

FE rapport 2008-415

Affärsstrukturer och entreprenörskap – New Builders

Svante Leijon
Arne Söderbom



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

Affärsstrukturer och entreprenörskap – New Builders

Abstract: Habitual entrepreneurs building complex business structures are despite of their importance and media exposure little researched. Our paper has this category in focus and our research questions besides the entrepreneur himself deals with their business structure from the perspectives of organisational structure and accounting practice. Three habitual entrepreneurs are described and analysed, two in Sweden and one in United Kingdom. Analysis is made with help of the metaphor New Builder with the meaning that these persons are primarily building business secondly cleaning in business structures. Results show that these entrepreneurs can be categorised as constantly exploiting business opportunities in line with many other entrepreneurial studies, but can also be categorised as adventures not discussed in earlier research. Business structure created are quite complex and there is tensions based on entrepreneurs seeing synergy while other actors has to deal with the complexity in these structures. Also there is tension in accounting based on entrepreneurs' simple revenue/cost model and the professional accounting norms of accurately measuring several dimensions.

Keywords: Habitual entrepreneurs, builder, adventurer, complexity, organisational structure, accounting practice

JEL-code: L26

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg
Företagsekonomiska institutionen
Department of Business Administration
Box 610, 405 30 Göteborg
Svante Leijon, tel. 031-773 1540, e-mail: svante.leijon@handels.gu.se, Arne Söderbom, tel.
033-16 40 00, e-mail: arne.soderbom@hb.se

INNEHÅLL

BAKGRUND	1
REFERENSRAM	2
<i>Egen tidigare forskning</i>	2
<i>Entreprenörskap</i>	3
<i>Struktur och komplexitet</i>	4
<i>Ekonomistyrning</i>	6
<i>Tes</i>	7
<i>Metaforer</i>	7
METOD	8
<i>Fallstudiens dimensioner</i>	9
EMPIRI	9
<i>Richard Branson (Virgin Group)</i>	9
<i>Reimar Westerlind (ACG Nyström Group)</i>	12
<i>Torsten Jansson (New Wave Group)</i>	14
ANALYS	16
<i>Entreprenören – äventyraren</i>	17
<i>Struktur – tillväxtens offer en hybrid</i>	18
<i>Ekonomistyrning – enkelhet och huvudvärk</i>	18
SYNTES OCH KUNSKAPSBIDRAG	19
REFERENSER	22

BAKGRUND

Vi vill inleda rapporten med ett citat från entreprenörskapsforskaren Björn Bjerke: "Entreprenörskap handlar om att starta en verksamhet, management med att få den att fortleva" (Bjerke, 2005, sid 275). I detta fångas mycket av bilden och betydelsen av entreprenörskap, nämligen att via personer, som har förmåga att se nya möjligheter (Nilsson, 2003), nya verksamheter startas med en tillväxtpotential och sedan låter denna potential blomma ut till stor framgångsrik verksamhet.

Vårt samhälle efterfrågar t.ex. "nya Kamprads" som likt den ursprunglige Ingvar Kamprad såg möjligheter att organisera möbelhandel på ett helt annat sätt – IKEA – än den gängse möbelbranschen. I mindre skala ser vi ett exempel i biltillverkningen inom Koenigsegg och dess entreprenör Christian Koenigsegg. Här finner vi också en "etablerad syn" på traditionellt entreprenörskap. En ägare med obändlig tro på sin idé om att bygga den mest fantastiska sportbilen i världen. Han har drivit sitt företag genom ett stort antal motgångar och problem fram till ett erkännande med just ledande design och teknik till företaget som tillverkar sportvagnen med stort S. En bil som betingar omkring 8 000 000 skr – handlas av bl. a förmögna prinsar i arabländer (Arbnor, 2006).

Vi finner också exempel på svenska "konglomeratentreprenörer" som klart skiljer sig från Kamprads och Koenigseggs affärsmodeller. I en historisk tillbakablick kan nämnas André Oscar Wallenberg, som i TV-serien om "Wallenbergs" (2008) benämns som en äventyrare. Det var en man som lade grunden till nuvarande Wallenbergssfären och därmed en utveckling av industri- och bankverksamhet som saknar motstycke i Skandinavien. Han var officer i flottan, gjorde vidsträckta resor till USA och inom Europa, förde den första svenska propellerbåten som kapten hos rederiet Lovén & Co och ansökte redan 1849 om oktroj för en bank i Stockholm men fick avslag. Wallenberg fick emellertid tillstånd att bilda bank 1856 – Stockholms Enskilda Bank (Nordisk familjebok, 1946). En annan konglomeratentreprenör var skotten Alexander Keiller som invandrade till Sverige och år 1841 anlade firman H. A. Keiller som inledning till det konglomerat som senare blev Göteborgs mekaniska verkstad AB. Senare kom den att utgöra ett världsledande varv; Götaverken. Ett exempel på en entreprenör i vår tid är Christer Ericsson som också startat upp flera framgångsrika företag, bl. a Consafe, och vandrat genom olika företagskonstellationer och konglomerat till en i dag världsledande position inom bl. a offshore, virke och massa. De personer som står i spetsen för ovan liknande verksamheter kallar vi för "New Builders". Den position de har är förenat med ett dominerande ägare. Med detta begrepp vill vi karakterisera dem som företagsbyggare och byggare i det större formatet. De är med och formar företagsamhet i större skala än entreprenören som startar med något nytt och åstadkommer ett växande företag inom någon specifik bransch.

Strukturerna i New Builders företagsgrupper kännetecknas av en komplex dynamik. Gamla verksamheter existerar sida vid sida med nya. De nya verksamheterna kan dels ha tillkommit organiskt, dels genom förvärv. Förvärven kan ha varit medvetet planerade, men också genom att den dominerade ägaren och ledaren har övertalats att ta över ett företag. Ett företag med affärsmöjligheter kan på grund av successionsproblem stå inför en kris och med en dominerande intressent såsom t.ex. en bank som kan ha identifierat ägaren till en lyckosam företagsgrupp som lösningen på successionen. Förtroende baserat på en lyckosam företagsgrupp innebär således ett allmänt förtroende att också "rädda" verksamheter med ett

uppfattat affärsvärde. Dessa företagsgrupper är ofta stora såväl till omsättning som till personal. Enheterna är ofta juridiskt organiserade som fristående aktiebolag – döttrar och/eller divisioner i en koncern (Eriksson, 1998) – och vad som håller samman en grupp är bl.a. ett system av interna företagsstyrelser.

IKEA kan ses som ett exempel på hur liten har blivit stor genom att det ursprungliga affärskonceptet förmerats. Det var i sig inte den ursprungliga meningen, utan mer det som efter viss tid prövats fram, fungerat och sedan stabiliserades. De platta paketen var inte där från början utan tillkom som en lösning på ett akut problem. Det är emellertid *inte* en sådan entreprenöriell struktur som vår rapport behandlar utan mer konglomeratliknande strukturer som leds av människor som i första hand ser sig själva som entreprenörer. Dessa strukturer kan ses om en grupp företag – koncern – med stort eller litet samband och det som dessa kan benämnas som X-gruppen eller liknande. Vi menar att detta är ett nytt område som ännu inte fått någon forskningstradition.

New Builders både bygger nya affärer och formar nya komplexa strukturer. Hur hanterar New Builders detta byggfenomen genom att kombinera vilja till entreprenörskap med förmåga till management i en komplex plural struktur. Komplexiteten yttrar sig i att gammalt och nytt måste kombineras och det blir en klart svårare utmaning än den som kan utläsas av det inledande citatet från Bjerke. Vi undrar också vad entreprenören skapar? Rapportens syfte är att problematisera de strukturer som entreprenörer – New Builders – skapar och rör sig inom.

REFERENSRAM

Egen tidigare forskning

Det centrala begreppet i denna rapport "New Builders" har sin upprinnelse i en artikel "Builders and Cleaners – a longitudinal study of strategic narratives" (Leijon och Söderbom, 2008). Artikeln hade sin empiriska bas i ett större svenskt varvsföretag. Företaget genomgick olika förlopp där period av ny strategi efterföljdes av period av strategisk omstrukturering som i sin tur åtföljdes av ny strategi etc. Builders stod för ny strategi medan Cleaners stod för omstruktureringen.

I fortsatt forskning uppmärksammade vi en ny ledarstil inom svenska stora börsnoterade företag på 2000-talet, "New Cleaners" (Leijon och Söderbom, 2007). Städfunktionen tonar tydligare fram i årsredovisningarna – studiens empiriska bas – och för företagsledare handlar det om att ordna upp en komplex företagsstruktur. Fortsatt byggande är dock nödvändigt i en alltmer hårdnande global konkurrens men detta byggande blir en bisak i det kontinuerliga städandet betingat av intern och extern komplexitet. Kostnaderna kommer i fokus och framtida intäktpotential riskerar att städas bort. Emellertid finns undantag i det att flera ledande aktörer framstår som entreprenörer och därför blir deras främsta karaktärsdrag "Builders" i stället för "Cleaners". Vi kan dock ana att de utövar samma kamp mot komplexiteten och att det hos dem också finns denna "singulära ådra".

Problematiken med att hantera komplexitet menar vi riskerar att hamna i ett förhållningssätt karakteriserat av singularitet (Leijon och Söderbom, 2005b). I strävan att få ordning på den komplexa tillvaron tas till singulara begrepp; t.ex. att företag skall ha en tydlig strategi, affärsidé etc. Professioner skall kännetecknas av ett yrkesområde med en kärna och tydlig struktur och som t.ex. HR; – en av de studerade professionerna i artikeln – att vara inne i

oavbrutet ärendeflöde i stort och smått ger föga tillfredsställelse och det finns en längtan mot en mer helhetlig singular yrkesroll. I denna artikel (Ibid) studerades också yrkesrollen redovisaren uppvisade å andra sidan en otillfredsställande monotom arbetscykel i form av repetitiva arbetsmoment och här fanns en längtan efter mer analys i yrkesrollen. Analys i kombination med löpande redovisningsarbete kunde ge en bättre helhet och också här fanns en längtan efter variation. Vår slutsats i denna artikel var dels att vårt språk hade svårt att fånga pluraliteten i komplexiteten, dels att yrkesnormer styrde oss till en längtan efter singularitet om än med viss variation i tron att det fanns en kärna, en lösning etc. Vi kommer nedan med utgångspunkt från begreppen komplexitet och singularitet fokusera referensramen på entreprenörskap, organisationsstruktur samt ekonomistyrning.

Entreprenörskap

Entreprenörskap brukar traditionellt ses som ett fenomen som innebär att upptäcka och exploatera möjligheter. Nilsson (2003) har med begreppet ”skapande blick” sökt karakterisera entreprenören som inte bara ser utan även skapar/konstruerar dessa möjligheter. I en studie av invandrade entreprenörer (Ahmadi, 2007) studeras hur dessa med sitt annorlunda seende konstruerar företagande som andra med andra kulturellt färgade ögon inte ser. Föränderlighet och komplexitet i tillvaron är emellertid förlamande för de allra flesta, men för vissa entreprenörer öppnar dessa begrepp upp för möjligheter. Det paradoxala är att när väl affärsmöjligheten upptäcks, så är den ganska enkel och frågan som ställs är ”varför hade ingen annan anat och exploaterat detta tidigare (Beckman, 1990)”.

En intressant och för oss relevant slutsats från Beckmans (Ibid) studie är att samhällen i olika skeden efterfrågat olika typer av entreprenörer. Den entreprenör som efterlysts i senare delen av 1900-talet och början av 2000-talet har varit den som skickligt upptäcker och tar vara på det nya. I andra skeden har det varit den skicklige samordnaren, dvs. att kunna samordna komplexa verksamheter på ett nytt sätt. Byggentreprenad är t.ex. ett begrepp för det senare. Vi kan ana att ”New Builders” behöver båda dessa skickligheter, men går de att förena? Vi menar att affärer står för en plural inramning när nya strukturer byggs upp, men med intuition, handlingskraft och analys i efterhand som Alvesson (2000, sid 42) uttrycker det. Ett spänningsfält torde därmed projekteras på individplanet mellan dels New Builders, dels en komplex struktur som successivt expanderande och som anger aktören medan större företag inte genererat intresse inom entreprenörstudier.

Som antytts har entreprenörsforskning haft en slagsida så att entreprenörer i första hand erhållit likhetstecken med att ”starta nytt” på ett kreativt sätt. Kontexten har varit det lilla företaget. Det finns dock en forskningstradition ”Habitual Entrepreneurs” – vanemässiga entreprenörer (Ucbasaran et al 2006). Denna tradition skiljer mellan entreprenörer som jobbar mer sekventiellt och startar en serie av verksamheter antingen genom nystart eller genom förvärv och de som jobbar mer simultant resulterande i en portfölj av verksamheter. De vanemässiga entreprenörerna representerar en stor andel av entreprenörerna totalt och har därför haft en stor samhällelig betydelse. I allmänna media har de lyfts fram men Ucbasaran et al (2006) anser att det förekommit lite forskning kring denna betydelsefulla grupp företagare och därför är också den forskningsbaserade kunskapen liten. Den forskning som förekommit menar de är i första hand baserade på surveys och man efterlyser fallstudier kring kategorin. I klassifikationen ovan är det s.k. vanemässiga entreprenörer som byggt upp en portfölj av verksamheter som är av intresse i vårt fall, dem vi benämner som New Builders. Med portfölj följer ofta såväl koncernstorlek som komplexitet.

Nyström (2007) anser att politiska, sociala och teknologiska förändringar i samhälle och omgivning, som för de flesta yttrar sig som en förlamande komplexitet, skapar möjligheter för entreprenören att se vad andra inte ser som för att skapa något nytt. Han menar också (2007, s 113) att *endast människor som lever ett entreprenöriellt liv kan effektivt undervisa om hur man blir en bra entreprenör*. Så kallade superentreprenörer (se Kamprad) är unika och ser inte besvärliga hinder som något som stoppar upp hans process i "framfart". Dessa påståenden skulle då peka på att det är svårt att förstå vad en entreprenör egentligen är, kan och kommer att göra. Nationalekonomen Israel Kirzner (1973) menade att han såg entreprenören som opportunisten som letade efter obalanser på marknader för att där finna möjligheter att samordna produktionsresurser effektivare. Både Nyström och Kirzner tycks inte dela Schumpeters tes att en entreprenör övergår från ett innovationsstadium till ett förvaltningstillstånd efter det att innovationen är "klar". Att i stora företag hela tiden gå vidare genom "eld och vatten" och anamma spekulativa, utmanande "omöjliga" projekt tycks fresta vissa dynamiska konglomeratentreprenörer. Kontentan av sådana processer torde bidra till portföljverksamhetens ökande komplexitet i struktur och ekonomisk styrning.

Struktur och komplexitet

Att som konglomeratentreprenör integrera nytt i gammalt och att äga tillväxtföretag som är noterat, styra detsamma branschlika verksamheter och samtidigt gå in i nya affärer i nya branscher i främmande länder innebär utmaningar som New Builders vardag karakteriseras utav. Det gamla måste då hanteras i integration med det nya. Cash-cows måste å sin sida hela tiden generera resurser för att klara av byggnationen inom de nya företagen, utvecklingen av produkterna, marknaderna, distributionen, hantera organisering och personal. Kassaflödena måste också vara tillräckliga för att tillfredställa externa finansiärens prognoser inför nya satsningar. Dessa finansiärer ser till framtida utdelning och värdestegring som finns i de tänkta investeringarna utifrån egna bedömningar om framtida möjligheter och dessa bedömningar kan vara svåra att helt påverka för en New Builder.

Flera författare (Schumpeter, 1949; Davidsson, 1989; Beckman, 1990; Holt, 1992; Baumol, 1995; Bull and Willard, 1995; Johannisson och Lindmark, 1996; Ahmadi, 2007) har traditionellt, utifrån en kognitiv tolkning, definierat entreprenörens egenskaper och person. Flera författare, t.ex. Maccoby (1982), har varit inne på hur svårt det är för en person att vara både och. Antingen är man det ena eller det andra och i litteraturen finner man ofta den dikotomi som Bjerke (2005) pekar på i det inledande citatet. Lösningen blir då ett team bildat av personer med olika kompetenser som kan komplettera varandra. Denna tanke återfinns i den diskussion som Hendry (2004) för om de krav som ställs på företagande och i den empiriska studie som Cantzler (2007) genomfört av mindre och medelstora företag ägda och ledda av kvinnor i Värmlands län. Både Hendry och Cantzlers studier berör relativt enhetliga företag som möter omvärldens komplexitet.

Närmare vår studie finns Kaplans (2003) Patterns of Entrepreneurship där han går igenom det entreprenöriella företaget från start till ett växande företag. I ett kapitel "Preparing the Organisation for Growth" (p 257-288) behandlas sådant som entreprenöriella team, val av VD, utseende av styrelser, HR-strategier och nätverksbyggande för att säkra en fortsatt växt. Det fall som används som illustrationsmaterial är "Ultra Rapid Detox Treatment". Tillväxten, vad gäller fallet, är inte alltför komplext. Det handlar om ett farmaceutiskt företag som utbreder sig på den nordamerikanska marknaden – dvs. ett företagskoncept, om än teknologiskt komplext, som organiskt växer ut genom olika filialer.

Kaplan (2003) tillför analys av vilken struktur det större men dock relativt enhetliga (singulära) företaget behöver för att kunna växa. Ökad storlek medför otvivelaktigt en mer komplex struktur. Mintzbergs (1983) klassificeringar av strukturer synes vara mycket långlivad men utgör endast byggstenar för att förstå sådana komplexa strukturer. Även i en så modern antologi (Alvesson och Svenningsson, 2007) bygger man upp sitt strukturresonemang på Mintzberg. Detta trots att Alvesson (2000) i sin analys av IT-företaget Enator såg en klar hybrid – en decentraliserad professionell byråkrati med klara inslag av såväl enkel struktur, maskinbyråkrati och adhocrati.

Att organisationsstrukturer kan vara svåra att fånga diskuterar Alvesson och Svenningsson (2007). De utgår från Mintzbergs (1983) fem kategorier – enkel struktur, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, divisionsorganisation och adhocrati. I analysen av dels en universitetsorganisation, dels ett IT-företag ser de en struktur som består av olika kombinationer av dessa. De menar att Mintzbergs tes att organisationer i huvudsak domineras av en av dessa fem strukturer, men kan innehålla andra element i tillägg som bör problematiseras. ”Liksom i universitetsexemplet ovan kan vi i IT-konsultföretaget finna flera olika slags organisationsstrukturer. Där bolagschefen är centralgestalten som i hög grad präglar sin enhet, finns den enkla strukturen. Där finns dotterbolag och divisionalisering vilka främst styrs via budget och externt resultat. Själva kärnverksamheten är en blandning av professionell byråkrati, där man effektivt arbetar med problemlösning utifrån upparbetad kompetens, och adhocrati, vari man ställs inför nya problem och arbetar med kreativitet och utvecklande av nya lösningar. Ibland är inte lösningen inte så klar.” (Alvesson och Svenningsson, sid 31, 2007).

Alvesson och Svenningsson (Ibid) rör sig i sin diskussion om komplexa men ändå entydiga organisationer. Strukturer ändras emellertid kontinuerligt genom fusioner och förvärv. ”Most large companies have grown by buying other companies, and simultaneously selling parts of their portfolio business. We need to consider the special challenges that mergers and acquisitions (M&A) pose for HRM. This is a particularly acute question since around half of all M&As are deemed failures (KPMG 1999) with implementation problems relating to people, employment and cultural issues the main reasons for failure (Hubbard and Pucell 2001:17-18).”

Flera angreppsmetoder och modeller har historiskt erhållit stor, både teoretisk och praktisk, uppmärksamhet. Både Erfarenhetskurvan, Bostonmatrisen och Structures in fives kan ”inleda i frestelse” till förenklade analyser, men bör betraktas kritiskt och kanske endast i unika konkurrenssituationer (BCG) och om icke kombinationsorganisationer (Fem organisationsstrukturer) för att utgöra endast ett grövre diskussionsunderlag. Den s.k. Bostonmodellen utvecklad av Boston Consulting Group (Henderson, 1979 och 1984) har mer drag som fångar i ovan stycke beskriven dynamik – betydelsen av en portfölj med verksamheter som kompletterar varandra under livscyklar kopplat till tillväxttakt och marknadsandel. Modellen, som bygger på erfarenhetskurvan (Hendersson, 1984), kan tolkas funktionalistiskt i det att den antyder att det rör sig om planerade portföljverksamheter. Bostonmodellen tar heller inte hänsyn till att expansion ofta handlar om förvärv av existerande verksamheter och sällan några mer genuina nysatsningar. Mintzbergs modell av organisationsstruktur är också klart funktionalistisk i den meningen att karakteristiska dels i organisationens omvärld, dels i organisationens uppgift bestämmer organisationsstrukturen. Vad som saknas om man ser det utifrån ett entreprenöriellt perspektiv är att entreprenörens egna konstruktioner i form av prioriteringar kan vara klart inbäddade i organisationsstrukturen, och att detta kan ge en hög grad av intern komplexitet och komplicera förhållandet mellan entreprenören och strukturen.

Fusioner och förvärv är således regel i organisationers utveckling, men relativt lite forskning har gjort ingående studier av fenomenet. Angwin har skrivit om fusioner och förvärv utifrån studier om fenomenets praktik. ”The M&A as practice perspective tries to show through the analysis of a merger how links between the practioners do and multiple contexts over time can explain strategic outcome. Reflexity is apparent as a continous interaction between multiple levels, from macro-environment to micro-contexts. This highlights the translation difficulties and tension between high-level strategy and multifaceted micro-contexts. ...In particular, it draws attention to dynamic interconnections over time across multiple levels of analysis and these may connect, disconnect and reconnect over time to shape strategic outcome. (Angwin, p 356, 2007).

Hur kan då denna komplexitet hanteras? Abell (1993) har fångat det i följande ”outstanding firms manages with dual strategies: mastering the present and preempting the future”. Till detta vill vi lägga till en tredje dimension *mastering integration between the present and the new* för att tillförsäkra synergien mellan det existerande och det nya. Den s.k. Bostonmodellen hade inte med denna tredje dimension utan såg vårdandet av kassakor – det existerande – som en försäkran för att få medel för att finna och utveckla det nya. Detta är emellertid inte integration mellan nytt och gammalt utan att nytt måste ersätta det gamla, dvs. hanterandet av Abells dimension (Ibid) ett och två. Vi anar att det inte finns någon enkel lösning ”quick-fix” på dessa tre utmaningar i strukturen, dvs. vårda det existerande, bygga upp det nya samt integrera det existerande med det nya. De entreprenörerna i form av *New Builders* anar vi har en förkärlek för den andra dimensionen, men har svårare att hantera de övriga dimensionerna. Den första och tredje dimensionen kan antas bli sammanvävda.

Ekonomistyrning

För att också förstå styrningens roll i komplexa organisatoriska strukturer har vi valt att knyta an till den brittiska redovisningsskolan, management accounting practices (Scapens, 2005). Denna tar sin utgångspunkt i att det finns stor mångfald redovisningspraktik och att denna måste förstås utifrån bl.a. externa och interna institutionella influenser, redovisarnas förtroende samt maktrelationer. Vi ser relevansen i att entreprenörskapet i respektive organisation kan ses institutionellt, dvs. det finns ofta omedvetet mönster som stelnar över tiden och återkommer i affärsutvecklingen och som påverkar den faktiska ekonomistyrningen. Scapens erfarenheter bygger på 35 års skilda fallstudier och häri har han fått djup kunskap om områdets komplexitet. Vi tar fasta på Scapens upprop att det inom ekonomistyrning krävs beforskande insatser inom området praktisk relevans.

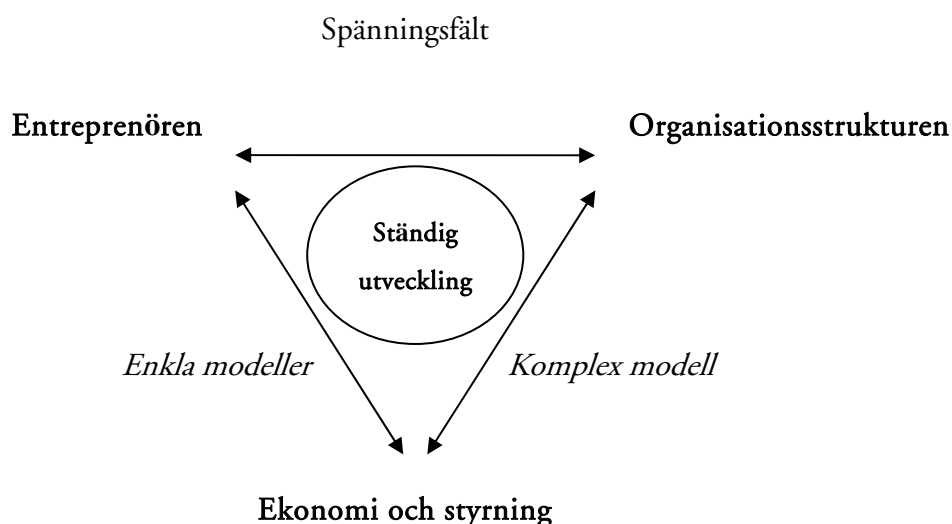
Emellertid finns det anledning att kontempera över vilken roll den personliga ansatsen spelar i sådana sammanhang; är det kanske ej sällan mode, egna pengar och makt som styr mycket av noterbara sammanslagningar och eventuella investeringar i den finansiella sfären. Svenska Dagbladet den 18 februari 2008 skrev ”Förra veckan bytte Telias VD fot. Han sade att han hellre investerade än delade ut pengar i extra aktieutdelningar. Marknaden reagerade som en hyena och slaktade Teliaktien som sjönk 10 %”. New Builders å andra sidan gör nya affärer, möter nya komplexa strukturer och arbetar delvis inom en plural inramning där det gäller att inte titta för långt framåt och därmed glömma av arbetet just nu. New Builders tycks inte uppfatta någon Relevance Lost (Johnson och Kaplan, 1987) utifrån sina egenkonstruerade kalkylmodeller, däremot kan man ana att ekonomiansvarig och controllers kan uppfatta det som ett stort problem att leverera relevant information och att leverera i tid till sin/sina chef/chefer. Författarna menar också att det är svårt att förstå ekonomistyrning när den

presenteras i olika siffersammanställningar. Tolkningen av olika ekonomiska rapporter kräver också avsevärd tid från olika chefer för ingående tolkning av informationen, vilket i sin tur kan dra ner produktiviteten i verksamheter. Vidare menar Jonson och Kaplan att omvärldskomplexiteten ökat över tiden – en sanning vi tagit fasta på.

Tes

Litteraturen ger en förhållandevis splittrad bild av fenomenet entreprenören och hans entreprenörskap – kognition får här företräde, och man ser en rationell bild framför sig då den traditionelle entreprenören träder fram. Detta rationella perspektiv ställs mot institutionell teori och mot en mer emotionell syn på entreprenörskap.

Vår tes är att New Builders genererar en betydligt större komplexitet (Schroder et al, 1967) i dessa företagsgrupper än vad som traditionellt uppmärksammas inom entreprenörstudier. Dvs., vi utgår inte ifrån ett ”multi-standard” managementperspektiv (Rövik, 2000) utan betraktar fenomenet som ett entreprenörproblem som innehåller en blandning av strukturer mellan organisk tillväxt och tillväxt genom förvärv. Det är inte något enhetligt som skall växa, utan vi ser en komplex gruppering som mer eller mindre medvetet kommit till med både inneboende svagheter som potentialer för tillväxt.



Figur 1: New Builder i ständig företagsutveckling i kontext av spänningsfält, enkla modeller och komplexitet.

I figuren ovan speglas spänningsfältet mellan entreprenör och organisatorisk struktur. Implicit finns även en inbyggd spänning mellan ekonomisystem och organisatoriska strukturers komplexitet. Entreprenören å sin sida upplever dock inte komplexitet mellan hans enkla modell och ekonomistyrningen.

Metaforer

Vår huvudmetafor ”New Builders” söker karakterisera att det i första hand handlar om att bygga, i andra hand att ta hand om och städa i existerande struktur. Till skillnad från ”New

Cleaners (Leijon och Söderbom, 2007) som i första hand städade och i andra hand byggde. Metaforen new builders står således för behovet av den kombinerade kompetensen att både se nya möjligheter men också att leda det man har i form av en komplex struktur. I vår pågående förstudie handlar det om att entreprenören ser och förmår andra att se synergien i sin verksamhet, en tendens till singularitet i en komplex företagsverklighet (Leijon och Söderbom, 2005).

Vårt projekt utgår också från en hjälpmetafor ”det postmoderna företagandet”. Metaforen söker fånga att dessa företagsstrukturer bör ses som mer eller mindre sammanhållna grupper där olika verksamheter är olika prioriterade. Vissa medlemmar inom den postmoderna företagsgruppen antas vara ständigt på spaning efter nya möjligheter och därav följer att det finns en rad spänningar som måste hanteras. Vissa delar av koncernen drar stora kostnader, andra bidrar med intäktsöverskott och det finns i kontexten en genuin osäkerhet om vart man är på väg, särskilt då nya möjligheter som tas till vara är allt annat än planerade. Spänningarna inom det postmoderna företagandet yttrar sig i snabbheten att ta till sig något nytt men med svårigheten att avveckla eller integrera med det gamla.

METOD

Ovan har konstaterats att fältet vanemässiga entreprenörer, med till synes plurala verksamheter, är i avsaknad av fallstudier. Detta tema kommer vi att arbeta med. Fallstudier kommer att sammanställas utifrån följande tre huvuddimensioner; entreprenören, organisationen och ekonomistyrningen. Till dessa kopplas också på skilda underdimensioner (se nedan). En New Builder t ex antas bedöma helheten på ett holistiskt vis inom sin koncern där han kan blicka ut över dess framtid. Chefer inom ekonomistyrningsområdet, som däremot arbetar inom de olika delarna döttrar eller divisioner får inte samma bild om framtid och synergier.

I förhållande till forskning gjord på fallstudier (Rosa, 1998) inom området som betonar entreprenören och dennes verksamheter, behandlar denna rapport områdena entreprenören, organisationsstrukturen och ekonomistyrningen. En fördel är, då personer och strukturer har ett medialt intresse, att det finns en myckenhet av dokumentation, se exempel biografier som Branson(1998) och Göransson (2007). I den mån vi rör oss med nu levande personer är de också utifrån vår erfarenhet mycket villiga att dela med sig av sina erfarenheter. Förutom att läsa kommer vi att använda samtalsmetodik som utvecklats av Schön (1983).

Vi har i våra tidigare studier tydliggjort roller och rollkonstellationer. Utifrån ett postmodernt perspektiv (Alvesson och Sköldberg, 2008) bör pluralitet och variation betonas och ej reduceras. Vi kommer därför att utveckla vår narrativa ansats i det att multipla narrationer kan produceras utifrån det textmaterial vi samlar in avseende centrala aktörer.

Utifrån den postmoderna metodologin med longitudinell praktisk relevans utgår vi från en diskursiv metod (Ibid) där diskursanalysen genom ”renodling” frigör metanarrationer. I analysen av narrationerna kan vi räkna med att finna metanarrationer, underliggande narrationer och skräp. Kanske detta kan ge en mer plural bild genom den ”dörröppning som vi gör”, där fler fall kan ge en kompletterande bild om upplevelsers och handlandes konstruktioner i sammanhang av språk och diskurs som berör emotionella processer (Alvesson och Sköldberg, 2008).

Följande fallstudier behandlas i denna rapport: Westerlind/ACG Nyström, Jansson/New Wave, Branson/Virgin. I ett kompletterande andra skede planeras fallstudier om entreprenörer

såsom Christer Eriksson och Bert Carlsson. Inom dessa fall utgår vi hos entreprenörerna från de strukturer som socialt konstrueras av olika innebörder. Likaså utgår vi från de organisationsstrukturer som kan tolkas inom de olika företagskonglomerat som är knutna till respektive entreprenör och slutligen ekonomistyrningens problematik där i ett spänningsförhållande helheter och delar kan förklaras.

Fallstudiens dimensioner:

1. *Entreprenören:* Vi utgår från entreprenören som ”*jagare*” av *möjligheter* - med inre drivkraft där emotionella fenomen ingår såsom:

– Vara duktig, Intensitet – mycket drivande, Otålighet i beslut och affärsupplägg – varje försening blir problematisk, Envishet – ger inte upp, Dominans, Vill ha roligt, En kamp mellan äran och skammen.

2. *Organisationsstrukturen:* Vi utgår från *konglomeratet* – en brokig organisationsstruktur - Hög intern komplexitet, Ökande omvärldskomplexitet, Hopp om synergi men ofta med inbyggda spänningar, Kärnverksamhet: Blå oceaner och tomrum.

3. *Ekonomi styrningen:* ”*Egen kalkylmodell*” – entreprenören har en egen institutionaliserad enkel kalkylmodell – måste ha eget grepp om finans och styrning.

– Ofta används projektfinansiering från entreprenörens sida medan kamreren får hantera ”konglomerat-finansieringen, problematisk redovisning samt nödvändiga budgets” för att tillfredsställa finansiärers beslutsunderlag, Övergripande styrning genom entreprenörens egna idéer och hans kopiering och förbättring av befintliga idéer.

I rapportens longitudinella betoning får aktörerna och deras agerande ett särdrag utifrån metaforerna New Builders och det Postmoderna företagandet när ovan tre dimensioner analyseras utifrån intervjuer och insamlade dokument.

EMPIRI

Empirin behandlar tre entreprenörer och deras verksamheter. Egoberättelse, verksamheter och struktur är de begrepp som beskrivs genom narrationer från intervjuer och olika dokument. Entreprenörerna och deras företag har för det första valts ut för att företräda tre storlekskategorier; och en mycket stor global koncern – Virgin, en börsnoterad koncern – New Wave Group och en medelstor koncern – ACG Nystöm Group. För det andra ser vi entreprenören Westerlind i ACG Nyström Group som en mycket erfaren man. Branson och Jansson upptäcker nu det som Westerlid sett och gjort inom sin verksamhet.

Richard Branson (Virgin Group)

Richard Branson föddes 1950 i England. Hans uppväxt innebar utmaningar. Ett tillfälle var att han vid fyra års ålder av sin mor sattes av några kilometer före hemmet och skulle på egen hand leta sig hem. Han gick vilse. Som så många andra barn sattes han i engelsk internatskola och synes haft stora bekymmer på grund av dyslexi. Kroppsliga bestraffningar förekom regelbundet. Vissa tider kunde han kompensera detta genom att vara bra i idrott och kom

därför i skolans gunst. Emellertid, han drabbades av en skada och istället för idrottsplanen blev det biblioteket han kom att tillbringa stor del av sin skoltid.

Född 1950 kom han att bli influerad av 1968-rörelsen, protesterade mot Vietnamkriget, prövade droger m.m. Han startade då sin första affärsrörelse, studenttidningen "Student", mera om detta nedan. En väninna blev med barn och detta fick upp ögonen för den tidens abortproblem, vilket gjorde att sexualrådgivning initierades. Sexualrådgivningen medför att han åtalades enligt en gammal lag men han kom senare att frikännas. Han beskriver sig i sin självbiografi som radikal, men inte som vänster.

Äventyrligheter synes vara en viktig del av livet för Richard. Han var med om att till England i mitten 1980-talet återerövra hastighetstrofén Blue Band genom att färdas från USA till England i mindre båt. Den första båten – en katamaran – sjönk strax utanför Scillyöarna – alla ombord räddades. Detta avskräckte honom inte utan med en andra mindre båt lyckades han med sina medarbetare med bedriften. Margaret Thatcher, dåvarande premiärministern, uppmärksammade bedriften och gjorde en tur med båten. Alla båtturer slutade inte så lyckligt. Ehuru motstånd från en skeppare i Karibien övertalade Richard att få ge sig ut en s.k. fisketur. Det befarade ovädet gjorde att båten kapsejsade. Richard och dåvarande frun Kirsten klarade sig genom att simma iland medan övriga på båten synes ha omkommit. Detta skedde före Atlantturerna.

Flera kapitel i hans självbiografi upptas av ballongfärder. Förutom färder lokalt i England handlar det mer om spektakulära färder som rekordflygningar i början av 1990-talet. Per Lindstrand, en aviatör, hade konstruerat en gigantisk varmluftsballong och hade idén att i snabb fart flyga över de stora haven på hög höjd och i snabb fart med hjälp av jetströmmar. Färden över Atlanten från USA till England slutade med ett nedslag i Irländska Sjön. Färden över Stilla Havet till USA började med att man av misstag dumpade tre bränsletankar, en var tom medan två var fyllda och förväntades behövas längre fram. Emellertid, man hittade jetströmmen och kunde med mycket hög fart ändå ta sig fram till Nordamerikanska kontinenten. Istället för det angenäma Kalifornien hamnade man i det smällkalla Norra Kanada och lyckade nödlanda på en bottenfrusen sjö.

Jorden runt i en sådan varmluftsballong synes ha varit nästa utmaning. Försök gjordes i mitten av 1990-talet, men andra hann före. Ytterligare ett rekord erövrades genom att i snabb fart ta sig över engelska kanalen i en mindre amfibiefarkost 2004.

Affärerna

Som ovan nämnts var den första affärsrörelsen en studenttidning "Student" och här handlade det om att överleva – eller leva hand i mun. Då musiken spelade en stor roll för 1968-studenterna föddes idén att distribuera skivor billigt. Detta gjordes dels via postorder, dels via öppnandet av egna skivaffärer. Dåvarande skivaffärer upplevdes som oerhört tråkiga och Richard satsade på affärer med en atmosfär som kombinerade klubb och affär. En av de nyöppnade affärerna blev emellertid för mycket klubb och för lite affär, till men för affärerna. Med hjälp av en kompis blev det också mer ordnad ekonomi – från en kakburk där inkommande pengar lades och när något skulle betalas tog man ur kakburken till betalningar via bankkonto. En annan medarbetare var skicklig på inköp – dvs. att ha känsla för vad som kunde sälja. En illegal utflykt gjordes för att slippa mervärdeskatt med hjälp av förfälskade exportbevis. Branson häktades men det hela slutade i förlikning med berörd myndighet.

Musikverksamheten fick namnet Virgin, vilket sågs som ett skämt då det var den ende oskulden i Richard och hans sällskap. Musikverksamheten utvecklades till ett skivbolag, dvs. producerade skivor. En egen inspelningsstudio i en herrgård på sydengelska landsbygden

införskaffades. Finansieringen skedde bl.a. genom ett lån från hans faster. En artist Mike Oldfield, som i studion spelade in Tubular Bells blev en s.k. stor hit och som sedan följdes av flera, förblev länge skivbolagets kassako. Pengar från hans skivor finansierade andra lanseringar, som i flertalet fall inte synes ha blivit några framgångar. Det mycket kontroversiella punkbandet Sex Pistols, som ratades av andra skivbolag, rekryterades till Virgin och här synes det också blivit avkastning på investeringen. Närliggande verksamhet till musikrörelsen var även anskaffandet av vissa nattklubbar. Musikverksamheten expanderade också internationellt till andra europeiska länder och USA.

I mitten av 1980-talet blev Richard övertalad att ge sig in i flygindustrin. Han hyrde en jumbojet och började flyga mellan London Gatwick och Newark – en av New Yorks flygplatser. En lång strid fördes med det stora brittiska flygbolaget British Airways (BA). Tidigare konkurrenter till BA såsom Laker hade tvingats till konkurs och BA hade köpt British Caledonian. Bransons bolag hade expansionsplaner på USA och till Fjärran Östern och måste då flyga från Londons huvudflygplats Heathrow och lyckades efterhand få behövliga tider för avgång och landning, s.k. slots. Richard menade att BA motarbetade honom och det fanns stor risk att han som alla andra skulle få stryka flagg. Bl.a. hade passagerare inbokade på Virgin ringts upp av "falsa Virgin-anställda" och övertalats att omboka till BA. Till slut stämde Richard BA och detta slutade i att BA erkände misstag längre ned i organisationen och betalade dels Virgin Air ett skadestånd, dels Richard ett personligt skadestånd.

Flygverksamheten krävde mycket kapital och Branson sålde musikverksamheten till konkurrenten EMI 1992 för 1 billion US-dollars. I ett tidigare skede var Richard inne på en omvänd affär – nämligen att Virgin skulle köpa EMI. Försök har gjorts att gå in på tågmarknaden. Läskedrycken Virgin Cola har introducerats. 2004 togs steget till rymdturism. Virgin Galactic förväntas 2009 ta passagerare ut på rymdfärder. Virgin Fuels är en verksamhet för att utveckla mer miljövänligt och även billigare flygbränsle.

För att sammanfatta ingår en rad affärsverksamheter i Virgin gruppen. Strukturen blir inte mindre komplex genom att Richard har som ide att enheterna skall vara små. När en enhet vuxit delas den och en vice VD blir Vd, en vice economichef blir economichef etc. och i och med detta menar Richard att engagemanget ökar för de berörda.

Enligt Wikipedia 2008 har Branson en samlad förmögenhet av 7,8 miljarder US-dollar.

Spänningar/Kommentar – Branson, Virgin

Richard Branson kan uppfattas på många sätt som en entreprenör. Han ger sig in i ett antal utmaningar både inom privat- som affärssfären. Född 1950 och därmed 60 år 2010 synes han vara på jakt efter nya spektakulära världsrekord, i trettioårsåldern var det Atlantens blå band, i fyrtioårsåldern var det ballongfärder och i femtioårsåldern var det kanalstrapatser. Fortsatt han får leva så torde han utsätta sig för nya utmaningar i sextioårsåldern etc.

Utmaningarna inom affärssfären började inte så djärvt utan här kan man spåra att han vill göra annorlunda men bättre. Det gällde skivaffärer, det gällde skivbolag med annan studiomodell, det gällde flygbolag med annan och bättre service. Till Fjärran Östern hade han en tid massage som extratjänst, men denna drogs in eftersom denna tjänst uppfattades alltför tvetydigt.

Det är mot slutet av första decenniet av 2000-talet man kan uppfatta att han satsade på betydligt djärvare affärsidéer. Virgin Galactic finns inget att jämföra med, liksom Virgin Fuel som går in i ett klart innovativt bränsleprojekt. Man kan ana att Virgin Galactic kan kittla på flera sätt. Det spränger gränser för människor som köper servicen och det spränger även gränser för hur högt i rymden man kan bedriva affärer. Man kan ana att det också kittlar Richards pojkdrom av att flyga högt – betydligt högre än i varmluftsballongerna på 1990-talet.

Som hos många andra entreprenörer finns det en samhällsengagerande sida. Förutom det tidigare nämnda Järnvägar, Virgin Fuel finns också satsningar på Virgin HealthCare. Sponsring sker bl.a. till idrottsklubbar. Han har också tagit initiativ och ger sannolikt finansiellt stöd till en grupp statmän "The Elders" som skall arbeta med världens komplexa problem. I denna grupp ingår bl.a. Nelson Mandela, Jimmy Carter, Gro Harlem Brundtland. Ekonomin synes ha varit ansträngd under stora perioder. Satsningar kräver pengar och bankerna har då och då meddelat att gruppen ligger nära kreditgränsen och att ytterligare checkar inte kommer att leda till utbetalningar. Ekonomiansvariga har också då och då gått in och rekonstruerat räkenskaper i syfte att visa att gruppen haft betydligt större tillgångar än vad som officiellt visats upp. Flygdelenes behov av medel var också det som framtvungade försäljningen av musikdelen.

Branson menar att han månar om sin personal vilket gjort det svårt för honom att ta tuffa personalbeslut. Ofta har någon annan fått stå för det.

Den bild som tonar fram är den djärve rebellen som kastar sig in i spännande äventyr och hans belackare skakar på huvudet och har inte svårt att se diverse sprickor i fasaden såsom oövertänkta affärsprojekt, livsfarliga dumdristiga utmaningar med fara för eget och andras liv samt viss dubiös verksamhet inom nattklubbs- och underhållningsbranschen. Hans livssaga torde innehålla flera akter än – vad månede komma?

Reimar Westerlind (ACG Nyström Group)

Från ett inledande pojkarbete med jultidningsförsäljning till en civilekonomexamen från Handels i Göteborg och senare fortsatt intresse att handla och göra affärer, utgjorde fonden för Reimar Westerlinds textila horisont där sedan affärer och entreprenörskap utvecklades. Från Handelshögskolan gick Reimar som 24-åring åstad och sökte sitt första jobb som symaskinsförsäljare efter sin examen. Han inledde därefter en omfattande affärsbana från en absolut grund med ett försäljararbete som kanske betecknas som relativt opretentiöst.

Symaskinen kom emellertid att under alla år som egen företagare att bli en stark affärssymbol för honom, både beträffande textil produktion och annan tillverkning såväl som avkastning på satsat kapital med företagsutveckling. Idéer och företagande som blandades med vetgirighet och handlingsförmåga växte till olika företag under en successiv expansion av sitt företag ACG-Nyströms i knallestaden Borås med omnejd. Men med detta växte också till äventyrliga etableringar och mycket stora ovanliga affärer inom främmande länder såsom t ex Ryssland, Kina och Vietnam.

Vem var och är då Reimar? Han är en person som är med i de flesta större sammanhang inom sin kommun och där mycket aktivt, för att inte säga slagkraftigt, deltar i möten och debatter som rör affärer och affärs etableringar, utveckling inom kultur och fritid, bemöter såväl kommunal som allmän politik, har tydliga synpunkter på ekonomi, skatterätt och utbildning av skilda slag. Kanske är hans största tillgång just hans mycket positiva attityd att alltid kunna säga; en sån härlig dag, nu sätter vi igång, det här var roligt. Att alltid inleda ett samtal med glädje och generositet är särskilt kännetecknande för Reimar. Han kan kännetecknas som äventyrare, estradör och livsnjutare. Målar gärna egna tavlor som han t ex auktionerar ut i "kändismåleri" på Åhaga Konstfestival i Borås där överskottet går åter till kulturverksamhet inom kommunen. Reimar: *Jag har aldrig tänkt i pengar överhuvudtaget och det har alltid fungerat. Ah säger folk nu går företaget bra och istället för att kämpa vidare med dubbel skattesats så säljer de företaget, för nu vill vi ha det bra menar de. Då blir det ju institutionerna som köper det. Det innebär att mer och mer företag lämnar Sverige.*

Naturligtvis har solen även hos Reimar en baksida men den framskymtar ganska sällan. Han menar att misstag måste analyseras – både egna och andras. Bl. a finns en tragisk historia som visar omstruktureringen inom svensk textil- och konfektion och som i Sverige föranledde nästan total kris och nedläggning av dessa industriproduktioner. Reimar menar att konkurrentländer värnar mer om den egna industrin – dvs. protektionismen har haft en långsammare upplösning i t ex Tyskland, Danmark, Italien, Frankrike och England. Historien speglas också i Reimars personliga successiva vägval ut ur krisen till ny verksamhet inom en bransch satt på undantag från år 1988 då import av konfektion blev helt tullfri i Sverige.

Parollen är: Vi skall generera mer skattepengar! Här menar Reimar att med en lägre nivå med inbetalda skattemedel blir landet på efterkälken kontra konkurrentländer med även inom sig självt. Besök hos regering och statsråd för att förklara entreprenörers dilemman med företagande. Han säger till de styrande politikerna i stat och kommun att *ju mer skattemedel vi kan generera inom vårt företagande desto bättre välbefinnande*.

Perestrojkan blev uppstarten till en mycket stor satsning av Westerlind på den ryska marknaden. När han kom till Ryssland, strax efter Sovjetunionens fall, för etableringar och där träffade högt uppsatta personer inom regering och förvaltning yttrade han bl. a inför de församlade att: Jag är kapitalist! Detta väckte stor undran, men han förklarade att genom kapitalismen kommer förändring, affärsutveckling och därigenom välbefinnande. Reimar har varit en orädd person som helt gått sina egna äventyrligare vägar. Hans stora intresse har också varit ”att göra affärer” – kanske som en hobby, en nödvändighet för att trivas – som ett ideal. I ”Ny teknik” (2000) säger man att ”Reimar Westerlind är en av de färgstarka profilerna i textilstaden Borås. Han är en överlevare, som efter 45 år fortfarande framgångsrikt framhärdat i en för övrigt död konfektionsbranch”.

Affärerna

Koncernchefen Westerlind letade alltid efter nya marknader och hans affärsområden har varit att finna tomrummen. Westerlind: Jag har aldrig tänkt i affärsidéer eller strategier. Då kommer vi tillbaka till entreprenören igen. Entreprenören säger såhär att det här är nog en bra grej, så tittar han på magkänslan och följer den. Jag har gjort affärer snabbt och trott på dem eller inte trott på dem. I regel har det gått bra och ibland har det gått riktigt dåligt. För om man lever med en marknad och en produkt så ser man och känner ungefär vart det är på väg. Att finna ett tomrum kan bana väg för nya affärer där konkurrens saknas, se även Kim och Maubourgnés (2005) strategianalys baserat på blå och röda oceaner som speglar ungefär ett likartat tema för att finna och bearbeta lönsamma affärsmöjligheter. I tomrummet finns också en potentiell marknad som inte blivit exploaterad och där efterfrågan är låg. Det handlar ofta om begreppen produktutveckling, produktion, ny teknik, marknad, organisering och finansiering – dvs. ett företagande i koncentrat av produkt-process-organisation (Leijon och Söderbom, 2007). Utöver att spana efter tomrumsmöjligheter är företaget koncentrerat på att arbeta med låg minutproduktionskostnad i produktionen. Detta korrelerat till fraktkostnader, logistik och önskvärd kvalitet.

Om affärer menar Westerlind att due diligence hinns inte med. Han säger att det skall gå fort med snabba besked. Jag tror att de flesta affärer görs väldigt snabbt. Det ser man ju på de här pojarna Christian Jansson och Paul Frankenius dom går och lägger ett bud på Lindex på 7 miljarder kronor efter lite kaffesnack och likadant när de köpte Kapp-Ahl. Nu gör de stora affärer i Dubai för att de tror på framtiden.

Under drygt 50 år har Westerlind utvecklat affärsverksamheter och sedan 1961 äger han och hans familj koncernen ACG-gruppen som består av moderbolag och 6 dotterbolag. Westerlind

är formellt styrelseordförande för företaget ACG-Nyström Group. Sedan år 2006 har den gamla fabriken i Borås sålts av och en större nyetablering skett i form av nybyggnad av huvudkontoret med affärsrörelse inom huset av dotterbolag. Koncernen omsatte 2007 ca 330 mkr. Företaget är ett konglomerat består av olika verksamheter, bl. a: Maskinhandel inom TEKO och tvätteri, CAD/CAM system, materialhanteringssystem för verkstad, designsystem, tryckeriverksamhet, tvätterisystem, brodyrmaskiner, presentreklam, pressutrustningar, strumpstickmaskiner, tillverkar textiletiketter, leverantör av maskiner till lädervaruindustrin, hemtextilprodukter, service och tjänster.

Inom ACG-Nyström syns Westerlind som entreprenören som arbetar med två kontrasterande fenomen inom sin myckna affärsverksamhet i företaget; identifiering av nya affärer och affärskombinationer. Dessa fenomen ger en bild av företagaren Westerlind som en New Builder. Företaget och entreprenören står här för en plural inramning där intuition och handlingskraft är ledord medan analys sker i efterhand (Alvesson, 2000) i motsats till existerande entreprenörsteorier där strategierna får en singular inramning – planering och budgetering istället för diagnosen/vad gör vi nu.

Att möta strukturer

Samtliga döttrar inom familjegruppen ser ”annorlunda ut, klär sig olika, och har olika personligheter”, har olika inkomst och olika ålder, detta kräver sammanhållning och helst synergiutnyttjande – döttrar där alla har egna unika ”genupsättningar och hormonförhållanden”. Detta har genererat en synnerligen komplex struktur som byggts upp under många sedan 1961. Westerlind har tvingats möta och hantera nya företag med nya strukturer, söka administrera samman för integration, skära bort för överlevnad etc. Skilda företag inom gruppen såsom ACG-Nyström AB, ACG-accent AB, Bercato AB och Eskils Tryckeri AB plus dotterbolag medför per automatik att entreprenören måste styra och kontrollera struktur och system i en delvis motsägelsefull totalverksamhet.

Torsten Jansson (New Wave Group)

Som entreprenörer i sin linda fann Jansson ett stort nöje i att jobba med försäljning och med mycket folk omkring sig. Att sälja och tjäna en slant var en ny upplevelse som Jansson menar blev något av en drift. Lottförsäljning, i Dingle Idrottsförening som 12-åring med 10 % förtjänst på intäkterna (Göransson, 2007) gav mersmak för vidare affärer. Diverse olika jobb och sedan militärtjänst ledde så småningom fram till det egna företaget (hemma i källaren hos mamma och pappa) med affärsidé att producera texttryck på t-shirts. Detta blev upptakten från 1982 till en äventyrsresa för entreprenör Jansson i företagsaffärer med globala förtecken genom egna bolaget New Wave. Bolaget börsnoterades 1997 och omsatte år 2006 3 530 mkr med stark tillväxt under år 2007 (New Wave, 2006). Full fart framåt tycks ha varit ett starkt tema och om inte farten på tillväxtföretagen räckte kunde kanske någon av de privata Ferrari-bilarna ge tillräcklig fart och spänning.

Bekymmerslös, fokusering på det roliga, förtränger snabbt misslyckanden, trial-and-error lärande, stark egen vilja, envis och tävlingsmänniska (Göransson, 2007) är några egenskaper som är utpräglade för Janssons personlighet. Men även att ha klara nedskrivna regler för sitt företagande och sitt personliga agerande gentemot olika intressenter var viktigt från början. ”Torsten är inte en person som ber om råd. Han bestämmer hellre själv” (Ibid, sid 27).

1997 träffade jag (Arne Söderbom) Jansson första gången. Jag upplevde honom som extremt energisk, nyfiken och nästan våghalsig i sin framtoning om framtidsvisioner och strategisk vilja. Samma år satte även Jansson New Wave på börsen, vilket var synnerligen intressant då Jansson som kraftfull entreprenör plötsligt erhöll en mer komplex struktur att hantera genom tillväxtsatsningen, offentligheten, informationsplikten och ett annorlunda styrelseåtagande. Vid mötet med Jansson diskuterade han en mängd problem och ställde enormt många frågor om allt mellan himmel och jord som kunde ha bäring på företaget, och som jag försökte bemöta. Man kan nog prata om personlig utstrålning kombinerat med en energi att försöka få rätt men också att kollationera om det är rätt.

Vid en intervju 2008 redogjorde Jansson för en kinareisa där han som förhållandevis tidig exploatör tog sig fram till olika framtida tillverkande partners genom en relativt primitiv infrastruktur. Detta på ett sätt som nästan har likhetstecken med flydda tiders djärva upptäcktsresanden. Bl. a en till synes livsfarlig resa med tur på flodbåt under 1990-talets första hälft lärde tydligt ut både enkelhet och ”kostnadseffektivitet” som konsekvens. Något som kanske hänger samman med ett senare tema om att VD-löner skall hållas nere men med en kombination av aktieäggande och utdelning (när företaget går bra) i företaget där VD agerar.

Affärerna - företaget och entreprenören

VD Torsten Jansson har ordet i Årsredovisning 2006 och han meddelar sina höga förväntningar på år 2007 där både omsättning och resultat kommer att öka. Under 2007 avgår Jansson som koncernens VD och går istället in som styrelseordförande. Han säger vidare att ”Vi har en starkare position än någonsin – och New Waves resa – den har bara börjat”.

Det ligger ett flertal förvärv bakom New Waves framgångar. Framgångsförvärven inleddes med Craft 1996 och följes av Hefa 1998, Texet 2000, Sagaform och Segerkoncernen 2001 och vidare med ca nio ytterligare företag inklusive etablerandet av ett antal egna varumärken. Ekonomistyrningen genom tiden har skett genom snabb ekonomirapportering där nyckeltal varit vägledande inklusive kontinuerliga uppdateringar; försäljning, bruttovinst, lageromsättning och soliditet. För att erhålla en adekvat ekonomisk rapportering finns en regel att ekonomicheferna inte kan avskedas av respektive dotterbolags VD. Detta för att ekonomicheferna skall kunna arbeta relativt etiskt och oberoende utan att riskera påverkan av sin VD för att t ex behöva ”frisera” en rapport eller bokslut.

Jansson säger i DI (17 nov 2007) om livet som entreprenör: ”Drivkraften är inte pengar. Det är att bygga ett världsledande företag”. Allt är dock inte en värld av framgångar. När vi granskar Stockholmsbörsens medelstora bolag tisdagen 29 april 2008 noteras att kursen för New Wave ”senast betalt” ligger på 39,80 kr med högst betalt per 12 månader var 88,50 kr. En reducering på 55 % av kursen innebär att frågor oundvikligt ställs om framtid och verksamhet. Jansson har att hantera en allt mer komplex koncernstruktur. Ett exempel är New Waves förvärv av Orrefors Kosta Boda ”som ställer krav” på ekonomi och styrning. I Oskarshamns-Tidningens Barometern (10 mars 2008) säger man att ”New Wave Group redovisar en vinst efter finansnetto på 122,1 mkr för 4:e kvartalet 2007”. Motsvarande period 2006 var 156,1 mkr. Problemet är Orrefors Kosta Boda. I redovisningen talar New Wave bl. a om högre energikostnader och personalkostnader som orsak till det sämre resultatet. Tolkningen av artikeln innebär emellertid att man är inne på spåret att inte oväntat reducera kostnader och bli mer kostnadseffektiv – lean production. Dock innebär arbetet i hyttorna mycket hantverk vid glasblåsning och därmed också stor personalstyrka. Energiförbrukningarna är traditionellt mycket höga vid all glastillverkning och klart svåra att reducera. Vid en DI-intervju (2007, 17 nov) citeras Torsten Jansson: ”Inget kul att vara kändis längre. Jag ville bli

berömd. Det var en drivkraft ända tills det blev för mycket”. Entreprenören Jansson måste nu hantera ekonomi och styrning i en verksamhet som inte genererat önskad avkastning.

Förutom denna problematiska sida av att hantera integrerad komplexitet. pågår samtidigt ett intensivt integreringsarbete med förvärvet av det stora amerikanska företaget Cutter & Buck. Jansson: *Vi släpper nu i Las Vegas hela Click-kollektionen till till alla deras företagskunder (Cutter & Buck) och sedan lanserar vi hela Cutter & Buck på både på företagsmarknaden och detaljhandel och golf.* I Cutter & Buck finns en annorlunda företagskultur än i New Wave och som i sin tur ställer krav på balans och samspel.

Att möta strukturer

En förmodan är att integreringar av heterogena organisationer in i den organiska tillväxten av New Wave's kärnverksamhet har ställt stora krav på organisering, effektivisering och hantering av de spänningar som är kopplade till samspelet mellan olika företagskulturer. Visionären säger en sak och externredovisningen en annan samt börskursen en tredje. Vi kan emellertid konstatera att New Waves Group's struktur är synnerligen komplex och relativt svårgenomträngbar för många intressenter, förutom eldsjälens Jansson själv som klart undantag. Jansson ser synteserna och synergierna, han känner framtiden och ser utvecklingen – han kan sin vision inom sig. Han har sin övergripande enkla budget klar (Göransson, 2007); Varuförsäljning – Varuinköp = bruttovinst, minus personalkostnader, minus rörelsekostnader, minus finanskostnader = resultat före skatt. Många andra har helt naturligt svårt att se samma saker. Anställda ekonomidirektörer och controllers m fl arbetar ofta efter helt andra förutsättningar och mallar. Jansson säger att *de flesta personer man diskuterar med ser synergi utifrån produkt och det har vi aldrig brytt oss om över huvudtaget. Vi ser helt utifrån försäljning och distribution och då kan man säga att det är stora marknadssynergier mellan allting vi har utom skor. Det är distributionen som hela tiden är nyckeln.*

En baksida för Jansson är att han nu även måste hantera många andra aktieägare, börsen och sina två nya stora – icke organiska – bolag som relativt nyligen förvärvats. Vi anar att entreprenör Jansson ser framtida prishöjningar påverka sin stora import från bl. a Asien samtidigt som han ser han stigande priser på sina egna varor som säljs i Asien. Jansson: *Vi har nu öppnat är det fem eller sex butiker i China och vi har nu en uttullningsplan på ungefär 70 stycken, så det är spännande. Det är egna butiker.* Det globala rummet, som Jansson verkar i, är allt annat än entydigt.

Jansson ser nog problemen med exporten till USA och dess under senare delen av 2000-talets första decennium inledda finansrecession. Europa står också inför konjunkturproblem och det är endast inom Asien som vi ser starka ekonomier. Således ökar omvärldskomplexiteten rejält samtidigt som den integrerade komplexiteten inom företagsgruppen också ökat kraftigt. Utmaningen för den nye styrelseordföranden är synnerligen omfattande. De olika delarna strukturen samt ekonomi och styrning bildar en komplexitet med två sidor – en för entreprenören och en annorlunda för ekonomicheferna.

ANALYS

Utgångspunkten är komplexitet – intern och extern – och ett tidstema som vi inte observerat i några tidigare studier. Här finns tre tidsteman som handlar om förhållandet mellan entreprenören och strukturen, förhållandet mellan entreprenören och ekonomistyrningen, och förhållandet mellan strukturen och ekonomistyrningen. Implicit söker vi också efter tendenser till pluralitet kontra singularitet i diskursanalysen. Vi anar olika former av spänningar inom de

skilda tidsteman som nämnts ovan. Andra begrepp som speglas i analysen är äventyraren och hans "käpphästar" samt tillväxt och synergi.

I studien synliggörs tidsaspekten där struktur och ekonomistyrning alltid kommer i efterhand, emedan entreprenören å sin sida arbetar på ad hoc-basis med sina verksamheters växande. Genom ad hoc skapas både kaos, struktur och tillväxt. Entreprenören stannar inte upp och anpassar sig till en mer balanserad ordning – så som man inom traditionellt entreprenörskap menar skall ske – utan han ligger steget före genom äventyret, men också genom sitt personliga regelverk – "käpphästarna"; om hur han och hans medarbetare skall förhålla sig. Synergi ser entreprenören tydligt. Frågan är om det blir synergi över tiden även om han har klart för sig själv att den är tydlig. Dock andra ser sällan samma synergi och det krävs många i en organisation att ta vara synergipotentialer.

Entreprenören – äventyraren

De tre entreprenörerna i denna studie, Branson, Jansson och Westerlind, uppvisar samtliga de egenskaper som brukar känneteckna entreprenörer i det avseendet att de kontinuerligt är på jakt efter nya affärsmöjligheter (Ucbasaran m.fl. 2006). Westerlind måhända har detta i sig lite bakom sig och med allvarliga sjukdomar under sitt senare livsskede har han förstått att ett av primära målen är att säkra sitt imperiums fortlevnad och vad han jagar är sålunda inte endast fortsatt nya spännande affärsmöjligheter utan även sin efterträdare. Emellertid när Westerlind var i samma ålder som Branson och Jansson är nu så var han också ute efter de stora globala affärsmöjligheterna.

Samtliga tre kan ses som imperiebyggare. Inledningsvis gjorde man relativt säkra affärer men såg konkreta behov som ingen annan hade sett. Man var en bland många andra kompisar men skilde ut sig genom sin affärsverksamhet. Imperiebygget kom efterhand och fick successivt en global karaktär. New Wave har den senaste tiden expanderat globalt. Branson via Virgin Group har sökt ta steget utanför globen. Westerlind har också expanderat globalt bl.a. till Asien. Man börjar således utpräglat lokalt men tar senare steget över till global affärsverksamhet.

Som entreprenörer kan man se en klar äventyrsdimension i deras handlande. Branson med sina globala ballongäventyr är klart utmärkande. Jansson ger sig ut med sina kompisar i Europa och senare i Kina. Westerlind gav sig ut på äventyr i det sönderfallande Sovjet med dess kaotiska infrastruktur. Ingen av dem skyr strapatserna utan det finns en stolthet i att man klarar av till synes oövervinnliga utmaningar.

Att synas på samhällsarenan förekommer i alla tre fallen. Branson flög ut briter från det instängda Bagdad. Westerlind har varit aktiv lokalt, bl.a. i den lokala högskolan och som konstmecenat i kommunen. Janssons synlighet blev tydlig i samband med Kosta/Boda affären och kunde då föra ett anrikt kulturarv vidare. Säkert inte någon tillfällighet att såväl Bransons som Janssons första skede av deras liv finns i bokform.

S.k. svåra projekt som man övertalats till har man lyckats ro i hamn. Som personer med stort förtroende har man fått erbjudande om att överta verksamheter som ingen annan velat ta ägar- och ledningsansvar för. Det har inneburit en hel del städjobb men verksamheterna har överlevt.

Struktur – tillväxtens offer en hybrid

Verksamheterna kan karakteriseras som en heterogen grupp – Virgin Group, New Wave Group och ACG Nyström Group. Vad karakteriserar då en sådan grupp?

Sett med Mintzbergs strukturteori (1983) syns en kombination av dels den enkla strukturen, dels den divisionaliserade strukturen och att detta är en klar hybrid. Den enkla strukturen tar sig uttryck i att entreprenörerna söker ha kontroll på allt som rör sig inom deras komplexa verksamhet. Den divisionaliserade strukturen tar sig uttryck i formellt relativt fristående bolag som bedriver verksamhet utifrån sin särskilda logik.

Sett med Boston-modellens perspektiv (Henderson 1979 och 1984) har gruppen behov av enheter som kan fungera som kassakor, dvs. verksamhetens s.k. stars har en tendens att sluka pengar. Exempel härpå är Janssons genomförda USA-satsning samt satsning på glasbruk och Bransons rymd- och flygmiljöprojekt.

Verksamheterna adderas inte endast genom att nya möjligheter uppenbaras utan också att förvärv sker genom övertalningar. Exempel är när Westerlind övertalades av banken att överta och rekonstruera ett bolag. Detta fenomen har inte uppmärksammats i litteraturen om förvärv och fusioner (M&A), se Angwin (2007).

Lönsamhet i strukturer består inte enbart av lönsamma delar utan också av synergier mellan delarna. Uppenbart är att entreprenörer ser synergier men att de har svårt att få andra att se dessa synergier.

Både Mintzbergs strukturteori och Boston-modellen är exempel på rationella modeller, dvs. beroende på s.k. omvärldsfaktorer och produktlivscykler behöver organisationen gardera sig med lämplig struktur för att hantera kort- och långsiktig osäkerhet. Vad dessa modeller inte tar hänsyn till är entreprenörens egna värderingar som tar sig uttryck i att vederbörande har fattat tycke för vissa verksamheter och omhuldar dessa särskilt. Det blir således en emotionell låsning kring vissa verksamheter som det måste satsas på och de övriga får hjälpa till med detta. Strukturen speglar dynamiken men ligger steget efter. Den har byggts upp utifrån den affärsutveckling som varit istället för att hantera en framtida anad affärsutveckling (Kaplan, 2003).

Ekonomistyrning – enkelhet och huvudvärk

Över tiden har ekonomistyrningen förändrats i de studerade fallen. I begynnelsen var styrningen enkel om inte snarare obefintlig – kakburken gällde. Pengar in lades i kakburken och skulle något betalas tog det ur samma kakburk. Mer ordnad ekonomistyrning med reguljära finansbankkonton med personer som ansvariga för denna funktion tillkom efter hand. Man behövde veta vad man hade, inte minst då man behövde säkerheter för erforderliga lån. Mer ordnad ekonomistyrning ledde inte sällan till upptäckten att tillgångarna var större än vad man anat.

Som ekonomichef i dessa strukturer anar vi att det inte är någon lätt utmaning. Detta har också bekräftats i samtal med koncernansvariga finanschefer i ACG-Nyström och New Wave. Som ordningsman/ordningskvinna kan det lätt bli konstant huvudvärk om ekonomins flöden nu och framöver. Ekonomistyrningen har som väsentlig uppgift att inte i första hand uppvisa lönsamhet för det pågående utan att säkerställa nya investeringar, dvs. nya affärer.

Ekonomistyrningen har en dual karaktär. Å ena sidan har vi entreprenörens enkla slagkraftiga resultat kalkyl som i enskilda affärer kombineras med intensivt prutande. Om man framåt morgontimmarna fått ner priset är entreprenören klart nöjd. Å andra sidan finns den komplexa ekonomistyrningen via avancerade spread-sheets, ekonomichefens huvudvärk, där

man skall kunna utläsa lönsamhet i respektive bolag, respektive produktgrupp och respektive kundgrupp. Finns synergier borde detta märkas i form av t.ex. inköpsvinster för produktgrupper över de juridiska gränserna liksom att lönsamma kundgrupper också de rör sig över de juridiska gränserna. Det är således en komplex kub att söka följa upp, något betydligt mer komplicerat än den ekonomistyrning med inriktning på produktlivscykler som Dergård (2006) analyserar i sin avhandling.

Från en tidig period med "kakburksekonomi" till utvecklad ekonomistyrning skapas ny struktur och större ansvar när det sker en notering på börsen. Ekonomichefens huvudvärk blir publik och regelverken mer komplicerade – harmonisering, IAS, IFRS. Entreprenören har emellertid inte detta problem då han fortsätter att använda sin enkla kalkylmodell. Entreprenören har sin expansionsmodell klar för sig, ser även framtida synergier, medan ekonomiansvarigs komplexitet ökar och därmed även spänningen mellan entreprenör och ekonomistyrning.

Problemet för ekonomiansvarig är då omvärldskomplexiteten ökar – då ökar även hans interna komplexitet. Då den interna komplexiteten är en funktion av omvärldskomplexiteten sker i en inverterad U-kurva en nedsättning av "intaget" av intern komplexitet innebärande att en ekonomichef kan få svårare att se kontexter. Hans minskade tolerans för omvärldskomplexiteten (Streufert, 1972) kan bidra till förenklade problem- och verklighetsuppfattningar vilket i sin tur kan ge komplexa spänningar inom ekonomi, styrning och struktur samt i förhållandet till New Builders.

SYNTES OCH KUNSKAPSBIDRAG

Över tiden har vi sett att de *New Builders* vi beskrivit börjar enkelt men fortsätter komplext och med ett större risktagande. De stora äventyren kommer efter hand. Mönstret vi uttolkat är att "våra" entreprenörer bejaktar omvärldens plurala möjligheter och, då de gör detta, beter de sig singulärt emotionellt. Konsolideringsskedet har vi endast sett i ett fall – Westerlind som är betydligt äldre än de andra New Builders – och då blir en dominerande fråga hur det komplexa företagsimperiet skall kunna leva vidare. Detta utesluter inte att nya möjligheter till affärer fortfarande anas. Genom att se entreprenörer över längre tid kan vi således förena de två teoretiska fälten "entreprenöriellt nyföretagande och erfarna entreprenörers fortsatta företagande".

Entreprenörer, och då mer vanemässiga som klara äventyrare, ser vi som ett nytillskott vad gäller kunskap om entreprenörerna som personer. Som äventyrare vill man exploatera det verkligt utmanande och blir klart stolt över att ha lyckats. Denna äventyrsdimension fångas inte i tidigare analyser som handlar om entreprenörens risktagande.

Ekonomiansvarigs huvudvärk i form av försök till kontroll av en komplex "Rubiks kub" – produkter/kunder/bolag etc. – kan vara ett intressant bidrag inom området management accounting – dvs. öka förståelsen för ekonomistyrningens vardag i olika kontexter. Vi håller med gruppen kring professor Olov Olson (2001), som studerar entreprenörer och redovisning, att entreprenörer har ett klart intresse för området men att deras entreprenöriella handlingslusta skapar en stor komplexitet och spänningar inom ekonomistyrningen. Det är denna dualitet vi ser som vårt bidrag till området.

Synen på *organisationsstruktur* som ett utpräglat rationellt fenomen har i den här studien överskridits genom att vi också menar att det uppstår ett tycke för vissa enheter. Sådana omhuldas även om de skapar klara bekymmer för helheten. Tillskott genom att entreprenören

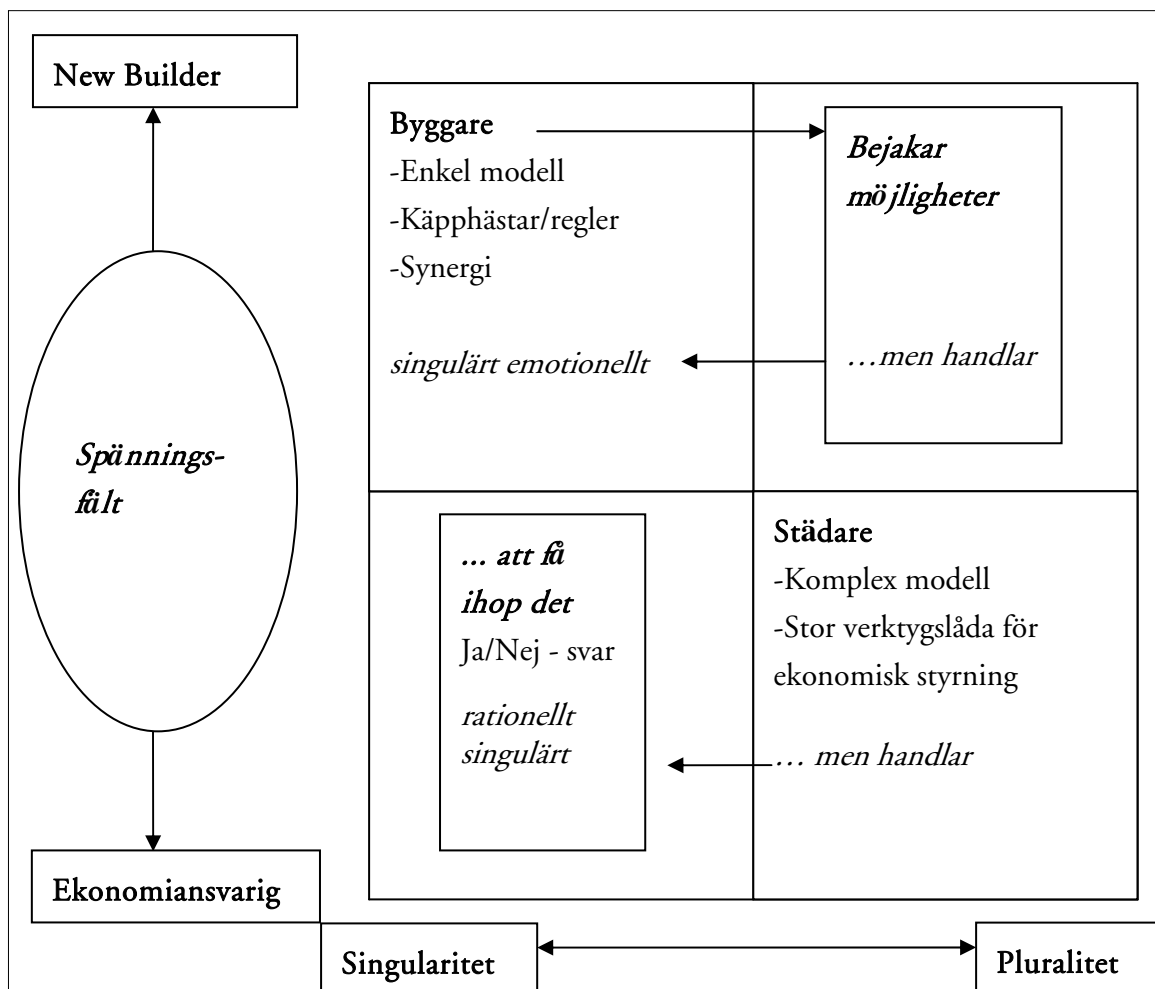
som en person med stort förtroende övertalas att ta på sig ägande/ledande via rekonstruktioner har inte uppmärksammats inom M&A teorin.

Inom den publika delen finns nya regelsystem och andra intressentgrupper som ger en ökad komplexitet för entreprenören och där han riskerar att fångas som en marionett tillsammans med den styrning som uppstår. Från tidigare år, innan notering, var han även publik och en person som ville stå i rampljuset – i sig som hjälte fången i olika projekt men inte någon marionett tvingad att spela efter spelregler satta av andra.

De teman som vi berört har att göra med emotioner snarare än med kognitioner (t ex perception, minne, inläring, kunskap, reflektion). Det emotionella – hur vet vi att det är så? I ett New Builders-förhållande betraktar vi känslor (t ex begreppet ”magkänslan”) och känslomässighet som fenomen uttryckt som emotionella då de inte är rationella (bl. a t ex målrationellitet, se Weber eller logiskt tänkande, se Aristoteles). Emotioner blir en viktig drivkraft som resulterar i komplexa strukturer och dessa komplexa strukturer skapar spänningar och därmed också emotioner. Att införliva nya spännande verksamheter för en erfaren entreprenör som sett möjligheterna känns rätt men medan för andra, såsom ekonomiansvariga, kan det kännas tungt att få något ytterligare att införliva i den komplexa ”kuben”. ”Äventyraren” ser emellertid möjligheter för sina företag och divisioner oavsett om han arbetar i en lågkonjunktur eller i en högkonjunktur i samhället.

Om vi återknyter till vår metafor det postmoderna företagandet som fångar en hel del av den komplexitet som finns i det studerade fenomenet, så är dessa företagsgrupper spännande att följa och man vet inte hur den kommer att se ut i morgon annat än den då kommer att vara annorlunda. Denna utveckling skapar onekligen klara spänningar för de som måste hantera familjedynamiken vardagligen. Emotioner driver fram morgondagens nya möjligheter och emotioner präglar även vardagens ordnande.

I förhållande till våra tidigare studier (Leijon och Söderbom, 2005, 2007 och 2008) har begreppsparet singularitet och pluralitet fått en annan dimension i och med den entreprenöriella kontexten. Uppenbart rör sig New Builders och deras medaktörer i en stor pluralitet internt och externt, men där också reses krav på singularitet. Vår tolkning har utmynnat i två förhållningssätt till denna dualitet. New Builders söker hantera detta med enkla kapphästar/regler där det enkla inte behöver vara liktydigt med singularitet, utan det enkla kan också inrymma för ändamålet viktig, om än inte all pluralitet. Å andra sidan har vi sett att andra aktörer såsom ekonomiansvariga kommit att arbeta med allt komplexare verktyglådor med krav på att sådana lådor ändå skall betraktas som singulära. Alternativt kan verktygsanvändningen utmynna i singulära svar – t ex har vi råd att köpa eller inte?



Figur 2: Dualiteten speglad i det postmoderna företagandet där spänningsfältets gamla och nya strukturer måste hanteras mellan New Builder/byggare och ekonomiansvarig/städare.

I förhållande till bygg- och städtemat kan vi i denna studie se att drivkraften är byggande och det hanteras med relativt enkla modeller medan städandet som i sig upplevs nödvändigt blir klart komplext. I förhållande till studien om New Cleaners (Leijon och Söderbom, 2007) genereras den ökade komplexiteten av inte bara omvärldsfaktorer och interna faktorer utan av också av byggandets egen dynamik. De strukturer som leddes av New Cleaners hade sin problematik i för lite dynamik, medan de strukturer som leds av New Builders tenderar att lida av för mycket dynamik. Dynamik här ses utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv, men i ett samhällsekonomiskt perspektiv kan sådana obalanser bedömas annorlunda.

REFERENSER

- Abell, D. F. (1993) *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future*, Free Press, New York
- Ahmadi, A. (2007) *Möten mellan institutioner som drivkraft för den entreprenöriella processen*, BAS, Göteborg
- Alvesson, M. (2000) *Ledning av ett kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*, Norstedts, Stockholm
- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och Reflektion – Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Metod*, Studentlitteratur, Danmark
- Alvesson, M. och Svenningsson, M. (red) (2007) *Organisation, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund
- Angwin, D. (ed) (2007) *Mergers and Acquisitions*, Blackwell, Oxford
- Arbnor, I. (2006) *Entreprenörskap i världsklass – Koenigsegg: Om entreprenörskap som företagande konst*, Liber, Stockholm
- Aristoteles (1967) *Den Nikomachiska Etiken*, Daidalos, Göteborg
- Baumol, W.J. (1995) *Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds in Entrepreneurship Perspectives on Theory Building*, Bull. I., Thomas, H. and Willard, G. (eds), Elsevier Science Ltd
- Bjerke, B. (2005) *Förklara eller förstå entreprenörskap?* Studentlitteratur, Lund
- Branson, R. (1998) *Självbiografi av mannen som skapade Virgin*, svensk översättning Olofsson, L., Svenska Förlaget, Stockholm
- Bull, I. and Willard, G. (1995) *Towards a Theory of Entrepreneurship in Entrepreneurship Perspectives on Theory Building*, Bull. I., Thomas, H. and Willard, G. (eds), Elsevier Science Ltd
- Cantzer, I.-M. (2007) *Teamorienterade entreprenörer – en studie av samarbete och utveckling i entreprenöriella team*, BAS, Göteborg
- Cantzer, I.-M. and Leijon, S., (2007) *Team-oriented women entrepreneurs – a way to modern management*, in *Journal of Small Business and Economic Development*, p 732-746, vol 14, nr 4
- Davidsson, P. (1989) *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*, Handelshögskolan, Stockholm
- Dergård, J. (2006) *Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation*, BAS, Göteborg
- Eriksson, L. (1998) *Koncernredovisning*, Studentlitteratur, 1998
- Göransson, B. (2007) *Torsten Jansson i halvtid – intervjuer Bengt Göransson*, Kosta Förlag AB, 2007
- Henderson, B. D. (1979) *On Corporate Strategy*, Abt books
- Henderson, B. D. (1984) *The Logic of Business Strategy*, Ballinger
- Hubbard, N. and Pucell, J. (2001) *Managing Employee Expectations during Acquisitions in Human Resource Management Journal* Vol 11, nr 2, p 17-33
- Hendry, J. (2004) *Between Enterprise and Ethics*, Oxford University Press, New York
- Holt, D.H. (1992) *Entrepreneurship – New Venture Creation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey

- Johannisson, B. och Lindmark, L. (1996) Det mångfasetterade småföretagandet i Företag. Företagare. Företagsamhet. Johannisson, B.och Lindmark, L. (red) Studentlitteratur, Lund
- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987) *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, J.M. (2003) *Patterns of Entrepreneurship*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey
- Kirzner, I. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago
- Kim, W.C and Maubourgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens*, Liber, Malmö
- Leijon, S. and Söderbom, A.(2008) Builders and Cleaners – a longitudinal study of strategic narratives in *Journal of Organizational Change Management*, vol 31, no 3
- Leijon, S. och Söderbom A.(2005), *Rollkombinationer i ekonomi- och personalarbete*, Nordiske Organisasjonsstudier, No 3-4
- Leijon, S. och Söderbom (2007) A. New Cleaners- nytt ledarskap med konsekvenser i *Nordiske Organisasjonsstudier*, No 4, sid 33-60
- Maccoby, M. (1982) *Ledaren*, Liber, Kristianstad
- Mintzberg, H. (1983), *Structures in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- McClelland, D.C and Winter, D.G. (1969) *Motivating Economic Achievement*, Free Press
- Nilsson, N. (2003) *Den skapande blicken. Ledningsföreställningar i mindre företagande – en studie kring ledarens sätt att förstå företaget*, HIK, Kalmar/Göteborg
- Nyström, G. (2007) *Entreprenörens återkomst*, Rättvik: Vincents förlag
- Olson, O. (2001) *Forskningsprogram – Redovisningen i entreprenörskap*, HGU, Göteborg
- Rosa, P. (1998) *Entrepreneurial Processes of Business Cluster Formation and Growth by "Habitual Entrepreneurs in Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 22, p 43-61
- Rövik, K.A. (2000) *Moderna Organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Liber, Malmö
- Scapens, R.W. (2006) *Understanding management accounting practices: A personal journey in British Accounting Review*, Vol 38, p 1-30
- Schroder, H., Driver, M. and Streufert, S. (1967) *Human Information Processing*, Holt, New York
- Schumpeter, J.A. (1949) *Economic Theory and Entrepreneurial History in Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*, Clemence R.V. (1989), Transaction Publishers, New Brunswick and London
- Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York forskning i offentlig sektor,
- Siverbo, S. och Andersson-Felé, L. (2007) *Demokrati och offentlig styrning: en antologi om Studentlitteratur*, Stockholm
- Ucbasaran, D., Westhead, P. and Wright, M. (2006) *Habitual Entrepreneurs* chapter in *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, eds Casson, M., Yeung, B., Anuradha, B., and Wadson, N. p 461-483, Oxford University Press, Oxford
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*, Oxford University Press, Oxford