengar till företaget och säkra dess fortlevnad. Lindqvist beskriver till exempel hur Advisa resonerade kring säljavdelningen den första tiden: *“Vi ökade i princip i så högt tempo som vi klarade av. På två år växte vi från två personer till nästan hundra. [...] det [är] en stor utmaning att skala en sådan typ av organisation, men trots det så gasade vi på i så högt tempo som vi kände oss bekväma med.”*

Under denna period växte säljavdelningen snabbt och den delades även upp i två underavdelningar; en som sysslade med nykundsförsäljning över telefon och en som ägnade sig åt rådgivning. Denna uppdelning var en av de hypoteser som Lindqvist tidigt ville testa då detta enligt honom inte hade gjorts förut för denna typ av tjänst. Söderström som var en av Advisas säljare beskriver att denna period präglades av ett starkt säljfokus där prestation

mättes och utvärderades. I takt med att organisationen växte befordrades framgångsrika säljare till mellanchefer och coacher till de två avdelningarna. Lindqvist beskriver det som att försäljning spelade en avgörande roll för företaget under denna period. Samtidigt beskriver han hur de tidigt laborerade med vilka typer av kunder som kontaktades för att identifiera det mest effektiva tillvägagångssättet för försäljningen. Det viktiga var att fortsätta experimentera för att få till en hållbar affärsmodell. När Advisa efter drygt ett år från uppstarten ansåg sig ha bevis för att företaget hade en välfungerande affärsmodell och försäljning byggde de därför vidare på denna.

Även för Företag B ligger fokus på försäljning under överlevnadsfasen. Grundaren för Företag B beskriver hur företaget under detta skede började arbeta med skarp försäljning samt började bygga upp en intern säljavdelning som främst sysslade med försäljning över telefon med syfte att bygga upp en kundstock. Under denna fas skalade företaget bort och outsourcade allt som inte hörde till kärnverksamheten som till exempel ekonomifunktioner. Detta gällde dock inte säljavdelningen och Respondent 1 beskriver detta resonemang på följande sätt: *“[...]när vi körde igång med skarp försäljning så hade vi en intern säljorganisation som satt framför allt i telefon [...] och varför vi har gjort det är framför allt för att telefonbearbetning av potentiella kunder är extremt effektivt för att vi får upp en stor kvantitet. Vi hade egentligen två alternativ; antingen anlitar vi en extern säljpartner som hjälper oss att bygga upp en bulk med potentiella kunder, eller så gör vi det internt. Varför vi valde att göra det internt är för att då kan vi ha kontroll, vi kan säkerställa kvalitén, vi vet att vi kan sätta vår egen kvalitetsstämpel på [kundstocken] så att vi vet exakt hur vi ska behandla den.”* Detta citat visar på hur stor vikt försäljningen spelar för Företag B vilket även styrktes av Respondent 2. Detta är även något som stämmer för Advisa.

Advisa växte sin telefonförsäljningsavdelning så mycket det gick under denna fas men Företag B såg istället relativt tidigt en sjunkande effektivitet av sin telefonförsäljning och

identifierade att fysiska möten gav bättre avslut. Detta ledde till att Företag B lade ner den avdelning med telefonsäljare som byggts upp sedan den skarpa försäljningen inleddes. Dock sker idag även viss försäljning per telefon men inte i lika stor utsträckning och inte heller med en egen avdelning då andra krav ställs på säljare som har hand om fysiska möten jämfört med över telefon. Samtidigt har Företag B på senare tid märkt av ett ökat inflöde av kunder som själva kontaktar dem för att ta del av deras tjänster, antingen via hemsidan, genom rekommendationer från tidigare kunder eller genom samarbetspartners.

De kortsiktiga målen ligger under denna fas på ett mer finansiellt försäljningsplan där Respondent 1 menar att det pratas i termer av *“faktisk intjäning av pengar”*. Han säger även att hans mål har gått från att till en börja vara mer storslagna och visionära till att bli mer realistiska och ödmjuka då han fått en större insikt i att allt som planeras inte utfaller precis som planerat. På frågan om han önskar att han gjort något annorlunda i hur de byggt upp sin försäljningsavdelning och hur de jobbar svarar han dock nej; *“Allting man gör oavsett om det är positivt eller negativt har man nytta av, så därför krävs det att du ska göra det. Utifrån det perspektivet så nej, jag hade inte gjort det annorlunda.”*

Med tiden märkte de att kunderna ofta hade väldigt varierande behov, vissa var ute efter en enkel lånejämförelse medan andra var intresserade av mer komplexa projekt som löpte över lång tid och krävde specialkompetens. Av denna anledning menar Respondent 1 att de valde att bygga upp ett mindre nätverk bestående av 7 underkonsulter med specialistkunskap inom olika områden som tas in vid behov och som ibland även drar in egna projekt genom sina egna nätverk. Idag består Företag B av 3 heltidsanställda som alla är *“hundra procent värdeskapande”* enligt grundaren.

Tillväxtfasen

Under denna fas fortsätter Advisa att expandera försäljningsavdelningen. Med bevis för att affärsmodellen fungerar kommer även andra frågor och funderingar upp till ytan:

“Efter drygt ett år när vi fått bevis för vår affärsmodell och vi tjänade pengar började tankar om vad vår långsiktiga vision [är] och hur vi uppnår den födas.” Lindqvist menar också att de efter cirka ett och ett halvt år utvecklade en formaliserad faktisk strategi där de inspirerades av företag som Intel och Google och deras arbetssätt *Objectives & Tactics* och där de skapade mål och strategier upplagda på ett, två och fem år. Lindqvist beskriver att de även tidigare haft mål och strategier men att det först under denna fas blev formaliserade, och även mer realistiska, då de även började hålla strategimöten.

Företaget fortsätter växa och toppar på runt 120 anställda vilket bland annat leder till ett ökat behov av mellanchefer och coacher. Samtidigt börjar ledningen se en sjunkande effektivitet i försäljningsarbetet samt ett ökat inflöde av kunder från hemsidan. De börjar även utveckla en ny produkt, inkomstförsäkringar, som är tänkt att fungera som ett komplement till deras andra tjänster. I takt med att företaget växer och att medgrundaren i slutet av 2014 lämnar företaget får Lindqvist en ökad arbetsbörda och börjar i samband med detta delegera mer ansvar till andra personer inom organisationen och får på så sätt en än mer övervakande eller planerande roll.

Expansionsfasen

Tidigt under denna fas lämnar Lindqvist över ansvaret som VD till en tidigare anställd på grund av ökad arbetsbörda delvis på grund av att vissa, som Lindqvist själv benämner det, strategiska projekt kräver mer av hans tid och hans helhetsförståelse för företaget. Till följd av att ledningen under en längre tid noterat en sjunkande effektivitet för telefonförsäljningen så lägger man om stora delar av strategin. Detta leder till att personalstyrkan går från drygt 100 anställda till totalt 42 varav huvuddelen av de avskedade kom från telefonförsäljningsavdelningen. Omstruktureringen skedde 1-2 månader efter att beslut om den nya strategin tagits och fokus skiftas till att istället få in kunder på andra mer

kostnadseffektiva sätt. Lindqvist menar att de i samband med omstruktureringen stärkte organisationens flexibilitet och bröt det starka beroende av specialkompetens de tidigare haft.

Faser	Empiri
Uppstartsfasen Advisa 0-0,5år Företag B 0-1år	<ul style="list-style-type: none"> • Grundarna har bakgrund inom försäljning, ekonomistudier och tidigare erfarenhet av att starta företag • Idéer och hypoteser ligger bakom grundandet av företagen • En eller enstaka personer driver utvecklingen av företagen • Förberedande arbete och testande av idéer och hypoteser för att hitta en hållbar affärsmodell • Företagen strukturerar sig på olika sätt; Advisa anställer utvecklare för hemsidan, Företag B köper in den tjänsten externt • Ett av företagen rekryterar en styrelse som rimligtvis har viss påverkan på kommande idéer, beslut och strategier
Överlevnadsfasen Advisa: 0,5-1,5 år Företag B: 1år-nu	<ul style="list-style-type: none"> • Starkt försäljningsfokus • Fokus på finansiella mål leder till kortsiktighet • Båda företagen anställer säljare i varierande omfattning • Fortsatt experimenterande och sökande efter en hållbar affärsmodell
Tillväxtfasen Advisa: 1,5år-2,5år	<ul style="list-style-type: none"> • Advisa anlägger ett mer långsiktigt fokus till följd av att de fått bevis för att affärsmodellen är hållbar • Idéerna har utvecklats till formaliserade strategier (mål på 1, 2 och 5 år) och strategimöten börjar hållas regelbundet • Advisa fortsätter att expandera sin säljavdelning • Ökat behov av mellanchefer och coacher • Börjar se sjunkande effektivitet från telefonförsäljningen • Utvecklar en ny produkt (inkomstförsäkring)
Expansionsfasen Advisa: 2,5år-nu	<ul style="list-style-type: none"> • Stor och drastisk omstrukturering av försäljningsavdelningen som följer snabbt på ett strategiskt beslut • Grundaren mer i en övervakande roll med fokus på strategiska projekt • Mer externt fokus på marknad och konkurrenter

Tabell 3: Sammanfattning empiri

ANALYS

Vi ämnar under detta stycke analysera de empiriska iakttagelserna för att kunna jämföra det teoretiska ramverket med datan. Syftet är att undersöka hur strategin påverkar strukturen i nystartade företag för att kunna svara på vår forskningsfråga.

Uppstartsfasen

Det blir tydligt att de båda grundarna tidigare startat företag samt att de har ett intresse av företagande, entreprenörskap och försäljning när de beskriver hur de startade sina företag: det började i båda fall med en kort analys av marknaden som sedan snabbt följdes av att de gick ut och testade sina idéer, vilket kan kopplas till hur Sarasvathy (2001) menar att framgångsrika entreprenörer ofta resonerar. Sarasvathy menar att entreprenörer istället för att göra inledande och djupgående analyser går ut och testar sina idéer i verklig miljö för att se om de fungerar eller inte. Vi tycker oss därför här se en stark koppling till det effektuella resonemang Sarasvathy (2001) beskriver då de båda grundarna i vår mening inte började med ett givet mål eller strategi utan utgick från de idéer, kompetenser och erfarenheter som först efter de testas och visas vara fungerande kan konkretiseras ner till faktiska mål och strategier.

Lindqvist menar att fokus under den här perioden snarare låg på att hitta en affärsmodell som fungerade, än att sätta fasta tydliga mål eller strategier, vilket vi menar ytterligare underbygger vårt resonemang att denna fas främst präglas av testande och inte av upprättandet av strategier. Av denna anledning anser vi heller inte att det finns en de facto strategi under denna fas enligt Chandlers (1962) definition som vi valt att använda oss utav då det saknas tillräcklig långsiktighet. Vidare går det därför inte heller att säga att strategi påverkar struktur under denna fas.

Dock tycker vi oss se att dessa kortsiktiga idéer och hypoteser fortfarande påverkar strukturen. Till exempel då Lindqvist rekryterade både en styrelse och chefsutvecklare för hemsidan (istället för att köpa in tjänsten) till Advisa. Trots att vi för denna studie fokuserat på strategins påverkan på strukturen tycker vi oss också kunna se exempel på att struktur kan komma att påverka kommande beslut och strategier. Detta då Lindqvist talar om att de rekryterar en styrelse med kunskapskapital som rimligtvis kan anses ge feedback på och påverka hur kommande beslut eller strategier utvärderas och ageras på likt Hall & Saias

(1980) menar att strukturen utgör ett filter. Detta resonemang styrks också av Bower (1972: 286-287) som menar att den strukturella form som valts för att utföra en viss strategi kan påverka kommande strategier.

Anledningarna till att vi placerat in företagen i uppstartsfasen under de perioder som anges i rubrikerna är att i Företag Bs fall så sätter den skarpa försäljningen igång ett år efter företaget startas samt att säljavdelningen börjar byggas upp när den skarpa försäljningen kommer igång vilket kopplas till att bolagsstrukturen förändras. I Advisas fall handlar det snarare om att företaget växer och börjar anställa ytterligare personal. En annan förutsättning för att gå vidare till nästa fas är att Lindqvist och Respondent 1 klarar de krav som ställs på administration och den arbetstid som grundarna tvingas lägga ner vilket de tydligt gör mycket tack vare att de båda tidigare startat och drivit företag och därmed vet vad detta innebär vad gäller tidsåtgång och administration (Scott & Bruce, 1987: 49).

Överlevnadsfasen

Det som är gemensamt för båda företag under denna fas är att organisationerna växer, mer personal anställs samt att de båda grundarna gör aktiva val för hur de tänker sig att försäljningsavdelningarna ska struktureras. Lindqvist delar upp Advisas försäljningsavdelning i två delar enligt sin hypotes och grundaren för Företag B anställer telefonsäljare som sedan plockas bort när han ser att den relativa effektiviteten börjar sjunka. Det är dock enligt vår definition inte strategi per se som påverkar strukturen som Chandler (1962) menar, utan det är likt under uppstartsfasen kortsiktigare idéer eller hypoteser som när som helst kan komma att läggas om som påverkar. Vi anser med andra ord att idéerna och hypoteserna är kortsiktiga och att företagen fortfarande är i en testperiod där de testat sig fram för att se om deras idéer kan komma att fungera och bli långsiktiga. Om idéerna ser ut att hålla och blir långsiktiga skulle de senare kunna utvecklas till strategier. Vi anser oss ha bevis nog för att kunna säga att både Företag B och Advisa under överlevnadsfasen fortfarande bedriver *trial & error* likt

Sarasvathy (2001) beskriver hur entreprenörer arbetar och resonerar i början. Detta eftersom de båda grundarna under denna fas sökte efter en hållbar affärsmodell och därför experimenterade och testade om idéer fungerade eller inte. Det vill säga att de inte använder ett kausalt resonemang som strategi kan sägas vara utan istället ett effektivt resonemang som utgår ifrån vad entreprenören har att tillgå och där flera mål kan vara lika aktuella och viktiga. Det faktum att företag i den här fasen ofta är relativt små gör det även lättare för entreprenören att testa olika idéer eller hypoteser fram och tillbaka än om företaget varit större med en mer komplex struktur (Miller & Toulouse, 1986:50). Enligt Miller & Toulouse (1986: 50) är det också mer vanligt att företag byter riktning eller strategi i små företag där VDn eller grundaren har större inflytande likt i våra fall under denna fas, detta blir även svårare att göra ju mer företaget växer och komplexiteten ökar.

Grundaren för Företag Bs resonemang kan kopplas till de tankar Miller & Toulouse för fram; att ett litet företag till en början drivs av mer otydliga och vaga idéer som kommer direkt från grundarens huvud. Eftersom att grundaren både i uppstartsfasen och överlevnadsfasen har en otroligt central roll i företaget blir företaget mer flexibelt då besluten tas direkt av grundaren utan att egentligen behöva diskuteras i någon större utsträckning innan beslut tas om att genomföra idén eller inte. Det kan därför ses som att de kortsiktiga idéer och hypoteser som Lindqvist och Respondent 1 hade gick att implementera snabbare än om företaget hade varit större och mer komplext. Det kan därför finnas bevis för att idéerna påverkar strukturen, då strukturen heller ännu inte är så komplex och trögrörlig som i större företag (Miller & Toulouse 1986: 50).

Både Lindqvist och Respondent 1 är överens om att försäljningen var av yttersta vikt och att fokus låg på att tjäna tillräckligt med pengar för att kunna fortsätta driva verksamheten framåt. Detta är enligt oss ett bevis på den kortsiktighet vi beskrivit ovan och som respondenterna även beskriver själva. Lindqvist menar till exempel att en av de anledningar

till att strategiarbetet inte kom igång på allvar förrän efter drygt ett år, vilket är i den senare delen av överlevnadsfasen för Advisas del, var att de först då kände att de började få bevis för att affärsmodellen fungerade vilket gav dem bland annat tid och möjlighet att börja fundera i termer av hur de skulle ta verksamheten vidare mer långsiktigt. Detta ser vi som ytterligare ett bevis på att idéerna eller hypoteserna under början av denna fas inte kan vara strategier enligt vår definition. Detta resonemang går även väl ihop med det som Mintzberg & Waters (1985) beskriver som *framväxande strategier* det vill säga strategier som växer fram efter hand och utvecklas beroende på vad som händer. Det skulle även gå att beskriva det vi benämner som idéer och hypoteser som *entreprenöriella strategier* likt Mintzberg & Waters (1985: 260-261; 270) men det går samtidigt emot deras egen tes att “*No consistency means no strategy or at least unrealized strategy-intentions not met*” (Mintzberg & Waters, 1985: 258) då de även, likt oss, menar att idén kan ändras helt innan det ursprungliga, eller ett annat, mål nås (Mintzberg & Waters, 1985: 261).

Anledningarna till varför Advisa tar sig vidare till tillväxtfasen är främst att de fortsätter anställa säljare för att öka sin försäljning då en ökning av försäljningen är ett av de viktigaste kraven för att ta sig vidare från denna fas enligt Scott & Bruce (1987: 49) samt att de experimenterat med sin kundbas för att nå ut till fler. Att Företag B idag fortfarande befinner sig i denna fas anser vi bero på en kombination av anledningar. Den främsta anledningen är försäljningsutvecklingen där de relativt tidigt avvecklade den interna säljvdelningen, delvis på grund av sjunkande effektivitet av telefonförsäljningen, och gick över till att ta mer fysiska möten men inte använde sig av lika många säljare. Liket tidigare nämnt är ett av Scott & Bruce (1987: 49) krav för att gå vidare från denna fas att företaget ökar och hanterar ökad försäljning. De menar också att många företag stannar kvar i denna roll en längre tid innan de lyckas vidga sin kundbas och öka sin försäljning.

Tillväxtfasen

Det är först under tillväxtfasen strategi, enligt vår definition, uppkommer vilket också betyder att det först under denna fas som strategi skulle kunna ha en påverkan på strukturen. Advisa har fått bevis för sin affärsmodell, sett att den är lönsam, och ställer därför upp mål på 2 och 5 år, samt tankar om hur de ska nå dessa mål. Detta tillvägagångssätt överensstämmer väl med vår definition av strategi som har ett mer långsiktigt fokus.

I fallet Advisa tycker vi oss ha bevis nog för att kunna säga att strategi påverkar struktur då ett stort fokus och en faktisk strategi enligt Lindqvist själv under denna period är att fortsätta växa. Det är även under denna fas som företaget är som störst med runt 120 anställda. Dessutom sätter de igång strategimöten samt anställer än fler mellanchefer som också kan sägas vara en form av struktur enligt vår definition. Detta har även koppling till det Miller & Toulouse (1986: 50) säger angående att när organisationen växer behöver den även mer breda och formella strategier att förlita sig på. Det kan dessutom kopplas till det Chandler (1962: 380-386) talar om när han menar att expansion kräver omstrukturering, i detta fall t.ex. strategimöten och ökad decentralisering, för att klara de administrativa utmaningar som expansionen medför. Även Sarasvathy (2001: 2) argumenterar för att en högre grad av kausalt resonemang krävs när företaget växer och tar sig ur de begynnande faserna. Detta stödjer vår analys där vi, efter att ha intervjuat grundaren, ser att kausalt resonemang används mer och blir viktigare än effektivt resonemang.

Mot slutet av denna fas märker ledningen att effektiviteten av telefonförsäljningen börjar sjunka. Lindqvist nämner även att de ser ett ökat inflöde av kunder från hemsidan och annan typ av marknadsföring vilket även resulterar till att sänka den relativa effektiviteten för telefonförsäljningen och delvis kommer ligga till grund för den strategi- och strukturförändring ledningen bestämmer sig för att genomföra under expansionsfasen.

Anledningarna vi ser till att Advisa lämnar tillväxtfasen grundar sig i den decentralisering som sker samt att fokus ligger på att öka försäljningen och fortsätta ta marknadsandelar istället för att slå av på takten och istället differentiera sig. De arbetar dock med produktdifferentiering men det är inget huvudfokus varför vi tycker oss kunna säga att de därför tar sig vidare till nästa fas.

Expansionsfasen

Under expansionsfasen har strategin enligt oss i högsta grad påverkat strukturen. Däremot har vi under denna fas hittat belägg för att strategi påverkar struktur i mindre utsträckning då strukturen blir mer komplex.

Till följd av en sjunkande effektivitet för telefonförsäljningen tar Advisa beslutet att lägga om sin strategi. Efter 1-2 månader från att beslutet tagits har företaget avskedat merparten av sina telefonförsäljare och gått till att endast ha 42 anställda totalt, med andra ord en radikal strukturförändring till följd av ett strategibeslut. I vår mening motsäger denna radikala förändring att företaget endast skulle ha ett begränsat antal valmöjligheter till följd av en viss struktur liksom Nelson & Winter (1982: 135) menar. Detta kan kopplas till Chandlers (1962: 383) tankar om att strategiska beslut ska tas för att möta de kortsiktiga och långsiktiga fluktuationerna och utvecklingen av marknaden vilket kan sägas ligga till grund även för Advisas strategiska beslut. Detta styrks även av Donaldssons (1987: 22) resonemang kring strukturanpassning till följd av en ny strategi.

Att denna radikala strukturförändring genomförs begränsas enligt Lindqvist inte av den tidigare strukturen, dock menar han att den tidigare strukturen påverkade *hur* förändringen genomfördes. Lindqvist resonerar kring att förändringen inte kunde genomföras på vilket sätt som helst eftersom strukturen och människorna inom organisationen sätter begränsningar för hur förändringar kan göras liksom även Bower (1972: 284-289) menar. Detta kan även kopplas till Amburgey & Dacins (1994: 1427; 1446-1449) teori om att strategin och

strukturen även har en ömsesidig påverkan på varandra men att strategi har en starkare påverkan på struktur än tvärt om. Det vill säga att strategin påverkade strukturen i Advisas fall, men också att strukturen indirekt begränsade på vilket sätt strategin utfördes.

Under denna fas ökar decentraliseringen och Lindqvist tar mer ansvar för vad han själv beskriver som "strategiska projekt". Det verkar för Advisas del som att strategi och ett mer externt fokus kommer bli viktigare för dem framöver vilket även går väl ihop med de krav som Scott & Bruce (1987: 51) ställer upp för att ta sig ur expansionsfasen. Dock anser vi inte att Advisa tagit sig vidare från expansionsfasen eftersom arbetet med att bli mer externt fokuserat och proaktivt inte är helt utvecklat ännu. Det är främst av denna anledning vi väljer att påstå att Advisa befinner sig i den sena expansionsfasen idag då vi heller inte hunnit se hur väl deras omstrukturering fallit ut och hur det kopplas till marknaden och konkurrensens utveckling likt även Scott & Bruce (1987: 51) nämner som viktiga, påverkande faktorer under denna fas.

Mognadsfasen

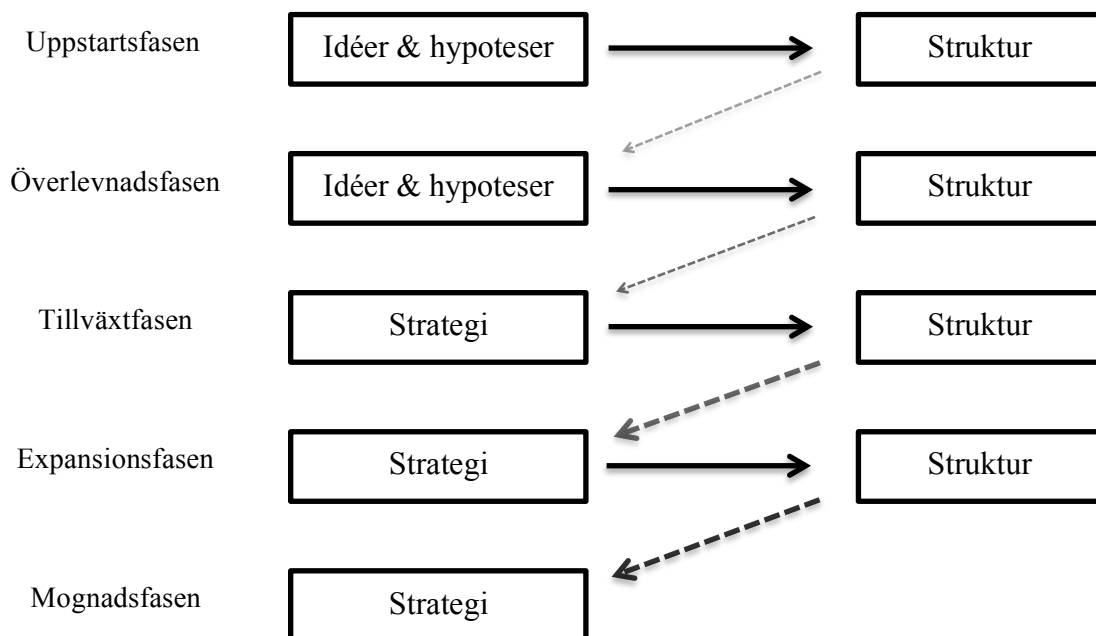
Inget av våra fallföretag har enligt vårt resonemang uppnått denna fas och vi kan därför heller inte uttala oss om hur strategin påverkar strukturen under denna fas. Men det är möjligt att de teorier om relationen mellan strategi och struktur som andra forskare som utfört studier på större företag kan antas bli mer aktuella här. Detta eftersom Scott & Bruce (1987: 51) menar att företagen under mognadsfasen fortfarande växer, det är inte en stagnationsfas, och företagen är på gränsen att inte längre kunna kallas små företag längre enligt deras definition.

Fas	Teori	Empiri	Analys
Uppstartsfasen Advisa 0-0,5år Företag B 0-1år	Struktur följer strategi	<ul style="list-style-type: none"> Grundarna har bakgrund inom försäljning, ekonomistudier och tidigare erfarenhet av att starta företag Idéer och hypoteser ligger bakom grundandet av företagen En eller enstaka personer driver utvecklingen av företagen Förberedande arbete och testande av idéer och hypoteser för att hitta en hållbar affärsmodell Företagen strukturerar sig på olika sätt; Advisa anställer utvecklare för hemsidan, Företag B köper in den tjänsten externt Ett av företagen rekryterar en styrelse som rimligtvis har viss påverkan på kommande idéer, beslut och strategier 	<ul style="list-style-type: none"> Grundarna använder sig av effektivt resonemang och testar idéer och hypoteser Idéer och hypoteser är kortsiktiga och kan därmed inte definieras som strategi enligt vår definition Det inte går att säga att strategi påverkar struktur i denna fas på grund av avsaknaden av strategi Kortsiktiga idéer och hypoteser påverkar strukturen Det finns tecken på att struktur skulle kunna påverka kommande beslut och strategier
Överlevnadsfasen Advisa 0,5-1,5 år Företag B 1år-nu	Struktur följer strategi	<ul style="list-style-type: none"> Starkt försäljningsfokus Fokus på finansiella mål leder till kortsiktighet Båda företagen anställer säljare i varierande omfattning Fortsatt experimenterande och sökande efter en hållbar affärsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> Idéer och hypoteser är fortfarande kortsiktiga och kan inte definieras som strategier Avsaknaden av strategi också till följd av företagets fokus på kortsiktiga finansiella mål Om idéerna och hypoteserna bevisas stämma kan de utvecklas till strategier, dock har vi inte noterat att detta börjar hända förrän i slutet av fasen Grundarna använder fortfarande främst effektivt resonemang och inte i lika hög grad kausalt resonemang
Tillväxtfasen Advisa 1,5år-2,5år	Struktur följer strategi	<ul style="list-style-type: none"> Advisa anlägger ett mer långsiktigt fokus till följd av att de fått bevis för att affärsmodellen är hållbar Idéerna har utvecklats till formaliserade strategier (mål på 1, 2 och 5 år) och strategimöten börjar hållas regelbundet Advisa fortsätter att expandera sin säljavdelning Ökat behov av mellanchefer och coacher Börjar se sjunkande effektivitet från telefonförsäljningen Utvecklar en ny produkt (inkomstförsäkring) 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi uppkommer under denna fas då fallföretaget anlägger ett mer långsiktigt fokus som följd av att de sett bevis för att deras affärsmodell fungerar Då strategi uppkommit är det först nu strategi kan påverka struktur, vilket den också gjort under denna fas Mindre effektivt resonemang och istället mer kausalt resonemang som ligger till grund för uppkomsten av strategi
Expansionsfasen Advisa 2,5år-nu	Struktur följer strategi	<ul style="list-style-type: none"> Stor och drastisk omstrukturering av försäljningsavdelningen som följer snabbt på ett strategiskt beslut Grundaren mer i en övervakande roll med fokus på strategiska projekt Mer externt fokus på marknad och konkurrenter 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi påverkar struktur i högsta grad, radikal omstrukturering till följd av strategibeslut Strukturförändring följer snabbt på strategibeslutet Strukturen påverkar <i>hur</i> strategin genomförs men inte <i>att</i> den genomförs Struktur följer strategi då decentralisering kommer till följd av beslut om ökat fokus på strategi och extern inriktning

Tabell 4: Mönsterjämförelse: teori, empiri och analys

Reviderat ramverk

I nedan figur tydliggörs resultatet från vår analys grafiskt i form av ett reviderat ramverk. Helt raka pilar från de vänstra rutorna till de högra indikerar en direkt påverkan. De diagonala streckade pilarna visar den indirekta påverkan eller begränsning strukturen har på idéerna och hypoteserna samt strategin. Det ska dock nämnas att ramverket är förenklat och att det kan finnas flera olika strategibeslut och förändringar under en fas. Detta betyder att struktur även kan ha en indirekt påverkan inom fasen och inte bara mellan faserna. För tydlighetsskull har vi dock endast visat på att strukturen har en indirekt påverkan i den efterföljande fasen i det reviderade ramverket. De streckade diagonala pilarna är tjockare för tillväxtfasen och expansionsfasen eftersom att strukturen, ju mer formaliserad och komplex den blir, ser ut att ha en större påverkan än tidigare.



Figur 3: Reviderat ramverk

SLUTSATS OCH DISKUSSION

Slutsats

Efter genomförd fallstudie har vi reviderat det preliminära ramverket då det inte stämde helt överens med de mönster vi fann i empirin. Vår främsta slutsats är att strategins påverkan på strukturen förändras beroende på i vilken fas företagen befinner sig i. Under uppstart- och överlevnadsfasen finns det enligt vår definition ingen strategi varför den heller inte kan påverka strukturen. Dock kan vi konstatera att kortsiktiga idéer och hypoteser påverkar strukturen. Strategi uppkommer istället först under tillväxtfasen då företag under denna fas inte endast behöver fokusera på kortsiktiga finansiella mål utan istället kan planera mer långsiktigt. Strategibeslut börjar i tillväxtfasen påverka hur företag strukturerar sig. Under expansionsfasen blir strategiarbetet viktigare då företag nu behöver anlägga ett mer externt fokus än tidigare, i denna fas har strategin påverkan på strukturen då vi kunnat se stora omstruktureringar till följd av strategibeslut. Under tillväxt-, och expansionsfasen kan strukturen begränsa strategin, dock har strategi en starkare påverkan på struktur än tvärtom.

Diskussion

Likt inledningsvis nämnt så finns det en pågående diskussion inom ämnet Strategic Management som handlar om relationen mellan strategi och struktur. Ett mindre utforskat område är hur relationen mellan dessa begrepp ser ut i tjänsteföretag, och i synnerhet små eller nystartade sådana. Vidare kom vi till insikt att framgångsrik försäljning är avgörande för nystartade företag och särskilt under överlevnadsfasen. Det är intressant att undersöka strategi och struktur då många har uppfattningen om att en genomarbetad strategisk plan ofta ligger till grund för om ett företag blir framgångsrikt eller inte.

Till en början hade vi en föreställning om att strukturen i ett nystartat företag är i det närmaste obefintlig och att det istället är strategi som är avgörande och styr alla beslut som fattas i företaget från grundandet. Efter att vi genomfört vår studie har vi uppmärksammat att

strategi inte spelar en lika viktig roll under uppstarts-, och överlevnadsfasen. Det är snarare så att *trial & error* är viktigare än att ha en formell strategi från början som kanske ändå måste testas, omarbetas eller förkastas. Detta skulle kunna bero på att idéerna grundas på otillräcklig information varför de behöver testas. Det kan jämföras med strategier som vi, efter vår studie, kan säga i högre grad bygger på kunskap, data eller idéer som bevisats att överensstämja genom test eller experiment, samt enligt vår definition är mer långsiktiga. Dessutom kan strukturen, även om den inte blir lika formell eller fast förrän under tillväxtfasen, ha en viss påverkan på företaget, idéerna samt strategierna vilket vi inte räknat med att den skulle ha när vi började studera ämnet. Vi tycker oss också kunna se att ju större företaget blir och ju mer komplex strukturen därför blir, ju mer begränsar den möjligheterna att implementera strategier. Vi har dock främst fokuserat på strategins påverkan på strukturen snarare än tvärtom varför dessa frågor förblir resonemang istället för fastslagna slutsatser.

Studien har vissa begränsningar och det hade varit önskvärt att komma i kontakt med fler företag inom samma bransch. Det finns en låg generaliserbarhet i studien då vi endast undersökt två företag varav endast det ena fallföretaget uppnått tillväxtfasen där vi anser att strategi uppkommer. Vi bedömer dock att de respondenter vi använt oss av har haft mycket god insyn i det dagliga arbetet med strategi och strukturfrågor och att ett utökat antal respondenter från lägre nivåer i företagen inte hade bidragit nämnvärt till att förbättra studiens kvalitet då vi sett att deras svar inte gav lika mycket eller var lika uttömmande som de svar vi fick av grundarna till företagen. En vidare kritik mot studien är att grundarna båda hade en bakgrund inom försäljning vilket kan ha bidragit till deras syn på vikten av försäljning särskilt under överlevnadsfasen och som också delvis ligger till grund för de slutsatser vi drar.

Förslag till vidare forskning

Då vår studie endast består av två fallföretag, varav ett av dem ännu inte trätt in i tillväxtfasen där vi tycker oss se bevis för att strategi först uppkommer, skulle vidare forskning på fler företag som tagit sig in i tillväxtfasen behöva göras. Det skulle även vara intressant att se vad som händer med resultaten vi fick från överlevnadsfasen där vi noterat ett starkt försäljningsfokus och därför kortsiktighet för företag där grundarna inte har en bakgrund inom försäljningsarbete. Då det är svårt att bedöma vilken fas ett företag befinner sig i innan man intervjuat dem kan det för vidare forskning inom ämnet vara användbart att utgå från Masurel & van Montforts (2006) beräkningar av genomsnittlig företagsålder i de olika faserna som kan ge en fingervisning om vilka företag som bör vara av intresse. Dock bör hänsyn tas till om marknaden växer snabbt eller inte då detta kommer påverka åldern på företagen i de olika faserna. Det skulle också kunna vara intressant att titta mer på strukturens påverkan på strategi vilket vi uttryckligen inte fokuserat på men ändå sett tecken av under denna studie.

REFERENSLISTA

Akademisk litteratur och rapporter

Advisa AB. 2013. *Årsredovisning 2012-12-01 - 2013-11-30 för Advisa AB, 556855-5428.*

Advisa AB. 2014. *Årsredovisning 2013-12-01 - 2014-11-30 för Advisa AB, 556855-5428.*

Amburgey, L. T., & Dacin, T. 1994. As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of strategic and Structural Change. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1427-1452.

Bell, E., & Bryman, A. 2013. *Företagsekonomiska Forskningsmetoder* (2:a upplagan.). Stockholm, Liber AB.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of strategy* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Bower, J. L. 1977. *Managing the Resource Allocation Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chandler, D. J. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, The MIT Press.

Donaldsson, L. 1987. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24(1): 1-24.

Fouraker, E. L., & Stopford, M. J. 1968. Organizational Structure and the Multinational Strategy. *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 47-64.

Fredrickson, W. J. 1986. The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2): 280-297.

Företag B. 2013. *Årsredovisning för Företag B.*

Företag B. 2014. *Årsredovisning för Företag B.*

- Galan, I. J., & Sanchez-Bueno, J. M. 2009. Research notes and commentaries: the continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings. *Strategic Management Journal*, 30(11): 1234-1243.
- Greiner, L. E. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3): 55-67.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4): 37-46.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. 1980. Strategy Follows Structure!. *Strategic Management Journal*, 1(2): 149-163.
- Harris, C. I., & Ruefli, W, T. 2000. The strategy/structure debate: an examination of the performance implications. *Journal of Management Studies*, 37(4): 587-603.
- Masurel, E., & van Montfort, K. 2006. Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*. *Jornal of Small Business Management*, 44(3): 461-473.
- Miller, D., & Toulouse, J-M. 1986. Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms. *American Journal of small business*, 10(3): 47-62.
- Mintzberg, H. 1990. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3): 171-195.
- Mintzberg, H. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. E. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Nelson, R. R., & Winter, G. S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Read, S., & Sarasvathy, D. S. 2005. Knowing What To Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise. *Journal of Private Equity*, 9(1): 45-62.
- Sarasvathy, D. S. 2001. What makes entrepreneurs entrepreneurial?. *Darden Business Publishing*, 1-9.
- Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3): 45-52.
- Svensk Lånemarknad AB. 2012. *Årsredovisning för Svensk Lånemarknad AB, 556855-5428 räkenskapsåret 2011-06-10 - 2012-11-30*.
- Yin, K. R. 2003. *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Elektroniska källor

- Advisa AB. 2015. *Låna pengar upp till 400.000 kr | Jämför flera banker*. Hämtad från: <https://advisa.se> kl. 12.04 den 25 november 2015.
- European Commission. 2015. *User guide to the SME definition*. Hämtad från: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10109/attachments/1/translations/en/renditions/native> den 2 december 2015.
- Företag B. 2015. *Företag B*. Hämtad från Företag Bs hemsida den 25 november 2015.
- Nasdaq Stockholm, Stockholms Handelskammare, Mannheimer Swartling Advokatbyrå & Advokatfirman Vinge. 2014. *TILLVÄXT STOCKHOLM Det finansiella ekosystemet som tillväxtmotor*. Hämtad från: http://www.mannheimerswartling.se/globalassets/global/pdf_dokument/ovrigt/tillvaxt-stockholm-141120.pdf den 25 november 2015.

Näringslivets Ekonomifakta. 2013. *Företagens överlevnadsgrad*. Publicerad på:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Entreprenorskap/Foretagens-overlevnadsgrad/> den 11 september 2013.

Näringslivets Ekonomifakta. 2015a. *Nystartade företag*. Publicerad på:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Entreprenorskap/Nystartade-foretag/> den 22 september 2015.

Näringslivets Ekonomifakta. 2015b. Nystartade företag efter näringsgren. Publicerad på:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Entreprenorskap/Nystartade-foretag-efter-naringsgren/> den 13 april 2015.

Muntliga källor

Lindqvist, K. Intervju inför studie [Personlig intervju] Advisa AB, Stockholm, 2015-12-08.

Respondent 1. Intervju inför studie [Personlig intervju] Företag B, Stockholm, 2015-12-08.

Respondent 1. Intervju inför studie [Telefonintervju] Företag B, Stockholm, 2015-12-10.

Respondent 2. Intervju inför studie [Telefonintervju] Företag B, Stockholm, 2015-12-21.

Söderström, H. Intervju inför studie [Personlig intervju] Advisa AB, Stockholm, 2015-12-21.

BILAGOR

Bilaga A: Intervjuguide

Introduktion

Intervjun innehåller totalt 15 frågor och beräknas ta 1 timme att svara på. Alla uppgifter som lämnas kan behandlas konfidentiellt och respondenter får vara anonyma om så önskas. Avslutningsvis är syftet med intervjun att undersöka och beskriva ett visst förhållande i en akademisk kontext snarare än att subjektivt bedöma det.

Frågeformulärets struktur:

De prioriterade frågorna är okursiverade och de kursiverade frågorna är underprioriterade uppföljnings- och utvecklingsfrågor.

Till den anställde ställdes endast de frågor markerade med en stjärna *.

Frågor som rör grundarens bakgrund:

1. Vad har du studerat och arbetat med innan du startade företaget?
Har du jobbat med något som liknar det du/företaget gör nu?
Har du startat företag tidigare?
Har du studerat något med koppling till det du arbetar med idag?
2. Hur kommer det sig att du startade företaget?
Har du startat företag tidigare?
Identifierade ni några behov av er tjänst på marknaden innan uppstart? (Hur gjorde ni detta?)
3. Vad har du för roll på företaget idag?*

Varför har du den rollen du har på företaget?
Hur skiljer sig rollen du har idag från när företaget grundades? (/när du började)
Vilka andra (utöver ditt huvudsakliga) ansvarsområden har du hand om i den dagliga verksamheten?
Vilka faktorer har medfört förändring av din roll över tid?
Hur har förändringen av din roll påverkat företaget?

Frågor som rör struktur:

1. Hur såg er organisation ut när den grundades?*
- Varför såg den ut på detta sätt i början?*
Vilka är de största skillnaderna jämfört med idag?
Var den uppdelad i avdelningar? (t.ex. Sälj, finans etc.)
Var den uppdelad efter olika produkter? (t.ex. en avdelning för varje produkt)
Var den uppdelad efter olika geografiska områden? (t.ex. efter södra och norra Sverige)
Var den uppdelad på en kombination av ovan? (t.ex. på produkt och geografiskt område)
Var den centraliserad eller decentraliserad?
2. Hur ser er organisation ut idag?*
- Varför ser den ut som den gör idag?*
Varför ser organisationerna olika ut idag jämfört med vid starten, om de gör det? Är den uppdelad i avdelningar? (t.ex. Sälj, finans etc.)
Är den uppdelad efter olika produkter? (t.ex. en avdelning för varje produkt)
Är den uppdelad efter olika geografiska områden? (t.ex. efter södra och norra Sverige)
Är den uppdelad på en kombination av ovan? (t.ex. på produkt och geografiskt område)
Är den centraliserad eller decentraliserad?

3. Hur ser er försäljningsfunktion (säljavdelning) ut?*
- Hur har detta sett ut över tid? (Vilka förändringar har gjorts?)*
Varför ser den ut som den gör idag?
Vem är ansvarig för säljavdelningen?
Hur många jobbar med försäljning?
Hur ser fördelningen mellan antalet chefer, mellanchefer och anställda ut?
Är säljarna specialiserade på olika områden?
4. Hur har er försäljningsfunktion (säljavdelning) sett ut över tid sedan grundandet?*
- Vilka förändringar av denna del av organisationen har gjorts?*
Varför har dessa förändringar gjorts?
Hur har ni byggt upp storleken på säljstyrkan över tid? (allt på en gång, i takt med ökad försäljning, eller en kombination av de båda)
Har säljstyrkan varit tillräckligt stor? (Nu jämfört med då)
Av vilka anledningar har säljstyrkan varit för stor, för liten eller lagom?
5. Funderar du aktivt kring hur ni organiserar försäljningsfunktionen (säljavdelningen) för att nå era mål?
- Om ja: på vilket sätt?*
Om nej: varför inte?
Finns det någon skillnad mellan hur du resonerar kring detta idag och hur du resonerade kring det när företaget var nystartat?
6. Om du fick helt fria händer, utan några som helst begränsningar annat än att du ska sälja samma produkt, att från grunden bygga upp en helt nytt sätt att arbeta med försäljning: Hur skulle du bygga upp eller organisera detta?*
- Vilka skillnader skulle finnas från hur ni arbetar idag?*
Om skillnader finns: Varför finns dessa skillnader?
Vad ser ni själva för begränsningar med att implementera den "optimala" försäljningsfunktionen (om det finns skillnader mellan hur den ser ut idag)?

Frågor som rör strategi:

1. Vad är företagets affärsidé?*
- Hur ser de övergripande målen för verksamheten ut? (Har ni kortsiktiga och långsiktiga mål?)*
Hur arbetar ni för att uppnå målen?
2. Vad hade företaget för mål för verksamheten när det startades och har de förändrats fram till idag?*
- Om ja: På vilket sätt har de förändrats?*
Om ja: Varför förändrades dessa mål?
Om ja: Hur har företaget enligt dig påverkats av förändringen av dessa mål och hur ni jobbade mot dem?
Kan du ge ett konkret exempel på när ni varit tvungna att förändra de mål och hur ni jobbar för att uppnå dem och vad detta berott på?
3. Har företaget några speciellt uppsatta mål för försäljningsfunktionen (säljavdelningen)?*
- Hur ser dessa mål ut? Kan du ge ett exempel på hur ett mål för er försäljningsavdelning ser ut, eller skulle kunna se ut?*
4. Hur jobbar ni med att planera och sätta upp nya mål för försäljningsfunktionen (säljavdelningen) samt allokera resurser för att nå dessa mål?*
- Hur är du involverad i detta arbete?*
Vilka fler personer är involverade?
Skulle du vilja att färre/fler involverade sig?

Hur frekvent arbetar ni inom företaget med dessa typer av frågor?

På vilket sätt kan era mål, och hur ni arbetar för att uppnå dessa, förbättras och vad skulle förbättringarna leda till?

Kan du ge något konkret exempel på när ni ändrat era mål eller hur ni arbetat för att uppnå målen och varför gjorde ni isåfall det?

5. Har företagets mål för försäljningsfunktionen (säljvdelningen), och hur ni jobbar för att uppnå dem, förändrats från grundandet till idag, och hur?*

Om ja: varför?

Om nej: varför inte?

Har det funnits någon kritisk punkt där ni varit tvungna att göra förändringar?

7. Finns det något du skulle vilja tillägga?*

8. Vill du att svaren behandlas konfidentiellt?*

9. Kan vi höra av oss om det är något mer vi undrar i efterhand?*