



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2019

Att uppnå ihållande tillväxt

En kvalitativ studie som undersöker om ett antal faktorer bidrar till ihållande tillväxt

Handledare
Johan Åkesson

Författare
Clara-Beatha Björck
Kenneth Holmberg

FÖRORD

Det var från första början givet att vi skulle skriva en kandidatuppsats om företags finansiella prestationer men det var först efter lång begrundan tillväxt blev studiens ämne. Det har varit ett intressant och lärorikt arbete som bjudit oss på både med- och motgångar.

Först vill vi tacka de företag och respondenter som tog sig tiden att delta i denna studie. Vi vill också tacka vår handledare, Johan Åkesson, som har varit till stor hjälp med god vägledning och värdefull återkoppling under studiens gång. Vi vill också tacka Andreas Hagberg samt vår seminariegrupp för värdefulla råd och feedback som har bidragit till en bättre uppsats.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott och lyckat samarbete!

Göteborg - 24 maj 2019

Clara-Beatha Björck

Kenneth Holmberg

SAMMANFATTNING

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 2019**

Författare: Clara-Beatha Björck och Kenneth Holmberg

Handledare: Johan Åkesson

Titel: Ihållande tillväxt - En kvalitativ studie som undersöker om ett antal faktorer bidrar till Ihållande tillväxt

Bakgrund och problem: Forskningen om tillväxt är omfattande men den teoretiska utvecklingen har varit långsamt. Tillväxt är heterogent och kan uppnås på olika sätt. De företag som uppvisade en hög tillväxt en period har störst sannolikhet att avta nästföljande period. Problemet är således inte att uppnå tillväxt utan snarare att bibehålla den och växa ihållande. Ett annat problem inom forskningen har varit att veta vilka faktorer som bidrar till tillväxt. Denna studie tar sin utgångspunkt i att undersöka faktorerna personlig bakgrund och egenskaper, ekonomistyrning och planering, företagskultur samt innovation för att se om dessa kan förklara tillväxt.

Syfte: Föreliggande studie syftar till att undersöka om faktorerna ekonomistyrning och planering, entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper, företagskultur samt innovation är bidragande till ihållande tillväxt.

Metod: Studien använder sig av en kvalitativ metod i form av semi-strukturerade intervjuer med VD, ägare och grundare till ett urval gasellföretag. Gasellföretag är utifrån Dagens industris egna kriterier ett företag med hög tillväxttakt. Intervjuerna analyserades utifrån tidigare teori och forskning om de fyra faktorerna för att se om de är hänförliga till ihållande tillväxt.

Resultat och slutsatser:

Studiens resultat indikerar på att ekonomistyrning och planering inte är avgörande för företags ihållande tillväxt. Entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper verkar vara bidragande till ihållande tillväxt, speciellt tidigare branschfarenhet och tillväxtmotivation. Vidare tyder studiens resultat på att företagskultur är bidragande för ett företags ihållande tillväxt. Innovation verkar vara viktigt att integrera i företagskulturen och anses vara en bidragande faktor till ihållande tillväxt på så sätt att det leder till konkurrensfördelar.

Förslag till fortsatt forskning:

Det skulle vara intressant att göra en större undersökning kring en specifik faktor, exempelvis att undersöka företagskulturens påverkan på tillväxt mer ingående. Det hade även varit intressant att genomföra en studie med samma faktorer med en annan metod för att undersöka om det ger samma resultat.

Nyckelord: Tillväxt, gasell, personlig bakgrund, personliga egenskaper, ekonomistyrning, företagskultur och innovation.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	2
1.4 Relevans och bidrag	2
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Begreppen tillväxt, gasell, SME och tillväxtföretag	4
2.2 Faktorer som påverkar tillväxt	4
2.2.1 Personlig bakgrund och egenskaper.....	4
2.2.2 Ekonomistyrning och planering.....	5
2.2.3 Företagskultur.....	6
2.2.4 Innovation.....	7
3. Metod	8
3.1 Metodval	8
3.2 Studiens genomförande	9
3.2.1 Litteratursökning.....	9
3.2.2 Val av företag och respondenter.....	9
3.2.3 Utformning av intervjufrågor.....	10
3.2.4 Datainsamling.....	10
3.2.5 Bearbetning av data.....	11
3.2.6 Analysmodell.....	11
3.3 Studiens trovärdighet	12
3.4 Etiska aspekter	12
4. Empiri	13
4.1 Sammanfattad företagsbeskrivning	13
4.2 Acorn Technology AB	13
4.2.1 Företagsbeskrivning.....	13
4.2.2 Personlig bakgrund och egenskaper.....	13
4.2.3 Ekonomistyrning och planering.....	14
4.2.4 Företagskultur.....	14
4.2.5 Innovation.....	14
4.3 Essiq AB	15
4.3.1 Företagsbeskrivning.....	15
4.3.2 Personlig bakgrund och egenskaper.....	15
4.3.3 Ekonomistyrning och planering.....	15
4.3.4 Företagskultur.....	15
4.3.5 Innovation.....	16
4.4 Ictech AB	16
4.4.1 Företagsbeskrivning.....	16
4.4.2 Personlig bakgrund och egenskaper.....	16
4.4.3 Ekonomistyrning och planering.....	17
4.4.4 Företagskultur.....	17
4.4.5 Innovation.....	17

4.5	Njie Foods AB	18
4.5.1	Företagsbeskrivning	18
4.5.2	Personlig bakgrund och egenskaper	18
4.5.3	Företagskultur	18
4.5.4	Innovation	18
4.6	Northern Offshore Services AB	19
4.6.1	Företagsbeskrivning	19
4.6.2	Personlig bakgrund och egenskaper	19
4.6.3	Företagskultur	19
4.6.4	Innovation	20
4.7	O.A. Tobiasson AB	20
4.7.1	Företagsbeskrivning	20
4.7.2	Personlig bakgrund och egenskaper	20
4.7.3	Ekonomistyrning och planering	21
4.7.4	Företagskultur	21
4.7.5	Innovation	22
5.	Analys	23
5.1	Personlig bakgrund och egenskaper	23
5.2	Ekonomistyrning och planering	24
5.3	Företagskultur	25
5.4	Innovation	26
5.5	Branschskillnader och andra faktorer som kan påverka	27
6.	Slutsats	28
6.1	Studiens slutsatser	28
6.2	Förslag till vidare forskning	28
7.	Referenslista	30
7.1	Böcker	30
7.2	Artiklar	30
7.3	Internetsidor	31
7.4	Tidningsartiklar	33
7.5	Övriga källor	33
7.6	Intervjupersoner	33
8.	Bilagor	35
8.1	Intervjumall	35
8.2	Tillväxt mätt i omsättning	36

I inledningen kommer bakgrunden till studien presenteras följt av en problemdiskussion kring vad det är som påverkar företagets tillväxt. Efter det kommer studiens syfte presenteras, samt ett förtydligande av studiens bidrag och relevans. Avslutningsvis kommer kapitlet ta upp de avgränsningar som gjorts i studien.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ökad omsättning, högre vinst och fler anställda är olika mått på tillväxt som kan ge indikationer om ett företags framgång. Ämnet tillväxt är och har varit högaktuellt inom forskningen och är ett av de mest centrala ämnena i entreprenöriella studier (McKelvie & Wiklund, 2010). Tidigare forskning inom ämnet tillväxt är omfattande samtidigt som den teoretiska utvecklingen har varit relativt långsam (McKelvie & Wiklund, 2010). Forskningen har ännu inte funnit en ensidig förklaring för tillväxt, utan det förklaras utifrån flertalet faktorer. Delmar, Davidsson och Gartner (2003) menar att tillväxt är heterogent, det vill säga att det kan uppnås på flera sätt, vilket skulle kunna förklara avsaknaden av en ensidig förklaring.

Små och medelstora företag, så kallade SME:S har fått en allt större roll i dagens samhälle. Regeringar världen över bekräftar SME:s viktiga roll för ekonomiskt och socialt välstånd eftersom de bidrar med en stor del av jobben och är ofta en drivkraft för innovation och kunskapsspridning (OECD, 2017). Många SME:s är också tillväxtföretag och har fått ett ökat intresse både politiskt och inom forskningen. Tillväxtföretag är alla företag med en genomsnittlig tillväxt högre än 20% per år under en treårsperiod mätt i antal anställda eller omsättning (OECD, 2007). Daunfeldt och Halvarsson (2015) har i sin studie hittat stöd för att tillväxtföretag skapar de flesta nya jobben och menar att det kan vara därför tillväxtföretag har fått ett ökat intresse både hos beslutfattare och inom forskningen. Därför menar de att vidare studier av Lopez-Garcia och Puente (2012) och Segarra och Teruel (2014) har genomförts för att identifiera vad som karaktäriserar tillväxtföretag. Vidare har även studier gjorts för att undersöka faktorer som bidrar till höga finansiella prestationer och tillväxt. Zhou och de Wit (2009) visar i sin studie att organisatoriska faktorer, såsom företagets ålder, storlek, strategier och resurser, är det som påverkar tillväxt mest. De påvisar också att entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper har en stark påverkan på tillväxt. Mer specifika studier påvisar ett liknande samband där de organisatoriska faktorerna ekonomistyrning och planering (Bracker & Pearson, 1986; Bracker, Kates & Pearson, 1988; Miller & Cardinal, 1994; Utary, 2014), företagskultur (Baker, 2002; Ojo, 2014) och innovation (Thornhill, 2006; Jimenez & Sanz-Valle, 2011) påvisas vara starkt bidragande till företags finansiella prestationer, varav en kan vara tillväxt. Baum, Locke och Smith (2001) styrker även det Zhou och de Wit (2009) skriver om entreprenörens individuella faktorer.

Som nämnt ovan kan tillväxt mätas på olika sätt och flera faktorer kan vara bidragande. Dagens industri uppmärksammar tillväxtföretag och utser årligen Sveriges gaseller, det vill säga Sveriges mest framgångsrika företag, mätt i tillväxt. Notera dock att gasellkriterierna blir svårare att uppnå desto större ett företag är. Därav behöver inte ett bortfall från listan innebära att företaget inte växer. För att bli utnämnd till gasellföretag krävs att följande kriterier uppfylls: En nettoomsättning som överstiger 10 miljoner kronor, enligt den senaste årsredovisning. Minst tio anställda, enligt den senaste årsredovisningen. Minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret i den fyraåriga undersökningsperioden. Ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren. Ett positivt samlat rörelseresultat för de fyra senaste

räkenskapsåren. I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner. Samt inneha sunda finanser (Dagens industri, 2019).

1.2 Problemdiskussion

Även om tillväxt är heterogent (Delmar m.fl., 2003) och kan uppnås på flera sätt finns det studier som påvisar att vissa faktorer bidrar mer än andra (Zhou & de Wit, 2009, Jimenez & Sanz-Valle, 2011). Vidare finns studier om specifika faktorerers påverkan på företags finansiella prestationer (Saffold, 1988; Delmar & Shane, 2006; Ojo, 2014) men saknar en direkt koppling till företagets tillväxt. Goda finansiella prestationer skulle kunna antas vara en indikation på att det går bra för företaget och att de således ökar i tillväxt, dock återfinns denna koppling inte direkt i litteraturen. Det verkar således finnas oklarheter kring vilka faktorer som är direkt hänförliga till tillväxten och vilka som är hänförliga till finansiella prestationer. Att öka i tillväxt är en del, men att lyckas uppnå en ihållande tillväxt är en annan. Daunfeldt och Halvarsson (2015) finner stöd för att företag som visade en hög tillväxt under en period hade störst sannolikhet att avta i tillväxt nästföljande period. Ett liknande mönster går att utläsa från Dagens industris listor över gasellföretag där ett fåtal företag återkommer varje år men majoriteten av företagen återfinns en eller ett fåtal gånger för att sedan försvinna (Grant Thornton, 2013). Således verkar det finnas svårigheter i att uppnå en ihållande tillväxt. För att lyckas med det behövs kunskap kring vilka faktorer som bidrar till tillväxt.

Niklas Harging, tidigare VD för ett flerfaldigt utnämnt gasellföretag, säger ”för att lyckas externt måste man först lyckas internt. När medarbetarna känner sig uppskattade och viktiga samt delar företagets syn på strategi och aktiviteter kommer alla att dra åt samma håll. Då får man en enorm kraft i organisationen.” (i Grant Thornton, 2013). Zhou och de Wit (2009) finner stöd för detta i sin studie där det påvisas att humankapital är den viktigaste resursen för SME:s och deras tillväxt. Småföretag är mer benägna att engagera sig i innovation och därför är kvalitativ arbetskraft och utveckling av mänskliga resurser det viktigaste för att skapa konkurrensfördelar. Enligt Ojo (2014) är kulturen en viktig del i en välfungerande och effektiv organisation på ett liknande sätt som Harging beskriver. Det får bland annat de anställda att förstå organisationen och skapar speciella band mellan de anställda. Baker (2002) menar att kulturen är viktig för att främja innovation vilket i sig anses vara en bidragande faktor till höga finansiella prestationer. Även om den totala arbetskraften anses vara viktigaste för tillväxt påvisas entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper också vara bidragande till tillväxt (Zhou & de Wit, 2009). Bracker, Keats och Pearson (1988) finner stöd för att företag som strukturerat och strategiskt planerar presterar bättre med koppling till finansiella prestationer. Miller och Cardinal (1994) påvisar vidare att planera tillväxt är starkt kopplat till hög tillväxt. Även om tillväxt är heterogent och kan uppnås på olika sätt verkar alltså vissa faktorer vara mer bidragande än andra. Mot den bakgrunden tar denna studie sin utgångspunkt i följande fyra faktorer: ekonomistyrning och planering, personlig bakgrund och egenskaper, företagskultur och innovation.

1.3 Syfte

Föreliggande studie syftar till att undersöka om faktorerna ekonomistyrning och planering, entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper, företagskultur samt innovation är bidragande till ihållande tillväxt.

1.4 Relevans och bidrag

Utifrån rapportens bakgrund och problemdiskussion motiveras en studie om SME:s tillväxt eftersom småföretagandet och entreprenörer har fått ett ökat intresse. Företagarna (2019) menar också att nästan alla företag vill växa vilket gör att tillväxt är ett relevant ämne att undersöka.

Faktorerna som undersöks anses vara relevanta och intressanta att studera eftersom de både visat sig vara viktiga i tidigare forskning, samt är aktuella i dagens företagsamhet. Faktorerna ekonomistyrning och planering, entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper, företagskultur samt innovation valdes med stöd från tidigare studier som påvisar ett samband mellan dem och företags finansiella prestationer, vissa med en direkt koppling till tillväxt. Företagarna (2019) skriver att de flesta SME:s är ägarledda och således blir också entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper en viktig del. Eftersom entreprenören också fattar viktiga och avgörande beslut som påverkar företagets tillväxt är det intressant att undersöka om dennes bakgrund och egenskaper kan påverka. Bracker, m.fl. (1988) finner samband mellan planering och finansiella prestationer, därtill påvisar Miller och Cardinal (1994) ett starkt samband mellan att planera sin tillväxt och att växa. Ojo (2014) hävdar att företagskulturen är en bidragande faktor till tillväxt och Merchant och Van der Stede (2012) beskriver företagskulturen som det minst kostsamma styrningsalternativet och utgör därför en bra utgångspunkt för många företag. Företagskulturen anses också vara viktig för innovationsprocessen, dels för anpassningsförmågan gentemot förändringar i marknaden (Schein, 1992; Dasanayaka & Mahakalanda, 2008, refererade i Ojo, 2014) men också för att innovation har visat sig ha en positiv påverkan på företags finansiella prestationer (Thornhill, 2006; Jimenez & Sanz-Valle, 2011).

Genom att undersöka om faktorerna ekonomistyrning och planering, entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper, företagskultur samt innovation upplevs vara bidragande till företagets ihållande tillväxt hoppas skribenterna kunna styrka dess direkta koppling till ihållande tillväxt, som anses vara en del av företags finansiella prestationer. Vidare görs studien med förhoppningen att hitta samband och mönster mellan entreprenörernas respons och teorin för att således bidra med stöd för den och dess praktiska användning. Utifrån studiens resultat kan företag använda sig av informationen för att förstå vilka faktorer som är betydelsefulla och därmed uppnå ihållande tillväxt. Således bidrar studien med relevans för både teorin och praktiken.

Den teoretiska referensramen kommer inledningsvis redogöra för begreppen tillväxt, gasell, SME och tillväxtföretag, samt hur dessa begrepp har diskuterats i tidigare teori. Därefter presenteras en kort beskrivning av den teori som valts, samt hur denna teori är relevant för studien, för att sedan redogöra för de olika tillväxtfaktorer som den teoretiska referensramen bygger på.

2. Teoretisk referensram

2.1 Begreppen tillväxt, gasell, SME och tillväxtföretag

Tillväxt är en process där vissa egenskaper av ett företag ökar mellan två olika tidpunkter (Hakkert & Kemp, 2006). Denna studie undersöker, som tidigare nämnts, företag som varit utsedda gasellföretag och definierar således tillväxt utifrån dagens industris tillväxt-kriterier, se avsnitt 1.1 (Dagens industri, 2019). Vidare är de undersökta företagen också små- och medelstora företag, som vidare i rapporten kommer benämnas som SME:s. SME:s är självständiga företag med färre än 250, men fler än 10, anställda (OECD, 2019). Vidare i rapporten kan företagen refereras till deras namn, gasellföretag, tillväxtföretag och SMEs.

2.2 Faktorer som påverkar tillväxt

Tillväxt är heterogent och kan uppnås på flera sätt (Delmar m.fl., 2003) och det har ännu inte hittats en enskild faktor som förklarar tillväxt. De faktorer som undersökts i studien har begränsats eftersom det skulle bli alltför omfattande att ta med alla möjliga faktorer. Skribenterna upplevde också att det skulle vara svårt att enbart undersöka en faktor. Med tanke på studiens tidsomfattning skulle det vara svårt att undersöka till exempel företagskulturen mer ingående. Då skulle intervjuer med fler personer, med olika roller, behöva utföras för att få en förståelse för hur kulturen faktiskt är på företaget, samt om det bidrar till företagets tillväxt. Eventuellt skulle också återbesök på företagen behöva ske för att se att det är samma kultur som gäller en tid senare. Således valdes ett antal faktorer ut som upplevdes som viktiga i linje med tidigare litteratur och ansågs vara operationaliserbara. Utifrån denna studies syfte valdes följande faktorer ut: personlig bakgrund och egenskaper, ekonomistyrning och planering, företagskultur och innovation. Nedan redogörs för dessa fyra faktorer som sedan kommer fungera som studiens teoretiska referensram och senare studiens analysmodell. Vidare i rapporten benämns dessa fyra faktorer tillsammans som faktorerna.

2.2.1 Personlig bakgrund och egenskaper

Entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper i relation till tillväxt är något som undersökts i tidigare studier där vissa faktorer visat sig ha inverkan på tillväxt. Några personliga egenskaper som kan vara bidragande till tillväxt är prestationsbehov, självförmåga, riskbenägenhet, kontrollfokus och att vara utåtriktad (Zhou & de Wit, 2009) samt proaktivitet, passion och envishet (Baum m.fl., 2001). I en studie av Baum m.fl. (2001) finner de stöd för att de personliga egenskaperna hos entreprenören är viktiga för tillväxten. De menar att entreprenörens egenskaper influerar de färdigheter som utvecklats samt motivationsnivån, vilket i sin tur påverkar strategin. De finner således ingen direkt koppling mellan personliga egenskaper och prestation, däremot finner de indirekt påverkan genom strategin. Muazu m.fl. (2016) hänvisar till Delmar (1996) som menar att de personliga egenskaperna inte har någon direkt påverkan på tillväxt men att de påverkar tillväxtmotivationen som i sin tur påverkar tillväxten positivt. Även Zhou och de Wit (2009) undersöker om personliga egenskaper påverkar tillväxt. De finner att entreprenörers färdigheter samt deras tillväxtmotivation har en

positiv inverkan på tillväxt. Detta förklarar de genom att hänvisa till tidigare studier (Davidsson, 1989; Kolvereid, 1992, i Zhou & de Wit, 2009) som argumenterar för att motiverade entreprenörer presterar bättre i tillväxt eftersom de ägnar mer tid och energi. Zhou och de Wit (2009) finner i sin studie stöd för en positiv relation mellan entreprenörens motivation och tillväxt. De finner även stöd för att entreprenörens specifika färdigheter har en signifikant betydelse för företagets tillväxt.

Entreprenörens personliga bakgrund i form av tidigare erfarenheter samt tekniska- och industrispecifika kompetenser har också visat sig ha en positiv inverkan på tillväxt. Både Zhou och de Wit (2009) och Muazu m.fl. (2016) hänvisar till Sapienza och Grimm (1997) samt Storey (1994) som har observerat att hög utbildningsnivå har en positiv påverkan på företags prestation i form av tillväxt. Vidare diskuterar Zhou och de Wit (2009) och Muazu m.fl. (2016) oklarheten kring relationen mellan hög utbildningsnivå men drar båda slutsatsen att en hög utbildningsnivå kan leda till tillväxt. Baum m.fl. (2001) finner att tekniska- och industrispecifika kompetenser har en direkt effekt på tillväxt. De formulerar en hypotes om att entreprenörsförmågor kan fungera som konkurrensfördelar som är svåråtkomliga för konkurrenterna. Delmar och Shane (2006) argumenterar för att tidigare startup- och industrierfarenhet är väl användbara och definierar startuperfarenhet som tidigare erfarenhet inom skapande av nya organisationer. De menar att detta bidrar med information om den typen av aktiviteter som exempelvis att kunna identifiera möjligheter och utvärdera, resursförvärv samt organisering. Industrierfarenhet definieras som tidigare erfarenheter av att ha jobbat inom samma industri som det nya företaget kommer agera i. De menar att detta bidrar med information om industrins normer och regler, kund- och leverantörsnätverk samt anställningspraxis. Denna typen av erfarenheter hjälper entreprenörer att överkomma de hinder som finns vid ett nystartat företag samt förbättrar företagets prestation. Ju fler företag en entreprenör startar upp eller ju mer entreprenören jobbar i industrin desto bättre blir denne på att organisera företag, förvärva resurser, locka kunder och leverantörer samt anställa nya. Entreprenörerna ökar alltså sina förmågor, något de sedan kan ta med sig och ha nytta av. Dessa samband bekräftas också i deras studie som indikerar att tidigare startup- och industrierfarenheter har en positiv effekt på företagets överlevnad, och därmed tillväxt då det är nödvändigt för företagets överlevnad. Det visade sig speciellt för nystartade företag med startuperfarenhet, att dessa företag är mindre troliga att misslyckas i jämförelse med nya företag som saknar startuperfarenhet.

2.2.2 Ekonomistyrning och planering

I Bracker och Pearsons (1986) studie om SME:s strategiska planering identifieras åtta komponenter: målsättning, omvärldsanalys, SWOT-analys, strategiformulering, finansiella prognoser, budgetar, prestationsmått samt kontroll och korrigeringsprocesser. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver ekonomistyrning och dess komponenter, varav några är målsättning, budgetering och prestationsmått. Vidare finner Bracker m.fl. (1988) stöd för att företag som strukturerat och strategiskt planerar, presterar bättre än andra och påvisar dess koppling till finansiella prestationer. Strukturerade strategiska planer är formaliserade långsiktiga planer som täcker tidigare nämnda komponenter (Bracker & Pearson, 1986). Song m.fl. (2015) hänvisar bland flera till Bracker och Pearson (1986) samt Miller och Cardinal (1994) och påpekar att de visat att strategisk planering ökar företagets ekonomiska prestanda. Miller och Cardinal (1994) påvisar vidare att planera tillväxt är starkt kopplat till hög tillväxt. Sådana planer menar de återspeglar en organisations beslutsprocess som förbättras genom att bland annat effektivisera och kontrollera aktiviteter. Utary (2014) skriver att redovisningsinformation är en viktig del av besluts- och styrningsprocessen, speciellt genom planering, organisering och kontroll.

2.2.3 Företagskultur

Det finns ett samband mellan företagskultur och ett företags prestation och ekonomiska utveckling. Det påverkar också personalens engagemang i företaget (Ojo, 2014). Initialt blev företagskultur ett fenomen i början av 1980-talet då det visades att det är en nyckel till organisationell styrka och prestanda (Baker, 2002). Vidare hänvisar han till fyra böcker som påvisar detta samband, varav en är boken *In search of excellence: Lessons from America's best run companies* (Peters & Waterman Jr, 1982). I boken framställs bland annat det praktiskt använda ramverket "McKinsey 7-s framework" med sju korrelerade variabler: style, skills, systems, staff, structure, strategy och shared values. Modellen utvecklades både för att diagnostisera hur verksamheter bedrivs och som ett verktyg för att påvisa vilka specifika faktorer som påverkar en organisations effektivitet, samt hur de påverkar varandra (McKinsey, 2008). I modellen representerar "style" och "shared values" det som tidigare benämnts som kultur och beskrivs vara det som organisationen står för, vad det finns för kärnvärden och hur de arbetar (McKinsey, 2008).

Kulturer byggs på gemensamma traditioner, normer, övertygelser, värderingar, ideologier, attityder och sätt att bete sig, och syftar till att förena och kontrollera de anställda genom grupppryck. Kulturella kontroller fungerar bäst när personer har sociala och emotionella band till varandra. Det är en typ av informell uppförandekod med riktlinjer för hur verksamheten bedrivs och hur anställda förväntas bete sig. Vidare kan en kultur skapas på många sätt, bland annat genom uppförandekoder, gruppbelöningar, fysiska och sociala arrangemang och ledningens beteenden (Merchant & Van der Stede, 2012). Starka företagskulturer anses generera en stark organisatorisk kraft som motiverar anställda och driver organisationers utveckling mot överlägsna prestationer. Dessutom har nästan alltid kraftfulla kulturer ansetts vara drivkraften bakom en långvarig framgång i företag och en nyckel till förbättrad prestanda (Saffold, 1988).

Enligt Ojo (2014) behandlar företagskultur tre huvudsakliga syften som bidrar till en välfungerande och effektiv organisation. Företagskultur är, som tidigare nämnts, en stark form av social kontroll som påverkar personalens beslut och beteenden. Det är också något som skapar starka band mellan personer och får dem att känna sig som en del av någonting speciellt. Dessa band är också viktigt när det kommer till att både behålla och rekrytera ny personal. Företagskultur är även ett hjälpmedel till att förstå vad företaget står för och hur de arbetar. Det hjälper anställda att förstå företags engagemang och ageranden vilket också gör det enklare för anställda att kommunicera mer effektivt och därav kunna samarbeta bättre. Vidare hänvisar Ojo (2014) till Deal och Kennedy (1982) som menar att både svaga och starka kulturer har en stor påverkan på personalens och organisationens beteende. McKinsey (2008) stödjer att företagets kärnvärden är viktigt ryktesmässigt eftersom det avgör vilka som vill arbeta med dem. Vidare är personalen i företaget direkt avgörande för dess framgång och det är av största vikt att ha rätt person, med rätt talang och färdigheter, på rätt plats, med rätt resurser, i rätt grupp (McKinsey, 2008). Merchant och Van der Stede (2012) skriver om personlig kontroll vilket baseras på den anställdes naturliga drivkrafter att kontrollera och motivera sig själv. De menar också att det är viktigt att hitta rätt person för rätt jobb, se till att de förstår vad som förväntas av dem samt säkerställa att de har nödvändiga resurser för att utföra jobbet framgångsrikt.

För att en företagskultur ska kunna ge långvariga konkurrensfördelar och vara en stark bidragande faktor till fortsatt hög ekonomisk prestation måste tre förutsättningar uppfyllas (Barney, 1986). För det första måste kulturen vara värdefull i den mening att det får företaget och dess anställda att agera på ett sätt som leder till ekonomiskt värde. För det andra måste kulturen vara sällsynt och inneha egenskaper som inte är gemensamma för kulturen i många

andra bolag. Kulturen bör inte heller gå att imitera. Vidare skriver han att ekonomisk utveckling antingen kan vara tillfällig eller långvarig. Företagskultur är ett av flera attribut som differentierar företag gentemot andra vilket ses är en stark faktor till överlägsen finansiell prestation.

Utifrån ovanstående teorier och förklaringar verkar det finnas ett samband mellan en stark företagskultur och långvarigt starka ekonomiska resultat. Det är kulturen och kärnvärden som främjar innovation och flexibilitet i företag och när det kopplas ihop med kulturell styrning antas det leda till kontinuerligt höga ekonomiska prestationer. Företag utan en stark kultur kan inte förvänta sig att bedriva sådan styrning och levererar inte lika höga resultat (Ojo, 2014).

2.2.4 Innovation

Ett entreprenörsorienterat företag anses vara sådana som engagerar sig i innovation, arbetar proaktivt och är riskbenägna (Miller, 1983; Zhou & de Wit, 2009). Lumpkin och Dess (1996) lägger till ytterligare två dimensioner till entreprenörsorienteringen: konkurrenskraft och autonomi men påpekar att de olika dimensionerna möjligtvis kan ha olika effekter på företags prestationer. Vidare anses företag som arbetar på detta sättet ligga steget före konkurrenterna, vilket i sin tur kan leda till avsevärt förbättrade resultat (Zahra & Covin, 1995; Wiklund, 1998). Även om det finns ett flertal dimensioner väljs specifikt innovation ut som den faktor att undersöka. Detta med stöd från (Thornhill, 2006; Jimenez & Sanz-Valle, 2011) som påvisar att innovation har en positiv effekt på ett företags prestationer.

Lumpkin och Dess (1996) definierar innovation som företags tendens till att engagera sig i och stötta nya idéer, nyheter, experimenterande och kreativa processer som kan resultera i nya produkter, tjänster eller teknologiska processer. Amabile, Conti, Coon, Lazenby och Herron (1996) definierar kreativitet som skapandet av nya och användbara idéer och innovation som en lyckad implementering av kreativa idéer i en organisation. Denna process beskrivs som att få en idé, integrera den genom organiskt lärande för att tillslut verkställa den i en gemensam, framgångsrik implementering (Brink, 2006). Innovation i form av en ny, kreativ idé kan således inte ses som en ensam faktor utan bör undersökas i en kontext med organisatorisk koordination, lärande och implementering.

Schein (1992) samt Dasanayaka och Mahakalanda (2008) menar att företagskulturen är en viktig del i innovationsprocessen (refererade i Ojo, 2014). För att kunna anpassa sig till världens och marknadens förändringar, bland annat ökad konkurrens och globalisering, är kulturen avgörande för att kunna främja både individuellt och organisationellt lärande, kunskapskapande samt viljan att dela med sig av kunskap till andra. Enligt Baker (2002) är kultur också en viktig del av att främja innovation, nya idéer och perspektiv för att utveckla organisationer. Traditionellt sett var kultur enbart en del av den interna integrationen och koordinationen men det har visat sig att det också kan vara viktigt för anpassning till en föränderlig miljö. Således blir innovation också en viktig del av kulturen och ett företags organisationella effektivitet.

Metodavsnittet inleds med att beskriva och motivera valet av kvalitativ metod för studien i form av intervjuer. Därefter kommer studiens genomförande beskrivas i dess olika delar: litteratursökning, val av företag och respondenter, utformning av intervjufrågor, datainsamling, bearbetning av datan samt analysmodell. Det kommer också att redogöras för studiens trovärdighet och kritik samt etiska aspekter.

3. Metod

3.1 Metodval

Forskningsmetod ska väljas utifrån vad studien syftar till att undersöka samt hur problemet är formulerat. En kvalitativ metod syftar till att tolka och förstå, till exempel människors upplevelser om något (Patel & Davidson, 2009). Syftet med studien är att undersöka om faktorerna bidrar till ihållande tillväxt. För att operationalisera detta valdes en kvalitativ metod i form av kvalitativa intervjuer med entreprenörer för gasellföretag. Således är det dessa personers upplevelser kring hur faktorerna bidrar som besvarar om faktorerna är bidragande till ihållande tillväxt. Eftersom gasellutnämningen baseras på en fyraårsperiod fångas således en ihållande tillväxt. Ett annat alternativ hade varit att göra en kvantitativ studie. Dock betonar kvantitativa studier kvantifiering vid insamling av analys av data (Bryman & Bell, 2017) vilket denna studie inte syftar till att göra. För den kvalitativa metoden finns det sällan enkla och enhetliga rutiner utan själva utförandet kan ske på flera sätt. Ofta används egna metoder för att genomföra en kvalitativ undersökning (Patel & Davidson, 2009). Intervjuerna i denna studie syftar till att få en djupare förståelse om entreprenörerna upplever att faktorerna bidrar till uthållig tillväxt. Med stöd från företagarna (2019) som skriver att de flesta SME:s är ägarledda prövas detta i SME:s som blivit utsedda till gaseller, genom intervjuer med verkställande direktörer och grundare.

Utifrån Bryman och Bells (2017) beskrivning ansågs en semistrukturerad intervjuform vara passande för ändamålet. Detta då respondenten ges stor frihet att besvara frågorna på sitt eget vis och fokus ligger på vad intervjupersonen upplever som relevant och viktigt. Intervjun hölls utifrån övergripande frågor inom ämnet baserade på den teoretiska referensramen med utrymme för stick- och följdfrågor. Vidare redogörelse för intervjuernas utformning återfinns i avsnitt 3.2.3. En risk med att göra en intervjustudie är att respondenten inte svarar helt ärligt på frågorna i syfte att framställa en "bättre" bild av sig själva och/eller företaget eller för att svara vad de tror att andra vill höra. Detta är svårt att bedöma men skribenterna gick in med inställningen att respondenterna skulle svara ärligt. Dessutom kunde de välja att inte besvara frågorna om de inte ville. Vissa aspekter skulle kunna kontrollerats ytterligare genom att intervjua fler personer på företaget, dock är det ingen garanti då de kan ha diskuterat frågorna tillsammans innan. Att bara intervjua en person från varje företag gör det också svårare att dra generella slutsatser eftersom det bara är respondentens upplevelse av situationen som fångas.

3.2 Studiens genomförande

3.2.1 Litteratursökning

I syftet att utreda vad som redan undersökts inom ämnet granskades tidigare forskning och studier. För att hitta relevanta och aktuella teorier användes databaserna Business Source Premier, Science Direct, Google Scholar samt Göteborgs universitetsbiblioteks funktion "supersök". Som sökord användes grundläggande begrepp som var relevanta för studien, exempelvis firm growth, growth factors, gazelle, etc. Engelska ord användes i syfte att få tillgång till fler källor. Genom sökningarna hittades ett antal artiklar som ansågs vara relevanta för studien. Vidare användes artiklarnas källhänvisningar för att finna andra användbara artiklar om ämnet. Artiklarna som ansågs vara relevanta för studien noterades i ett dokument tillsammans med anteckningar om artikelns område, potentiella bidrag till studien samt hur relevant den uppfattades vara i förhållande till studien. Vidare användes dokumentet för att undersöka vilka faktorer som skulle kunna vara bidragande till tillväxt. Utifrån detta gjordes en ny sökning i syfte att finna fler relevanta källor om de valda faktorerna. Här användes mer specifika sökord som exempelvis "organisational culture and firm performance", "innovation and firm performance" och "accounting and firm performance". Den insamlade litteraturen sammanställdes till studiens referensram.

3.2.2 Val av företag och respondenter

Företag och respondenter valdes för att kunna uppfylla studiens syfte. Baserat på Dagens industris listor över gaseller mellan åren 2009 och 2018 valdes företag ut. Företag som blivit utsedda till gaseller under flertalet av dessa år, dessutom i följd, prioriterades i urvalet eftersom de ansågs ha påvisat en hög, ihållande tillväxt och således vara ett större bidrag till studien. Vidare gjordes ett urval av dessa företag som hade 30 eller fler anställda i dagsläget. Detta under antagandet att de utvalda företagen haft en historisk tillväxt, att de är insatta i hanteringen av tillväxt och därav kan ge en tydligare bild över vilka faktorer som de upplever vara bidragande till en ihållande tillväxt. I mån av tids- och transportbegränsningar gjordes sedan ett urval av företag i Västra Götalandsregionen. Detta främst för att få större möjlighet att genomföra personliga intervjuer med respondenterna.

Eftersom studien undersöker om faktorerna upplevs vara bidragande till ihållande tillväxt efterfrågades verkställande direktör, ägare och/eller grundare när företagen kontaktades. Detta eftersom personen ansågs ha störst insyn i vad som bidragit till företagets tillväxt. Antonsson är inte grundare men däremot är han ingift i ägarfamiljen samt anställdes för att rädda bolaget från att gå i konkurs. Därmed anses också han vara lämpad för studien. Efter att ett antal företag hade kontaktats hade många tackat nej på grund av tidsbrist och antalet intervjuer ansågs inte vara tillräckligt många. Därför kontaktades också företag som varit med på Dagens industris lista över gasellföretag färre gånger, men också mer nyligen. Acorn Technology AB har varit utsedd till gasell en gång men däremot uppvisat en hög tillväxt under mellan åren 2009 till 2018. Northern Offshore Services har varit utsedda till gasell två gånger men har efter det visat en nedgång i tillväxten. Däremot berättar Kristensson, som är verkställande direktör, grundare och ägare i företaget, att han driver en företagsgrupp och arbetar i alla delar av koncernen. Sett till koncernens omsättningsutveckling påvisas en ihållande tillväxt under alla verksamma år (se bilaga 8.2). Resterande företag har varit utsedda till gasellföretag mer än en gång och påvisar fortfarande en hög tillväxt. Urvalet representerar därför företag som uppvisat en ihållande tillväxt under en längre period, mellan åren 2009 till 2018, vilket bilaga 8.2 visar.

3.2.3 Utformning av intervjufrågor

Det avgörande vid utformning av intervjufrågor vid en kvalitativ intervju beskriver Bryman och Bell (2017) är att utforma frågorna på ett sådant sätt att de gör det möjligt för forskaren att få information om hur de intervjuade upplever sin värld och sitt liv samt att intervjuerna rymmer flexibilitet. För att strukturera upp intervjun väljs olika viktiga teman och områden ut för att bilda en övergripande intervjuguide med olika typer av frågor. Detta för att kunna uppfylla studiens syfte (Bryman & Bell, 2017). Utifrån detta utformades de intervjufrågor som ställdes till respondenterna.

Först formulerades generella, öppna och övergripande frågor kring respondentens personliga och yrkesmässiga bakgrund samt företagets utveckling och tillväxt. Dessa frågor formulerades i syfte att få en grundläggande uppfattning av respondenten och företaget. Syftet med att formulera öppna frågor är att få reflekterande resonemang från respondenten. Alternativet hade varit att ställa ledande frågor, något som valdes bort då detta begränsar respondentens svar. Utöver dessa frågor formulerades ett antal stickfrågor som var lite mer specificerade på de områden studien undersöker och formulerades delvis utifrån den teoretiska referensramen och dess teman. Stickfrågorna ställdes inte till alla respondenter eftersom ämnet togs upp av respondenten själv. Under intervjun formulerades även ett antal följdfrågor som inte fanns med i intervjumallen eftersom de baserades på respondentens svar. Dessa ställdes i syfte att öka förståelsen, förtydliga vissa saker samt för att få en bredare bild. Vissa av frågorna i intervjumallen formulerades innan det var helt klart vilka faktorer som undersöktes. I efterhand ansågs dessa onödiga att ställa men hade redan ställts till några respondenter, vilket förklarar varför de fortfarande finns med i intervjumallen. Svaren har inte tagits upp i empirin då de inte ansetts vara av intresse för studiens syfte.

Även etiska frågor formulerades i syfte att genomföra intervjuer som följer Vetenskapsrådets övergripande etikregler. Därför formulerades frågor om det gick bra att använda respondenten och företagets namn i uppsatsen, om det fanns något som respondenten inte ville tas med i uppsatsen och ifall det gick bra att spela in intervjun. Respondenten blev även upplyst om att den inte behövde svara på frågorna om den inte ville.

3.2.4 Datainsamling

Sammanlagt intervjuades sex personer från sex olika företag. Intervjuerna skedde på två sätt, tre stycken personligen och tre stycken via telefon. Med godkännande från respondenten har alla intervjuer spelats in för att kunna bearbetas vidare av skribenterna. Under intervjuerna var det en person som ledde intervjun och ställde frågor medan den andre antecknade på dator. Den som antecknade ställde även kompletterade frågor när det passade och i slutet av intervjun tillfrågades alltid den som antecknade om det var något mer denne undrade över och ville fråga. Detta gjordes för att säkerställa att skribenterna inte hade missat något viktigt tema. Bryman och Bell (2017) tar upp kritik gällande kvalitativa telefonintervjuer och menar på att det är lättare för respondenten att avsluta en telefonintervju än en intervju som sker ansikte mot ansikte. Detta upplevdes dock inte som ett problem i denna studien då skribenterna upplevde att de själva avslutade intervjuerna efter att de ansågs vara färdiga. En annan kritik som Bryman och Bell (2017) tar upp är att vid en telefonintervju inte kan se och avläsa respondentens kroppsspråk. Detta ansågs dock inte vara betydande för studiens resultat och skribenterna prioriterade att fler intervjuer över hur intervjuerna genomförs. I efterhand upplevs det heller inte vara betydande för intervjuernas eller studiens resultat.

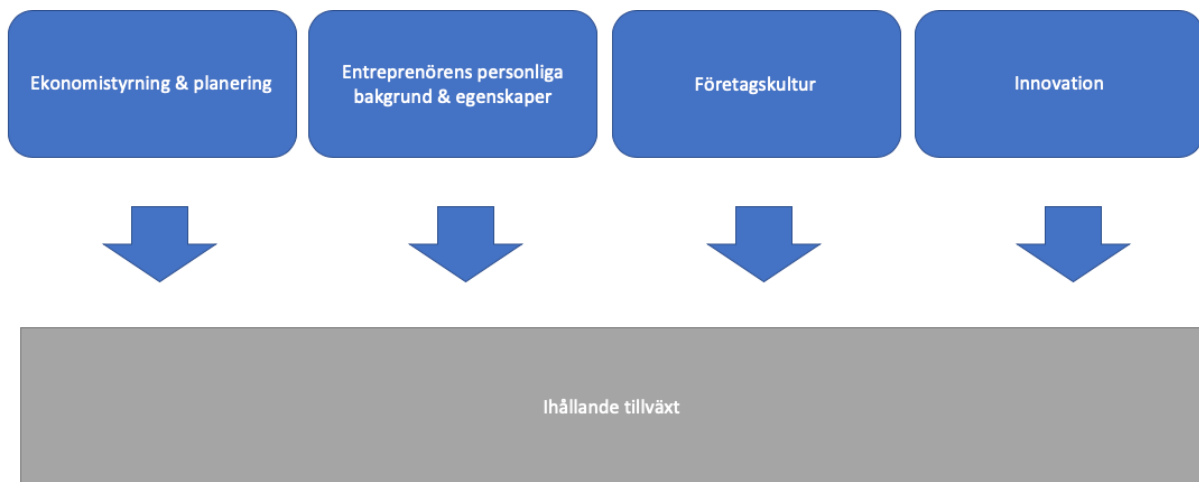
De övergripande frågorna ställdes i den ordningen som finns i intervjumallen (se Bilaga 8.1). Stickfrågor och följdfrågor ställdes när de ansågs vara relevant och passande. Denna

anpassning gjordes för att få ett bättre flyt i intervjun och för att få en så tydlig och rättvis bild som möjligt. Intervjuerna upplevdes som trevliga och lärorika där respondenterna uppfattades som intresserade och samarbetsvilliga. Alla respondenter besvarade de frågor som ställdes, vissa mer utförligt medan andra svarade mer begränsat. Utan att medvetet ha påverkat och lett respondentens svar upplevde skribenterna att de fick användbara svar som representerar det som studien efterlyser.

3.2.5 Bearbetning av data

Att bearbeta kvalitativa data innebär oftast att arbeta med textmaterial, exempelvis i form av anteckningar från intervjuer. Det kan också handla om att arbeta med inspelat material från intervjuer, vilka också är vanliga att överföra till textmaterial (Patel & Davidson, 2009). De inspelade intervjuerna har inte transkriberats då detta inte ansetts nödvändigt för studiens kvalitet. Istället har inspelningarna och anteckningarna från intervjuerna noggrant bearbetats och sammanställts. Vid bearbetningen av datan valdes det som ansågs vara av intresse för studien ut och sammanställdes, medan irrelevant information sorterades bort. Resultatet diskuterades därefter utifrån analysmodellen, se figur 3.1 i avsnitt 3.2.6.

3.2.6 Analysmodell



Figur 3.1. Egenkomponerad analysmodell.

För att analysera empirin som samlats in används en analysmodell som utgår ifrån de fyra faktorerna som tas upp i den teoretiska referensramen. I teorikapitlet presenteras dessa faktorer och hur de kan vara bidragande för ett företags tillväxt. Vidare förhåller sig faktorerna till varandra på så sätt att entreprenörens bakgrund och egenskaper kan spegla hur organisationer bedrivs, samt företagskulturen har visat sig vara en viktig del för att främja innovation. För att fånga entreprenörens uppfattning om faktorerna kan vara bidragande till företagets tillväxt har frågor formulerats i syfte att besvara detta. Fråga 1–3 (se bilaga 1) är övergripande och syftar till att fånga respondentens uppfattning om dennes personliga bakgrund och egenskaper, ekonomistyrning och planering, företagskultur samt innovationsarbete har bidragit till deras ihållande tillväxt. Urvalet av företag och respondenter motiveras i avsnitt 3.2.2 och fångar således ihållande tillväxt. Även följd- och stickfrågor ställdes beroende på hur utförligt de svarade. Alla respondenterna poängterade olika faktorer som direkt, eller indirekt, avgörande för deras tillväxt, varav alla självmant nämnde någon eller några av de fyra faktorerna som undersöks. I empirin presenteras dessa svar som sedan jämförs och diskuteras utifrån den teoretiska referensramen i analyskapitlet.

3.3 Studiens trovärdighet

En kvalitativ studies trovärdighet kan bedömas utifrån kriterierna trovärdighet och äkthet. Dessa kriterier motsvarar de som finns för kvantitativ forskning och används för att bedöma kvaliteten på studien. Anledningen till att kriterierna reliabilitet och validitet inte används rakt av, utan anpassats till kvalitativa studier, är för att de olika typerna av studierna skiljer sig åt och därför behöver situationsanpassas (Lincoln & Guba, 1985 refererat i Bryman & Bell, 2017). Äkthet handlar om att ge en rättvis bild av de åsikter som finns hos de intervjuade samt att studien har bidragit på något sätt för de som har deltagit (Lincoln & Guba, 1985, refererad i Bryman & Bell, 2017). Trovärdighet kan bedömas utifrån de fyra delkriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering (Bryman & Bell, 2017).

Skribenterna upplever att de i rapporten har återgett en rättvis bild av respondenternas svar, åsikter och uppfattning angående företagets tillväxt och uppfyller således kriteriet för äkthet. Studien kan vidare ge respondenterna en bild av sin egen uppfattning men också av andra entreprenörers syn på tillväxtskapande. Dels genom att de deltog på intervjuer och reflekterade över sitt eget företags tillväxt men också genom att erhålla den färdigställda rapporten i efterhand. Studien anses vara tillförlitlig då skribenterna både har spelat in hela intervjuerna samt antecknat det viktigaste för att få en korrekt bild av respondentens uppfattning gällande företagets tillväxt. Eftersom studien är begränsad och baseras på sex intervjuer anser skribenterna att överförbarheten inte kan uppnås. I metodkapitlet redogörs för forskningsprocessens samtliga delar som anses uppnå kriterier pålitlighet. Som sagt har även intervjuerna spelats in i syftet att kunna återge materialet korrekt. Skribenterna har inte medvetet låtit sina personliga värderingar påverka processen eller slutsatserna och därmed uppnås kriteriet konfirmering.

Trots att skribenterna ingick denna studie med ett öppet sinne och begränsad kunskap har vi, likt andra, förutfattade meningar baserade på vår bakgrund. Dessa värderingar kan komma att påverka delar av undersökningen (Bryman & Bell, 2017). De menar på att de personliga värderingarna kan påverka valet av forskningsområde, valet av metod, analys och tolkning av data, formulering av slutsats, m.m. De menar på att det är omöjligt för forskare att ha fullständig kontroll över sina värderingar. Det går således inte att påverka de personliga värderingarna i någon större utsträckning men det är viktigt att vara medveten om det när man utvärderar studiens kvalitet.

3.4 Etiska aspekter

I studien har Vetenskapsrådets övergripande etikregler tillämpats, dvs. informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2009). Alla intervjupersoner och resterande involverade personer har informerats om studiens syfte och därmed anser skribenterna att informationskravet är uppfyllt. Intervjupersonerna ställde frivilligt upp på att medverka i studien samt tillfrågades efter intervjun om det var något de inte ville skulle tas upp i rapporten. Således uppfylls också samtyckeskravet. Konfidentialitetskravet uppfylls på det sätt att alla involverade personer har godkänt att deras namn samt företagets namn nyttjas i rapporten. Vidare kommer inte de insamlade uppgifterna om de enskilda medverkande personerna användas i annat än forskningsändamål och nyttjandekravet uppfylls.

I empiriavsnittet kommer inledningsvis en sammanfattad företagsbeskrivning presenteras, följt av det insamlade materialet från intervjuerna samt företagens hemsidor. Företagen kommer att presenteras i bokstavsordning och varje presentation inleds med en kort företagsbeskrivning följt av det sammanställda intervjumaterialet uppdelat efter respondentens personliga bakgrund och företagens tillväxt.

4. Empiri

4.1 Sammanfattad företagsbeskrivning

Företagsnamn	Acorn Technology AB	Essiq AB	Ictech AB	Njie Foods AB	Northern Offshore Services AB	O.A. Tobiasson AB
Bransch	Datakonsultverksamhet	Teknisk konsult inom industrideknik	Teknisk konsult inom industrideknik	Drycker, partihandel	Havs- & sjöfart, passagerartrafik	Puts-, fasad- & stuckatörsarbeten
Namn på intervjuad person	Magnus Andersson	Jonas Sohtell	Richard Hedström	Assan Njie	David Kristensson	Carl Antonsson
Roll i företaget	VD och grundare	VD och grundare	VD och grundare	VD och grundare	VD och grundare	VD och ingift i ägarfamiljen
År utnämnda till gasell	2016	2014, 2015, 2016, 2017	2017, 2018	2015, 2016, 2017, 2018	2013, 2014	2008, 2009, 2016

Tabell 4.1. Sammanfattad företagsbeskrivning. För att se företagens omsättningsutveckling se bilaga 8.2.

4.2 Acorn Technology AB

4.2.1 Företagsbeskrivning

Acorn Technology är ett konsultföretag inom IT-branschen med specialisering på systemutveckling och embedded (Acorn, 2019). Verksamheten är belägen i Göteborg och grundades år 2011 av Magnus Andersson och en kollega. Andersson anser att det finns två olika sätt att starta ett konsultbolag på: antingen arbetar du enbart med driften av företaget och har anställda som konsulter eller så arbetar du själv som konsult och försöker driva bolaget den tid du inte arbetar med ditt uppdrag. Andersson valde det första alternativet och det är så Acorn Technology har drivits sedan start. Företaget har sedan start haft en stabil tillväxt (se bilaga 8.2). Vidare i rapporten kommer företaget att benämnas som Acorn.

4.2.2 Personlig bakgrund och egenskaper

Magnus Andersson är VD och en av grundarna till Acorn. Han har en examen i elektroteknik från Chalmers tekniska högskola och började sin karriär inom IT-branschen som konsult på Ericsson. Han bytte sedan till Cybercom där han började som utvecklare men utvecklades stegvis till projektledare, chef och slutligen dotterbolags VD. Även Anderssons medgrundare har liknande tidigare erfarenheter. Från sina tidigare karriärer i stora börsbolag menar Andersson att de lärt sig driva ett företag professionellt men också tagit med sig både positiva och negativa aspekter av hur ett sådant företag bedrivs till sitt eget företagande. Acorn har därför byggt sin organisation på tron om att företaget som helhet gynnas om personalen trivs, känner en glädje och stolthet i sitt arbete. Något som de tyckt kommit i skuggan av externa ägares intressen i sina tidigare tjänster på börsbolag.

Då deras tidigare karriärer har varit inom samma bransch förklarar Andersson att det redan fanns ett etablerat nätverk och anseende utåt samt ett förtroende för dem när de startade bolaget. Något som gjorde det lättare att både få in kunder och rekryter men också att bygga upp ett förtroende för företaget. På Acorns hemsida skriver de: “En av Magnus styrkor är att skapa miljöer där människor trivs och känner stolthet. Han har lätt att attrahera människor och på så sätt skapa en tillväxtorienterad kultur.” (Acorn, 2019).

4.2.3 Ekonomistyrning och planering

Andersson berättar att de självklart pratar i måltermer och om tillväxt internt men att de inte helt tror på det synsättet av ett företag. Han menar att de har vänt på det traditionella synsättet med tillväxt som fokus och ser istället tillväxt som en konsekvens av en välfungerande och omtyckt organisation. Vidare berättar han att de inte sätter upp numerära mål utan de tänker att de ska få in duktiga människor, att de ska må bra och känna sig som en del av en gemenskap vilket i sig kommer generera tillväxt.

4.2.4 Företagskultur

“Genom att bygga den där stoltheten och glädjen kommer det sprida sig till andra människor, då kommer det innebära att vi kommer få in nya människor som vill börja jobba hos oss och det kommer göra att vi blir ännu bättre och får ännu mycket roligare uppdrag och mer spännande kunder.” (Andersson, 2019).

Om de anställda trivs och känner stolthet och gemenskap så kommer det i sig att generera tillväxt menar Andersson som vidare berättar att Acorn är uppbyggt med ett individfokus. Inte bara genom att personalen i sig kommer känna mer för organisationen och utföra ett bättre arbete utan också genom det som kallas employer branding. Ungefär hälften av de som idag arbetar på Acorn har kommit in via tips berättar Andersson som ytterligare betonar vikten av att skapa en trivsamt och unik kultur. Det är ett liknande arbete som med försäljning menar Andersson, om ingen känner till företaget så kommer ingen söka sig dit, varken kunder eller rekryter. Därför vill han att de aktivt träffar och möter kunder, finns med på olika forum samt arbetar med det så viktiga, employer branding. Det menar Andersson att de gör genom att ta hand om sina anställda, erbjuda spännande och utmanande uppgifter samt få personalen att känna att tillhör någonting, en gemenskap. Konsulterna är ofta ute på uppdrag och sitter inte tillsammans på ett kontor. Därför menar han att det är viktigt att ha många gemensamma aktiviteter, både kompetensutvecklande men också rent sällskapliga. I ledningen arbetar bara Andersson och en till, det finns ingen övrig administration. Resten av pengarna läggs därför på personalen i form av löner, villkor och gemensamma aktiviteter. På så vis menar Andersson att det inte finns någon anledning för personalen att byta till något liknande företag samtidigt som det gör att fler konsulter vill arbeta och söker sig till Acorn. Andersson berättar också om att arbeta med kulturen och trivselt på företaget i någon form sätter en begränsning av vem de kan tänka sig att anställa. Han betonar dock tydligt att de inte är konstiga och att det mer handlar om att hitta duktiga och professionella människor.

4.2.5 Innovation

Tillväxt menar han är ett måste för ett företag men att det inte nödvändigtvis behöver vara i numerära termer, som omsättning och personal, utan kan också vara i form av att ändra sitt erbjudande eller ändra inriktning. Det handlar om att hela tiden utveckla bolaget och följa marknadens behov menar han och berättar att de oftast vet vilka kunder som utvecklar mjukvara inom deras område och kan därefter följa vad kunderna jobbar med och vad de är ute efter. De kan då säkerställa den egna kompetensen genom till exempel utbildning och konferenser menar

han och säger att de på detta sätt kan komma med ett erbjudande till kunderna istället för att kunderna ska komma till dem. Andersson berättar vidare om deras innovationsprocess och betonar att nytänkande är något som uppmuntras. "Vår förhoppning det är att vi hittar en så pass bra idé att vi kanske kan knoppa av ett bolag runt det." Allmänt menar han att det är en öppen miljö där möjligheten ges att presentera sina tankar och idéer, både för företagets skull och för att stimulera utvecklingen av sig själv.

4.3 Essiq AB

4.3.1 Företagsbeskrivning

Essiq är ett teknikkonsultföretag som grundades år 2005 och har kontor i Göteborg, Stockholm och Malmö. En av grundarna är Jonas Sohtell som idag också är VD för företaget. Essiq har som mål att bli vara Sveriges bästa arbetsplats för nytänkande och professionella ingenjörer där relationen mellan medarbetare och uppdragsgivare prioriteras (Essiq, 2019). Företaget har sedan start haft en ständigt ökande tillväxt, vilket går att se i bilaga 8.2. Vidare i rapporten kommer företaget att benämnas som Essiq.

4.3.2 Personlig bakgrund och egenskaper

Sohtell har en ingenjörsutbildning från Chalmers i maskinteknik och har varit med och grundat flera företag. Han har själv lång erfarenhet inom branschen men har under senare år övergått allt mer till verksamhetsutvecklingen. Sohtell berättar att han redan som ung var intresserad av entreprenörskap, något som bara vuxit sedan dess. Han berättar att han alltid har haft ett driv att skapa något och säger själv att "... Pengar är en del men att göra ett avtryck är något som jag alltid haft med mig". Han beskriver sig själv som en person som inte är rädd för att jobba mycket och tycker om det sociala i att träffa människor. Hans inställning till saker och ting beskriver han likt den som finns hos barn, "(...) att våga göra fel". Här beskriver Sohtell att han skiljer sig från de andra i ledningsgruppen som han beskriver som mer analytiska och eftertänksamma. Detta ser Sohtell som något positivt då han tror att kombinationen mellan eftertanke och stark handlingskraft är framgångsrik. Fortsatt berättar han om sin mentalitet som han beskriver som den hos barn "de ser inte problem, utan ser bara möjligheter", vilket han menar att han alltid har med sig. Han berättar att det är viktigt att intala sig själv att man kommer lyckas. Han tar upp ett exempel från en brännbollsturnering han anmälde sig och några vänner till. Redan när de anmälde sig pekade han på pokalen och sa "bara så ni vet, pokalen där, den är vår". Mycket riktigt så tog de också hem pokalen berättar han, inte bara det året utan även nästkommande år.

4.3.3 Ekonomistyrning och planering

Sohtell berättar att de jobbar aktivt med tillväxt och varje år har målsättningar för hur många konsulter deras konsultansvariga ska ha. När konsultcheferna uppnått sina mål anställs nya konsultchefer. Vidare berättar han att det finns en svårighet i att växa på detta sätt då han anser det vara svårt att hitta nya konsulter, speciellt inom vissa områden.

4.3.4 Företagskultur

Sohtell betonar att personalen är det viktigaste de har och han tror att det är därför de särskiljer sig gentemot andra bolag och lyckats växa så mycket. "Om vi kan se till så att personalen på Essiq är nöjda och glada kan de bli mer långsiktiga här". Vidare menar Sohtell att arbeta för Essiq ska vara något mer än en anställning. Därför menar han att det är viktigt att uppmärksamma de anställda samt får dem att känna att det inte bara är lönen de arbetar för, utan också något mer runt omkring. Han berättar att de har en medarbetarhandbok där de

beskriver "hur det är att vara en Essiqare och vad det är man får med sig från Essiq som paket. Lön är ju en del men vi har så mycket annat runt omkring". Vidare berättar han att de har flertalet olika aktiviteter under året, inte bara för de anställda utan även för deras familjer. Sohtell beskriver det som att en anställd som är nöjd med sitt jobb inte bara mår bra på jobbet, utan även efter att arbetsdagen tagit slut. På det viset menar han att företaget försöker se efter sina medarbetare hela tiden. "Vi har folk som egentligen ska vara pensionerade men de är passionerade ingenjörer så de vill fortsätta jobba med det som de tycker är kul, det finns ingen anledning till att de inte ska vara kvar här". Detta sätter också krav på rekryteringen på så sätt att personerna måste passa in i företaget menar Sohtell: "I de fall jag träffar folk så tar det fem till tio minuter så känner jag att den här personen är rätt eller inte". Sohtell beskriver att det viktigaste är att ha en social förmåga eftersom det är tillsammans med andra de åstadkommer något men att det såklart också är bra med utbildning och referenser.

4.3.5 Innovation

Deras arbete med employer branding ser Sohtell som mycket viktigt. Nöjda anställda tror han är nyckeln till deras framgång och starka konkurrenskraft. Vidare säger han att företaget på så vis har gjort sig ett namn inom branschen och arbetar med både små innovationsbolag och tunga industriföretag. Tack vare sitt rykte menar han också att företaget får allt mer förfrågningar vilket leder till att företaget fortsätter ta sig in i nya branscher och växa. Som exempel berättar han att de gått från att inte alls ha jobbat med medtech till att nu vara inne i branschen med möjligheter till ännu mer jobb. Han berättar också att ledningen uppmuntrar till innovation hos de anställda och om en anställd har en idé som de vill förverkliga och ledningen tycker den är gångbar så satsar de gärna på den.

Förutom att ta sig in i nya branscher menar Sohtell att det är viktigt att kunna anpassa sig för att bibehålla en stark konkurrenskraft även i svåra tider. Vidare menar Sohtell att företaget måste vara flexibla och välja att flytta från kunder som ger lägre arvoden, säga upp uppdrag och flytta personal till uppdrag som genererar mer. För att lyckas med det berättar Sohtell också att kontinuerlig utbildning för personalen är väldigt viktigt och under året har de två utbildningsveckor som de anställda önskar utefter behov. Löpande har de också en utbildningsportal där alla tidigare utbildningar finns tillgängliga.

4.4 Ictech AB

4.4.1 Företagsbeskrivning

Ictech är ett teknikkonsultföretag inom system- och mjukvaruutveckling. Företaget grundades 2012 av Richard Hedström och har sedan starten haft en stabil tillväxt (se bilaga 8.2). Företagets står för modernitet, kreativitet, långsiktighet och alltid med kvalitet i fokus. Företagets framtida vision är att leda utvecklingen och skapa unika tekniska innovationer (Ictech, 2019). Företaget är beläget i Göteborg i Lindholmen Science park, ett attraktivt område för företag inom branschen. Vidare i rapporten kommer företaget att benämnas som Ictech.

4.4.2 Personlig bakgrund och egenskaper

Richard Hedström är en entreprenör som är uppvuxen i Varberg. Han studerade till civilingenjör i Linköping med inriktning på elektronik. Efter examen började han jobba på Ericsson. Efter det blev han konsult på företaget Alten (tidigare Xdin) och blev efter tre år avdelningschef och satt med i ledningsgruppen. Företaget var nära konkurs ett tag efter finanskrisen, Hedström var en av dem som var med och drev upp företaget ur krisen och vände det till att bli ett snabbväxande och vinstdrivande bolag. När företaget blev uppköpt tröttnade

Hedström och valde istället att starta ett eget företag år 2012, det som idag heter Ictech. Han har en lång erfarenhet av konsultbranschen i Göteborg, något som han anser ha nytta av vid uppstarten av sitt eget bolag. Det största bidraget till företagets tillväxt tror Hedström är kunskap om branschen och ett eget personligt rykte där potentiella kunder och medarbetare redan kände till honom.

4.4.3 Ekonomistyrning och planering

Hedström berättar att företaget alltid har haft, och har fortfarande, målet att växa, men han är tydlig med att tillväxten aldrig har varit ett självändamål. Han menar att tillväxten i sig inte är nödvändig men företagets storlek är viktig för att få avtal med stora, intressanta kunder och kunna ta mer komplexa uppdrag. Där ansåg han att de skulle behöva vara cirka hundra anställda för att lyckas få den positionen de var ute efter. Vidare berättar han att företaget hade kunnat växa snabbare men då med lägre kvalitet. Han menar att de är en värderingsstyrd verksamhet och att det därmed att svåra att sätta mål, eftersom målen riskerar att överskrida kulturen.

4.4.4 Företagskultur

Det svåra beskriver Hedström är att behålla personalen och de jobbar därför aktivt med att deras anställda inte ska ha någon anledning att sluta. Han berättar att detta generellt görs genom bra villkor men framförallt att de arbetar med att stötta alla medarbetare på ett bra sätt. De ska uppleva en maximal service i alla frågor oavsett om det gäller arbetsbeskrivning eller välmående. Företaget har en kultur som han beskriver i stort handlar om värderingar som de anser vara viktiga. Transparens och ”raka rör” anser han vara det viktigaste och menar vidare att berätta allt som pågår och förklara varför besluten tas utan att dölja något är en viktig del. För deras del beskriver han att det handlar mycket om att det som sägs är det som gäller. Detta berättar han också blir viktigt vid rekrytering, som han ser som en viktig del av deras tillväxt. Därför arbetar de mycket med nätverkande och har flera konsultchefer som i huvudsak arbetar med sälj och rekrytering.

4.4.5 Innovation

Hedström beskriver att deras arbete med innovation är något som gör att företaget sticker ut. Sen ett år tillbaka bedriver företaget egenfinansierad forskning, vilket enligt Hedström är ovanligt i konsultbranschen. De har dessutom ett startup företag som grundas på en idé från en anställd och Hedström berättar att innovation är något de uppmuntrar hos de anställda. Att satsa på innovation och framtiden ser han som bidragande till företagets tillväxt. Han menar att deras forskning visar på att de är beredda på att satsa en del av pengarna de drar in. Vidare berättar han att företaget tänker långsiktigt och de behöver därför inte ha in alla pengar nu den närmaste tiden, vilket leder till långsiktig tillväxt. Detta ser Hedström som en fördel i jämförelse med stora börsbolag som har höga intäktskrav på sig.

I dagsläget är det kunderna som kommer till dem och efterfrågar hjälp men genom att bli större hoppas Hedström att de ska kunna vända på detta. De vill kunna gå till kunderna och tala om hur de ska göra berättar han. För att lyckas med det tror Hedström att de behöver mer ”muskler”. Han beskriver många av de stora aktörerna som konservativa, de köper från de stora leverantörerna som de har köpt ifrån tidigare och det är just därför företaget måste växa.

4.5 Njie Foods AB

4.5.1 Företagsbeskrivning

På en träningsresa 2008 provade Assan Njie en speciell Aloevera-dryck och insåg att något motsvarande inte fanns i Sverige, vilket blev starten för det som idag är Njie Foods AB. Sedan dess har företaget vuxit extremt snabbt (se bilaga 8.2) och idag säljer de flertalet produkter. Idag bedrivs Njie med målet att få människor att leva mer hälsosamt och utvecklar i den riktningen innovativa koncept och produkter med fokus på hälsa. Vidare kommer företaget benämnas Njie och Assan Njie vid sitt förnamn, Assan.

4.5.2 Personlig bakgrund och egenskaper

Assan är en före detta elitidrottare och har förutom gymnasieexamen i ekonomi en utbildning av egenkomponerade kurser och eget lärande i form av bland annat böcker. Han berättar att utbildning inte är något statiskt utan något du måste utveckla hela tiden. "Det får aldrig ta stopp där (...) har man en kompetens och man jobbar i ett bolag där det händer så mycket kan du inte använda samma kompetens två år senare utan då har ju världen förändrats. Då måste du ju ha utvecklats hela vägen så du inte står kvar på perrongen när tåget har gått." Assan berättar att han därför ägnar en timme om dagen åt att lära sig något nytt. Vidare beskriver han att Njie bedrivs med målet att göra avtryck genom att få folk att börja leva mer hälsosamt, vilket är något han brinner för. Assan berättar att han alltid har brunnit för entreprenörskap och att göra affärer, vilket han exemplifierar genom att säga att han började jobba redan när han var åtta år gammal. Han förklarar att tillväxt alltid har varit ett mål, dock inget självändamål utan snarare som ett resultat av hur verksamheten bedrivs.

4.5.3 Företagskultur

Assan berättar att Njie är ett värderingsstyrkt bolag och att de arbetar mycket med sina värderingar. "Det är inte bara någon fin tavla vi har på väggen för att man ska ha det, utan vi arbetar med det hela tiden." Vidare beskriver han att de arbetar med kulturen som ett verktyg och att de viktigaste värderingarna är delaktighet, handlingskraft, utforskande och mod, vilka de försöker integrera i det dagliga arbetet och i personalens tankesätt. Han berättar dels att det diskuteras under frukostmöten där olika personer från olika team presenterar en värdering och hur de arbetar med det. Det används också i alla konferenser och workshops där olika personer från exempelvis ledningsgruppen presenterar hur de arbetar med värderingar. Assan berättar också att kulturen har varit en viktig del i deras framgång och tillväxt. Han menar att de är ett litet bolag som konkurrerar med de stora och därför måste de vara bäst på värderingar och bäst på att ha en extremt sammanhållen grupp. Vidare menar han att värderingar och kultur är det absolut viktigaste vid rekrytering. "CV är en sak men värderingar är viktigast. Kan den här personen leva efter våra värderingar? Ja eller nej?" Han berättar att det märks fort om det är någon anställd som inte lever efter våra värderingar och det är extremt viktigt för att få med alla att jobba som ett och samma lag mot våra mål. Personalen ska alltid utvecklas påpekar han också, och som tidigare nämnts är det viktigt med kontinuerlig utveckling och utbildning för att försöka vara bäst på marknaden. Därför menar han att de alltid försöker vara uppdaterade, arbeta med internutbildningar av olika slag samt se vad för kompetensbehov som behövs berättar Assan.

4.5.4 Innovation

En annan viktig faktor till att Njie har vuxit kraftigt menar Assan är för att de är innovativa, orädda för att prova nytt och går emot de vanliga, traditionella trenderna. Han berättar att dagligvaruhandeln är en väldigt traditionell och trög bransch som alltid gjort på samma sätt. "Då gillar jag att gå emot det och göra allting tvärtom, göra det lite snabbare, göra det lite

knäppare. Så det har väl varit en framgångsfaktor (...) Innovation är superviktigt.”. Han beskriver att de dels har innovation som en del av kulturen och försöker få alla att komma med idéer och tankar så att det inte bara är en person som tycker och tänker. Han berättar också att eftersom de är ett litet företag med ett innovativt tankesätt kan de anpassa sig och justera snabbt om en idé inte skulle vara lyckad. Han menar att misslyckanden snarare ses som en del av framgången och något att lära av. Vidare berättar Assan att de ägnar vissa dagar åt att diskutera vad som gått fel och vad de kan lära sig utav det. Vilket han ser som en direkt avgörande faktor till varför de lyckas växa: “Så fort man inte vågar göra fel vågar ingen ta beslut och då står allt stilla.”. De har också innovationsansvariga och konceptansvariga men Assan menar att det viktigaste är att få med det i kulturen. “Vem som helst i företaget kan komma med en idé. Inga idéer är dumma. Ju galnare desto bättre”. Därtill nämner han igen att de arbetar i en trög bransch och hela tiden vill vara snabbare än konkurrenterna, därför uppmanas nyfikenhet och att se på trender hos alla anställda på företaget.

4.6 Northern Offshore Services AB

4.6.1 Företagsbeskrivning

Northern Offshore Services är ett dotterbolag till Northern Offshore Group AB. Kristensson berättar att han driver en företagsgrupp och inte bara ett bolag. Se avsnitt 3.2.2 för ytterligare förklaring och motivering till varför båda företagen nämns, samt se bilaga 8.2 för företaget och företagsgruppens tillväxt.

Northern Offshore Services är ett rederi och shipping-företag med närmare 40-talet fartyg i drift. Kontoret är beläget i Göteborg men huvuddelen av verksamheten bedrivs utomlands. Företaget grundades 2008 efter att Kristensson sommaren 2007 hade kört shipsupply till vindkraft utanför Holland och sett en affärsmöjlighet. Sedan dess har företaget vuxit kraftigt och kontinuerligt. Även om de är aktiva inom flera områden i shippingbranschen arbetar de huvudsakligen med transporter till offshore installationer, främst vindkraftverk. De satsade ”all in” och startade företaget år 2008.

4.6.2 Personlig bakgrund och egenskaper

David Kristensson berättar att han är uppvuxen på Donsö, en ö i Göteborgs skärgård, där rederier och shipping är en del av vardagen. Även Kristenssons familj har en lång tradition inom rederier och han säger att han är tionde generationen som jobbar med shipping. Han beskriver det själv som att han var uppfostrad i tanksjöfarten. Han berättar att han har jobbat på tankbåt sedan han var liten, något som gjorde att de kunnat jobba med större bolag med komplicerade system. Som ung umgicks han mycket med en fiskare och en skeppsredare, något som han menar la grunden för det han gör idag. Han såg vad hans vänner gjorde och tänkte att om de kan så kan jag, och han menar att det blev hans kall att bygga ett eget rederi och har sedan dess haft den visionen. Vidare berättar han att medan många andra ute på ön valde att läsa drift och underhåll så valde Kristensson att läsa ekonomi på gymnasiet. Efter gymnasiet valde han dock att läsa till sjökaptan på Chalmers för att få ytterligare kunskap i det han ville jobba med. Kristensson berättar att han ser sig själv mer som en affärsman än sjöman men med en stor kunskap inom branschen. Han beskriver sig själv som en person som tar de möjligheter som dyker upp samt att han har en känsla för affärsmöjligheter.

4.6.3 Företagskultur

Kristensson berättar att strategi är viktigt men om den inte verkställs har det ändå ingen betydelse. Därför menar han att verkställande och kulturen är ännu viktigare. Han berättar vidare att tempot idag är högt och för att ligga lite före konkurrenterna måste saker bli gjorda,

vilket han också vill ska avspeglar sig i företagskulturen och hos de anställda. Därmed anser han att handlingskraft och kompetens är de viktigaste egenskaperna vid rekrytering, hos anställda och i företagskulturen. Han poängterar dock att när bolag växer måste personalen vara varierande i form av olika personligheter, egenskaper och arbetsuppgifter men generellt måste de vara handlingskraftiga. Därmed menar han att rekrytering blir en utmaning eftersom det är viktigt att hitta rätt person med rätt kompetens som också är handelskraftig. Deras arbetsprocess beskriver han som att se möjligheter, verkställa och komma vidare. Görs inte det så tar det stopp.

4.6.4 Innovation

Kristenssons inställning är som sagt att ta alla möjligheter som dyker upp, något som han beskriver vara en viktig bidragande faktor till företagets tillväxt. Att en möjlighet kan vara en risk beskriver han inte ses som något problem för varken honom eller företaget och menar på att de har en stor riskbenägenhet. Hans syn på tillväxt är att det är viktigt och ett måste för företag. Om ett företag inte växer så försvinner det menar han. Vidare berättar han att deras ambitioner inte är att bli störst i världen men de vill bli så stora och professionella att de alltid är förstahandsvalet för sina kunder. För att uppnå detta menar han att det krävs att företaget hänger med i utvecklingen. Han menar att de agerar i en snabbt växande bransch som ständigt utvecklas, vilket gör att de själva också ständigt måste utvecklas. Vidare berättar Kristensson att Northern Offshore Services är ett innovativt bolag som, till skillnad från många andra bolag, har en strukturerad innovationsprocess. Han påpekar att de är snabba på att ta fram lösningar till kunder och anpassar sig efter vad marknaden efterfrågar. Förutom att ständigt utvecklas och kunna fortsätta leverera till sina kunder så ser Kristensson rekrytering som den största utmaningen för fortsatt tillväxt.

4.7 O.A. Tobiasson AB

4.7.1 Företagsbeskrivning

Sedan 1907, i 112 år, har byggnadsfirman O.A. Tobiasson AB bedrivits och har under de senaste åren påvisat en kraftig tillväxt. Carl Antonsson, som är ingift i ägarfamiljen, blev ombedd att börja arbeta som konsult 2006, en tid när företaget gick extremt dåligt. 2010 tillträdde Antonsson sedan som VD och efter ett antal kortsiktiga justeringar i samband med långsiktiga ambitioner vände bolaget och har blivit utnämnda till gasell åren 2008, 2009, 2016, 2017 och 2018 då företaget visat på hög tillväxt (se bilaga 8.2). Tobiasson beskrivs på deras hemsida som ett vitalt och modernt företag (O.A Tobiasson, 2019). Främst arbetar de med renovering och om- och tillbyggnad där de anser sig vara en av branschens mest kunniga aktörer. Byggbranschen är gammal och traditionell men på Tobiasson försöker de tänka modernt i kombination med beprövad byggnadsteknik.

4.7.2 Personlig bakgrund och egenskaper

Antonsson är en icke-färdig civilekonom och, som han själv beskriver, kommer han troligen aldrig ta ut den examen. Han berättar att han har ägnat sig åt att driva företag sen han gick gymnasiet och alldeles innan han började i byggbranschen och företaget O.A. Tobiasson startade han ett it-företag som de byggde upp till ungefär 200 anställda. Innan det har han bland annat arbetat som arméofficer och drivit företag inom mekanisk industri, damklädsbutiker, optikbutik och vindsurfingskolor. Antonsson menar att generellt sett så fungerar alla branscher på samma sätt. Det finns vissa branscher som är speciella men överlag möter en företagsledare samma frågeställningar. Han berättar även att han alltid utvärderar sin karriär varje halvår för planera om han ska fortsätta med det han gör ett halvår till eller om han ska göra något nytt istället. Han var ingift i ägarfamiljen till byggföretaget Tobiasson som i början av 2000-talet i princip var

konkursfärdigt. Antonsson berättar att med tanke på hans bakgrund blev han tillfrågad att på konsultbasis se över företaget och försöka rädda det. Han beskriver att frågorna han ställde sig var "kan vi rädda det? och hur kan vi rädda det?". På kort sikt berättar han att de såg till att bolaget överlevde genom att formulera en strategi och göra några nyckelrekryteringar. Vidare menar han att bolaget inte hade omhändertagits på länge. "Det fanns inget intresse, man gjorde fel grejer, man hade fastnat i det gamla, så. Det rörde sig inte framåt och man gjorde inte särskilt bra ifrån sig, dåligt rykte. Det påverkar både rekryteringsmöjligheter och kundmöjligheter.". Att ändra det och utveckla företagskulturen menar han har varit nyckeln till deras framgång och tillväxt. Antonsson berättar att det tog fart vid 2006 och att det har gått extremt fort sedan dess.

4.7.3 Ekonomistyrning och planering

När han tillträdde som VD menar han att de kortsiktigt såg till att företaget överlevde. Långsiktigt gjorde de några nyckelrekryteringar samt etablerade en strategi. Det framkommer också av det Antonsson berättar att mycket av deras ekonomistyrning och planering handlar om kontrollen av företagen. Till exempel berättar han att den tidigare outsourcade ekonomifunktionen nu bedrivs internt, samt att de skapade en kontrollertjänst för att kunna kontrollera den kraftiga tillväxten. Strategiska beslut som dessa menar Antonsson har varit direkt avgörande för att de, dels i början, kunde överleva men på lång sikt också kunnat fortsätta växa. Han poängterar dock att det viktiga är helheten, att du får in rätt människor samt att de arbetar mot samma mål. "Jag kan erkänna att jag inte har en aning vad alla heter som är anställda, det är knappt så jag känner igen dem heller i alla delar. Det är skittråkigt. Den personliga kontakten är fundamentet på något sätt. Att du får med dig varje enskild medarbetare. Att de vet hur jag tänker och det är jättesvårt".

4.7.4 Företagskultur

Ett av de stora misstagen som begicks i företaget innan han blev VD menar han är just uppbyggandet av företagskulturen, hur de vill vara och vilka de anställer. Han beskriver att de fick in extremt kompetenta och strukturerade människor men att de inte passade in i företaget, de hade ett annat tankesätt och företaget tappade därmed drivkraft och sin företagsanda. I hans värld berättar han att det då bara fanns två alternativ: antingen slutar han eller så får dem lämna. I samråd med styrelse och ägare fick de andra gå. Med detta menar han att företagskulturen är en jätteviktig del och beskriver vidare att det skapar harmoni: "Vi är såpass många anställda nu att jag inte kan skapa harmoni åt alla. Åt varje arbetslag därute. Däremot kan jag skapa harmoni i tjänstemannagruppen, med ekonomifunktionen och projektledarna inte minst. För de är kulturbärare, och har vi harmoni och samförstånd där och dem fattar vart vi är påväg så sipprar ju det här ned i organisationen".

Vidare menar han att företagskulturen är viktig för tillväxten på två sätt: dels internt, att de anställda får en trivsamt arbetsplats vilket genererar bättre arbete, men också externt genom ett rykte på marknaden. Inte minst genom att varje person som har arbetsjackan på sig är företrädare för företaget och det blir extremt viktigt att ha rätt personer som representerar företaget. "Därmed kan vi inte hyra in billigaste möjliga arbetslag från Östsidan till exempel, vilket många byggföretag gör. Utan vi jobbar med vår egen personal. Det är skitdyrt men det är så vi vill ha det - vi känner dem. (...) Vi betalar inte bäst i stan men däremot ser vi till att vi bryr oss om våra anställda" Han tror att dem har en företagskultur som de flesta vill bli en del av och berättar att den anställda också har en familj som är beroende av företaget. De har runt 120 anställda men det är kanske 500 personer som är beroende av dem menar han och därför ska den anställda ha en trygg arbetsmiljö, vara rimligt pigga när de kommer hem så att de också kan vara familjefädrar och mödrar menar han. Förutom de rena strategiska besluten menar

Antonsson att deras företagskultur är det som gjort att deras företag kunnat växa i den takt det gjort. Från att ha varit konkursfärdiga till att idag vara ett av Sveriges snabbast växande företag.

4.7.5 Innovation

De anställda uppmanas till att vara innovativa och komma med idéer men Antonsson berättar att det är svårt eftersom det är en gammal och traditionell bransch. Det finns bara ett visst antal sätt att utföra arbetet på menar han och berättar vidare att anställda ibland kan säga saker som “tycker man något i den branschen får man ju sparken”, vilket gör honom ledsen. Antonsson berättar vidare att de försöker uppmuntra innovation och nya idéer, men att det är svårt i den branschen. Företagets utveckling menar han däremot ha berott mycket på innovation, fast på ett annat sätt och speciellt på en annan nivå än andra branscher. “Det handlar om nytänk, att du lyfter blicken, vi ska göra något annat och bygga något vi är stolta över.”

I analysavsnittet kommer det insamlade intervjumaterialet analyseras utifrån studiens teoretiska referensram. Detta görs utifrån de fyra faktorerna: ekonomistyrning och planering, entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper, företagskultur och innovation. Nedan presenteras och analyseras de separat utan inbördes ordning.

5. Analys

5.1 Personlig bakgrund och egenskaper

Entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper har påvisat en positiv effekt på tillväxt, både direkt och indirekt (Zhou & de Wit, 2009). De personliga egenskaperna är inte något entreprenörerna tar upp direkt som en bidragande faktor, dock kommer det till uttryck när de pratar om företaget och dess tillväxt, vilket gör att skribenterna tolkar det som ett möjligt bidrag till tillväxt även i denna studie. Passion är en gemensam egenskap som visat sig finnas hos alla respondenter. Det är inget de sagt själva men alla respondenter har uppfattats som passionerade i det de gör. När de berättat om företagen och dess tillväxt så upplevs det som att alla är nöjda med det de har åstadkommit och vill fortsätta driva företagen vidare. Sohtell, Assan och Kristensson upplevs som riskbenägna. Sohtell och Assan berättar båda att de är öppna för att ”våga göra fel”, Assan berättar även att företaget vågar gå mot strömmen i en väldigt traditionell bransch. Kristensson berättar att han och företaget väljer att ta alla möjligheter de kan, trots att utfallet är ovisst, vilket visar på att han är beredd på att ta risker. Andersson beskrivs på företagets hemsida som en person som har lätt att attrahera människor och skapa en miljö där människor trivs i. Sohtell berättar att han gillar det sociala i att träffa människor. Således visar de båda tecken på att vara utåtriktade. Proaktivitet är något Antonsson uppvisar eftersom han utvärderar sin karriär varje halvår för att se om han ska fortsätta med det han gör. Således verkar flera av respondenterna uppvisa egenskaper som kan ha positiv inverkan på tillväxten. Baum m.fl. (2001) samt Zhou och de Wit (2009) uppger att de personliga egenskaperna hos entreprenören är viktiga för företagets tillväxt. Även om inte alla respondenter påvisade alla egenskaper som tas upp i teorin så tror skribenterna att fler respondenter kan besitta fler egenskaper, även om de inte framkom i intervjuerna.

Muazu m.fl. (2016) hänvisar till Delmar (1996) som hävdar att de personliga egenskaperna snarare bidrar till tillväxtmotivationen. Alla respondenter uppger att de vill växa, men flera lägger vikt vid att tillväxt inte är ett självändamål utan snarare ett resultat. Andersson och Kristensson ser tillväxt som ett måste för att företaget ska överleva. Andersson menar dock på att det finns flera sätt att växa på, inte enbart i numerära termer, utan genom exempelvis nya erbjudanden. Således verkar respondenterna ha motivation till att växa, även om tillväxten inte är ett självändamål. Då alla företag haft en ihållande tillväxt och uppger att de (av olika anledningar) vill växa skulle detta kunna indikera att tillväxtmotivation är en bidragande faktor till tillväxt. Zhou och de Wit (2009) och Muazu m.fl. (2016) drar slutsatser kring att hög utbildningsnivå kan bidra till tillväxt. Detta skulle således kunna stämna för respondenterna i denna studie. Andersson, Sohtell, Hedström och Kristensson har alla en hög utbildningsnivå i form av högskoleutbildning. Antonsson har påbörjat en högskoleutbildning men aldrig avslutat den. Assan har gymnasial utbildning men berättar att han lägger en timme om dagen att utbilda sig själv i form av att läsa böcker, kurser, etc. Vidare tolkas detta som att flertalet av respondenterna har en hög utbildningsnivå. Ingen av dem har angett det som en bidragande faktor till tillväxt detta anses dock inte innebära att det inte bidrar. För att jobba inom vissa branscher som respondenterna jobbar i krävs högre utbildning. Respondenterna uppger att deras

tidigare branscherfarenheter har varit till nytta för dem och således tyder det på att en högre utbildning har varit viktig för att nå dit de är idag.

Andersson, Sohtell, Hedström och Kristensson har alla tidigare erfarenheter inom branschen. Andersson och Hedström berättar att det har underlättat för dem då de haft ett gott rykte som gjort det enklare att rekrytera kunder och personal. Hedström ser sina tidigare erfarenheter och sitt rykte i branschen som det största bidraget till företagets tillväxt. Tidigare erfarenheter har i forskningen också visat sig vara hjälpsamma för entreprenören (Delmar & Shane, 2006). Detta eftersom personen då har information om hur branschen fungerar samt ett användbart nätverk. Det verkar således som att Andersson och Hedström upplever att detta stämmer, vilket skulle kunna indikera att tidigare erfarenheter är bidragande till tillväxt. Eftersom flera av respondenterna uppger tidigare branscherfarenhet och påvisar ihållande tillväxt så anser skribenterna att det kan finnas indikationer på att det är en bidragande faktor till tillväxt. Andersson och Antonsson hade innan sina nuvarande roller som VD även tidigare erfarenhet i VD-rollen. Antonsson menar att branscher generellt sett fungerar på samma sätt och att företagsledare ställs mot samma frågeställningar oavsett bransch. Detta skulle innebära att de kan ha nytta av sina tidigare roller som verkställande direktörer. Denna erfarenhet skulle likt branscherfarenhet kunna bidra till information kring hur rollen som verkställande direktör fungerar, något som kan vara hjälpsamt när man driver företag. Antonsson har även tidigare erfarenhet av att starta upp företag eftersom han innan O.A. Tobiasson var med och grundade och drev ett annat företag. Företaget O.A. Tobiasson är inget nystartat företag men Antonsson kom in i företaget när det var nära konkurs och gjorde då stora omstruktureringar och vände företaget till att bli framgångsrikt. Sohtell har även han erfarenhet i att starta företag, dock har uppstarten skett efter att de grundat företagen som varit med i denna studie. Skribenterna tror dock att denna erfarenhet kan vara hjälpsam även i efterhand då den ökar kunskapen i hur företag skapas och bedrivs. Delmar och Shane (2006) menar att tidigare startuperfarenhet bidrar till information som är användbar för att framgångsrikt skapa nya företag. De menar att denna erfarenhet hjälper företag att överkomma hinder som ofta uppstår vid skapandet av nya företag samt förbättrar prestationen. Vidare tror skribenterna att entreprenörerna kan ha nytta av startuperfarenhet, även om det gäller företag som inte är nystartade utan genomgått en omstrukturering (O.A. Tobiasson) eller erfarenheten har uppstått efter att företaget grundats. Då det går fortsatt bra för företagen och flera av respondenterna nämner sina tidigare erfarenheter i intervjuerna antar vi att det skulle kunna vara bidragande till företagets tillväxt. Att inte alla företag hade tidigare startuperfarenheter men ändå lyckats bra skulle kunna tyda på att det inte är en avgörande faktor, utan snarare en hjälpsam faktor.

5.2 Ekonomistyrning och planering

Bracker, m.fl. (1988) finner i sin studie stöd för att företag som strukturerat och strategiskt planerar presterar bättre än företag som inte gör det. Ingen av respondenterna tar upp detta i diskussionen kring företagets tillväxt. Målsättning som tas upp av både Merchant och Van der Stede (2012) och Miller och Cardinal (1994) nämns av några respondenter. Andersson berättar att de pratar i måltermer internt men utformar inga numerära mål. De ser inte tillväxten som största fokuset utan snarare som ett resultat av annat. Även Hedström berättar att de jobbar med mål men att det inte är något han egentligen förespråkar då det riskerar att sänka kvalitén på tillväxten. Han berättar att de jobbar med mål men att de inte är så styrande. Antonsson berättade att de i och med sin höga tillväxt tog hem sin ekonomifunktion och skapade en kontrollertjänst. Han ser dock inte detta som avgörande för tillväxten. Sohtell uppger att de aktivt jobbar med tillväxt i form av målsättningar för antal konsulter. När målen är uppnådda sätts nya mål. Detta tyder på att företagen använder sig av ekonomistyrning och planering men

att det inte ses som något avgörande för att lyckas med tillväxten. Det är något som finns med men kanske mer för att saker ska fungera smidigt snarare än för att lyckas med tillväxten.

5.3 Företagskultur

Likt det som Merchant och Van der Stede (2012) skriver om företagskultur betonar Assan att Njie är ett värderingsstyrt bolag med en stark kultur. Hedström beskriver att företaget har en kultur som i stort sett handlar om värderingar i form av transparens och ärlighet. Att berätta allt som pågår och förklara tagna beslut anser han vara viktigt eftersom det skapar en öppen kultur där alla förstår helheten. Antonsson beskriver att deras värderingar är viktiga och sätter en prägel på hur de anställda ska vara. Kristensson och Sohtell nämner inte värderingar eller normer på det sättet men i deras svar framgår det att det finns ett visst sätt de anställda förväntas vara på. Sohtell berättar att de har en medarbetarhandbok som förklarar hur en Essiq-anställd ska vara och att han märker direkt om en person passar in i företaget eller inte. Medarbetarhandboken är en typ av uppförandekod som kan skapa en kultur (Merchant & Van der Stede, 2012) och att det enbart är vissa personer som passar in i bolaget tyder på att det finns en kultur i form utav specifika beteenden. Kristensson betonar att handlingskraft är viktigt i deras kultur och att det är något de letar specifikt efter vid rekrytering, vilket också tyder på att han anser att personalen i företaget ska vara på ett specifikt sätt. Andersson poängterar att Acorn ska vara något unikt där de anställda känner en tillhörighet. Även om alla inte nämner orden normer eller värderingar konkret framgår det att de anser att det finns en viss kultur i företagen som grundar sig i gemensamma värderingar, kärnvärden eller beteenden.

Även om tillvägagångssättet skiljer sig åt så indikerar respondenterna på att de försöker skapa starka band mellan personalen men också mellan personalen och organisationen. Likt det som Ojo (2014) beskriver indikerar svaren på att de försöker skapa en gemenskap i företaget där personalen känner att de arbetar för något mer än bara pengar och är en del av något större, en kultur. Även det som Merchant och Van der Stede (2012) och McKinsey (2008) skriver om företagskultur anser flera respondenter att de arbetar aktivt med företagskultur i form av värderingar och hur de anställda förväntas arbeta och bete sig. Andersson, Sohtell och Antonsson nämner på liknande sätt att de anställda ska känna sig en del av en gemenskap. De ser det som att de tar hand om sina anställda, inte nödvändigtvis bara under den aktiva arbetstider, utan också efter. På så vis tror de att de kan skapa ett värde, utöver det rent monetära, att arbeta för företaget, vilket de också tror genererar en högre tillväxt. Assans respons indikerar också på att de anställda känner en viss tillhörighet till företaget och dess gemenskap. Inte minst genom att Assan tydligt nämner att det märks om någon inte lever efter deras gemensamma värderingar. Varken Hedström eller Kristensson nämner gemenskap eller samhörighet konkret men det kan tänkas vara en viktig del eftersom de på liknande sätt berättar om deras företagskultur som resterande respondenter.

Det Barney (1986), Saffold, (1988) och Ojo (2014) skriver om företagskultur stämmer överens med det som flera respondenter berättar om att deras kultur har varit direkt avgörande för deras höga och ihålliga tillväxt. Assan anser att Njie är ett litet bolag som konkurrerar med de stora och därför måste de vara bäst på värderingar och ha en extremt sammanhållen grupp. På så sätt tror han att de får en starkare organisatorisk kraft som är avgörande för deras tillväxt. Antonsson exemplifierar hur viktig deras kultur är för företagets framgång genom att nämna att dem anställde ett antal personer som var extremt kompetenta och strukturerade men som inte passade in i deras kultur. Som en konsekvens av det anser han att företaget tappade sin drivkraft och anda som de först fick tillbaka när dessa personer slutade arbeta för företaget. Sohtell och Andersson berättar att de får sina anställda att känna sig som en del av en gemenskap och känna sig uppskattade. Detta i sig anser de, likt McKinsey (2008) och Ojo (2014), ökar personalens

engagemang i företaget, får dem att stanna på företaget samt att det i sig genererar ett anseeligt rykte som lockar både kunder och rekryter. Vilket de också anser ha varit den viktigaste faktorn till deras tillväxt. Hedström och Kristensson påpekar inte direkt företagskulturen som en bidragande faktor till deras tillväxt men utifrån deras respons tolkas det ändå ha en påverkan på företagets tillväxt. Kristensson säger att strategi är viktigt men om den inte verkställs har det ändå ingen betydelse. Han anser att för att ligga steget före konkurrenterna måste handlingskraft integreras i kulturen, vilket de arbetar mycket med. Hedström anser att det svåra är att behålla personalen på företaget och menar därför att de arbetar med att de inte ska ha någon anledning att sluta. Han nämner vidare att deras företags blir viktig vid rekrytering och för personalens förståelse av företagets handlingar. Vilket stämmer överens med det Ojo (2014) skriver. Saffold (1988) påvisar att starka och kraftfulla kulturer anses vara en nyckel till förbättrad prestanda och har nästan alltid varit drivkraften bakom en långvarig framgång i företag. Utifrån respondenternas svar urskiljs ett liknande samband där företagskultur verkar vara en viktig och avgörande del för företagets tillväxt, vilket således påvisar ett samband mellan företagskultur och ihållande tillväxt.

5.4 Innovation

I linje med det Thornhill (2006) och Jimenez och Sanz-Valle (2011) skriver, anser Assan att innovation har varit absolut avgörande för deras tillväxt. Vidare berättar han att det viktigaste är att ha det som en del av kulturen så det inte bara är en person som tycker och tänker. Vilket stämmer överens med det som Baker (2002), samt Dasanayaka och Mahakalanda (2008) och Schein (1992) (refererade i Ojo, 2014) skriver. Han anser att Njie präglas av det tankesättet och berättar att några av deras kulturella värderingar är att vara modiga, nytänkande och gå emot det traditionella. Assan beskriver det också som att de arbetar i en trög bransch och likt Wikund (1998) och Zahra och Covin (1995) menar han att de lyckas vara snabbare än konkurrenterna på grund av deras innovativa tankesätt. Hedström beskriver att deras arbete med innovation är speciellt och gör att de sticker ut från mängden. Vidare berättar han att de sedan ett år tillbaka bedriver egenfinansierad forskning och dessutom har ett startup företag som grundats på en idé från en anställd. Hedströms respons indikerar på tydliga tendenser kopplade till det som Lumpkin och Dess (1996) skriver om ett företags tendens att engagera sig och stötta nya idéer. Vidare tyder hans respons också på att innovation är något som uppmuntras och med stöd i det han nämner om startup företaget kan innovation även tänkas vara integrerat i kulturen.

Andersson, Antonsson och Kristensson nämner inget konkret om att innovation ska vara en del av kulturen men berättar att de uppmuntrar innovation hos de anställda och att det tankesättet är viktigt. Detta är direkt hänförligt till Lumpkin och Dess (1996) som definierar innovation som företags engagemang och stöttande av nya idéer, vilka kan resultera i nya produkter, tjänster eller teknologiska processer. Deras respons indikerar på att innovation har varit viktigt för tillväxten men att de arbetar med det på olika sätt. Andersson berättar att hans förhoppning är att någon i företaget kommer med en tillräckligt bra idé att starta ett bolag kring. Vilket tyder både på uppmuntran till innovation och således en del av kulturen. Kristensson nämner inte ordet innovation men berättar om att han anser sig själv och företaget vara väldigt riskbenägna. Han menar att de enbart ser möjligheter, vilket tyder på ett innovativt tänk (Miller, 1983; Zhou & de Wit, 2009). Antonsson berättar att byggbranschen är traditionellt trög och att de därför arbetar mycket med innovation. Han menar att det handlar om att tänka utanför ramarna gentemot det som anses vara det traditionellt rätta sättet att göra. Han berättar också att de anställda uppmuntras till att vara innovativa och att han gärna lyssnar på vad de har för tankar och idéer. Antonsson nämner också specifikt att innovation har varit bidragande till deras tillväxt vilket stöder det Thornhill (2006) och Jimenez och Sanz-Valle (2011) skriver. Det Wiklund (1998) och Zahra och Covin (1995) skriver om att ligga före konkurrenterna anser

Antonsson detta också vara något som särskiljer Tobiasson gentemot andra företag, samt en anledning till att både kunder och rekryter väljer dem. Kristensson, Andersson och Sohtell anser på liknande sätt att de kan vara snabbare än konkurrenterna liksom Wiklund (1998) och Zahra och Covin (1995) skriver. Kristensson betonar att de till skillnad från många andra företag i branschen arbetar med innovation på ett strukturerat sätt. På det sättet menar han att företaget är snabba på att ta fram lösningar till kunder och även lyckas ligga steget före konkurrenterna. Andersson berättar att de försöker arbeta proaktivt och genom att de vet vilka kunder som finns på marknaden kan de säkerställa kompetens utefter behov, erbjuda tjänster innan de egentligen efterfrågas och även dem ligga steget före konkurrenterna. Sohtell beskriver att företaget har en anpassningsförmåga och på så sätt kan välja mellan olika sorters kunder. Vilket också påvisar att han anser att de har en förmåga att ligga före konkurrenterna. Hedström vill kunna arbeta på det sättet men anser att de inte riktigt har kommit så långt.

5.5 Branschskillnader och andra faktorer som kan påverka

Det som går att utläsa från analysen är att alla respondenter inte har svarat lika kring vad de ser som viktigast för företagets tillväxt. En del respondenter menar att det är deras egna branschfarenheter som har varit viktigast, en del anser att företagskulturen spelat en avgörande roll medan andra menar att innovation har varit det största bidraget. Att svaren skiljer sig åt skulle kunna bero på flera anledningar. Att företagen delvis är verksamma i olika branscher skulle kunna innebära att olika faktorer spela mer eller mindre roll. I konsultbranschen där företagets största resurs är de anställda kan därför företagskulturen bli avgörande för att behålla anställda samt locka till sig nya. I andra branscher kanske företagskulturen inte anses lika viktig då företagen har enklare att locka till sig anställda. Från denna studies empiri- och analysdel framgår det att företagskultur är något alla de undersökta företagen arbetar med. Respondenterna för konsultföretagen påpekar att företagskulturen har varit viktig för tillväxten, vilket även Assan och Antonsson anser. Således går det inte att utesluta företagskulturens betydelse i flera branscher. Även de personliga egenskapernas roll skulle kunna ha olika betydelse i olika branscher. I vissa branscher krävs det riskbenägenhet och att våga testa nya saker, trots att utfallet är ovisst, medan andra branscher kan speglas av förutsägbarhet. Tillväxtmotivationen verkar dock vara ett måste inom alla branscher för att lyckas växa. Dock verkar anledningarna till varför man vill växa skilja sig åt. Oavsett den bakomliggande anledningen verkar tillväxtmotivationen ha samma betydelse i alla branscher. Respondenterna uttrycker också lite delade uppfattningar om innovation. Att det är en faktor som påverkar tillväxt verkar respondenterna vara överens om men däremot arbetar de med det på olika sätt, något som skulle kunna bero på branschskillnader. Tobiasson är verksamma i en traditionell bransch vilket Antonsson påpekar betyder att de arbetar med innovation i form av ifrågasättande och nytänkande. I konsultföretagen verkar istället innovation vara en del av kulturen där alla anställda uppmuntras till innovation och nytänkande i form utav nya varor eller tjänster. Utöver branschskillnader finns det annat som skulle kunna spela roll för tillväxten i sig, men också synen på tillväxt. Som går att utläsa från bilaga 8.2 så befinner sig företagen i olika stadier. Vissa företag har börjat växa nyligen, vissa växer snabbare och andra långsammare. I olika tillväxtfaser kan det tänkas finnas olika utmaningar vilket kan göra vissa faktorer mer viktiga än andra. Vissa behöver kanske hitta rätt medarbetare för att kunna fortsätta växa medan andra behöver innovativa produkter för att lyckas, vilket gör vissa faktorer viktigare än andra. Företagen skiljer sig även i storlek och till viss del i ålder, vilket skulle kunna förklara vissa skillnader mellan respondenternas svar. Således verkar det finnas skillnader mellan respondenternas svar, något som skulle kunna bero på branschskillnader, olika tillväxtstadier samt företagets ålder och storlek.

I detta avsnitt kommer en slutsats och förslag till vidare forskning att presenteras baserat på det som framkommit i studien. Slutsatsen syftar till att besvara studiens syfte genom att redogöra för det som studien har framlagt samt ge förslag till nya områden att undersöka.

6. Slutsats

6.1 Studiens slutsatser

Studien tar sin utgångspunkt i den heterogenitet tidigare forskning påvisat kring vilka faktorer som bidrar till ett företags höga, men också ihållande tillväxt. Studien syftar till att undersöka faktorerna ekonomistyrning och planering, personlig bakgrund och egenskaper, företagskultur och innovation och om de upplevs vara bidragande till företagets ihållande tillväxt. För att undersöka detta genomfördes semistrukturerade intervjuer med VD, ägare och grundare. Eftersom studien är begränsad kan inga generella slutsatser dras. Dock har studiens resultat gett stöd för tidigare forskning samt gett indikationer till de undersökta faktorernas betydelse för ihållande tillväxt.

Studiens resultat tyder på att entreprenörens personliga bakgrund och egenskaper kan vara bidragande till ihållande tillväxt. Specifikt verkar branscherfarenhet och tillväxtmotivation vara det som påverkar mest av de personliga egenskaperna och den personliga bakgrunden. Intervjuerna visade att alla respondenter ville växa, även om alla inte hade samma anledningar till varför de ville växa. Tre av respondenterna har tidigare erfarenheter inom branschen och berättar att detta har varit till hjälp, en av respondenterna ser det som det största bidraget till företagets tillväxt. Vidare indikerar resultatet på att företagen använder sig av ekonomistyrning och planering, dock verkar inte respondenterna uppleva det som avgörande för företagets ihållande tillväxt. Detta eftersom ingen av respondenterna pratar om ekonomistyrning och planering i någon större utsträckning och de respondenter som antingen själva tog upp det, eller blev tillfrågade om det, ansåg det inte vara avgörande för deras tillväxt. Skribenterna drog utifrån detta slutsatsen att företagen jobbar med det och att det är ett måste för att allt ska fungera smidigt men att det inte är en avgörande faktor till ihållande tillväxt. Gemensamma värderingar och beteenden verkar skapa en samhörighet som begränsar vilka som faktiskt kan arbeta för företaget men bidrar istället med en stark organisatorisk kraft. Vidare indikerar studiens resultat på att företagskulturen är bidragande till ihållande tillväxt. Flera av respondenterna uppger att de arbetar aktivt med företagskultur i form av värderingar och några anser att företagskulturen har varit avgörande för deras tillväxt. Studiens resultat indikerar alltså på att företagskultur är bidragande till ihållande tillväxt. Respondenterna uppgav olika sätt som de arbetar med innovation men utifrån studiens resultat verkar innovation vara viktigt att integrera i kulturen och något som bidrar till konkurrensfördelar, vilket i sin tur leder till tillväxt. Innovation verkar alltså också vara bidragande till ihållande tillväxt.

6.2 Förslag till vidare forskning

Under arbetes gång har nya idéer och infallsvinklar kring ämnet tillväxt uppkommit. Denna studie tog sin utgångspunkt i entreprenörens upplevelse och syn på ett antal faktorer och påvisar att ett antal faktorer verkar bidra till ihållande tillväxt. Således skulle det också vara intressant att undersöka fler faktorer då det kan finnas andra faktorer som också påverkar tillväxt. Det hade även varit av intresse att genomföra en studie med samma faktorer med en annan metod för att undersöka om det ger samma resultat. Exempelvis skulle en enkätstudie kunna

genomföras i syfte att få svar på hur faktorerna upplevs vara bidragande till företagets tillväxt. Vidare hade det varit intressant att se om resultaten från studierna skiljer sig åt. En annan aspekt som går att undersöka vidare är branschskillnader. Istället för att avgränsa denna studie till en specifik bransch gjordes urvalet utifrån dagens industris lista över gasellföretag mellan åren 2009 och 2018. Detta för att hitta företag som representerar ihållande tillväxt. Tre av respondenterna i denna studie befinner sig i konsultbranschen och de andra tre företagen var verksamma i andra branscher. Även om alla respondenter påpekade samma faktorer som viktiga gjorde dem det i olika grad. Flera av respondenterna uppger att företagskulturen er viktig för att lyckas med tillväxten. Därför hade det varit intressant att undersöka ihållande tillväxt vidare och om det finns likheter och skillnader mellan branscher. Det skulle även vara intressant att göra en större undersökning kring en specifik faktor. Det skulle exempelvis vara intressant att undersöka företagskulturens påverkan på tillväxt eftersom studien visat att det är bidragande till tillväxt. En studie med fler intervjupersoner från ett och samma företag hade kunnat ge en tydligare bild över hur företagskulturen faktiskt är på företagen, samt om det anses vara bidragande till företagets tillväxt av fler personer än entreprenören.

7. Referenslista

7.1 Böcker

Bryman, A & Bell, E (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Tredje upplagan, Liber AB, Stockholm.

Johansson, B., & Svedner, P. O. (2006). Examensarbetet i lärarutbildningen: Undersökningsmetoder och språklig utformning. Uppsala: Kunskapsföretaget.

Merchant, K & Van der Stede, W (2012). Management control systems, 3rd edition. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.

Peters, T & Waterman Jr. R. (1982). 1st edition. In search of Excellence. New York, Harper & Row.

Patel, R & Davidson, B. (2009). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Tredje upplagan.

7.2 Artiklar

Amabile, T. B., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Baker, K. (2002). Organizational culture. In: Malone, E.L., Management Benchmark Study. Washington Research Evaluation Network (Chapter 11).

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656–665

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*. 44(2): 292-303.

Bracker, J. S., and J. N. (1986). Pearson 'Planning and financial performance of small, mature firms, *Strategic Management Journal*, 7, pp. 503-522

Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9: 591-603

Brink, T. (2006). Governance of innovation and growth in SME Networks. *International Journal of Innovation Management*, 20(3).

Daunfeldt, S., and Halvarsson, D. (2015). Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. *Small Business Economics* 44(2): 361–383.

Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3): 215-247).

Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189–216. doi:10.1016/s0883-9026(02)00080-0.

Hakkert, R., & Kemp, R. G. M. (2006). An Ambition to Grow: A multidisciplinary perspective on the antecedents of growth ambitions, EIM SCALES. Zoetermeer: EIM.

Jimenez, J.,D. and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), pp.408-417.

Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial orientation structure and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21: 135-172.

McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288.

Miller, C.C., Cardinal, L.B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal* 37 (6), 1649

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29: 770- 791.

Muazu, M. H., Bala, A. D. & Hassan, A. U. (2016). Understanding the effects of individual determinants on small and micro enterprise growth. *GOUNI Journal of Management and Social Sciences*, 4 (1), 116-127.

Ojo, Olu. (2014). Organisational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance & Ethics*. 5. 10.15209/jbsge.v5i2.180.

Saffold, G. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.

Song M, Zhao YL, Arend RJ, Im S. (2015). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strateg Management Journal Early View*. doi:10.1002/smj.2420

Thornhill Stewart. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low technology regimes. *J Bus Venturing* 2006;21(5):687–703.

Utary, Anis Rachma. (2014). The relationship between management control systems and corporate financial performance. *Journal of Economics, Business and Accountancy*. Vol. 17(19), p.69

Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Jönköping International Business School, Jönköping.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1): 43-58.

7.3 Internetsidor

Acorn Technology AB (2019). Hämtad 2019-04-29. <https://acorntechnology.se/>

Byggnadsfirman OA Tobiason AB (2019). Om oss. Hämtad 2019-05-01.
<https://www.tobiason.se/om-oss/>

Dagens industri (2019). Di Gasell. Hämtad 2019-05-31. <http://gasell.di.se/>

Essiq AB (2019). Hämtad 2019-04-12. <https://www.linkedin.com/company/essiq-ab/about/>

Ictech AB (2019). Hämtad 2019-05-14. <https://ictech.se/om-ictech/>

Njie Foods AB (2019). Hämtad 2019-05-10. <https://www.njie.com/se/>

Northern Offshore services AB. (2019). Hämtad 2019-05-01. <https://www.n-o-s.eu/>

OECD (2017). Small, medium, strong. Trends in SME performance and business conditions. Hämtad 2019-06-16. https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/small-medium-strong-trends-in-sme-performance-and-business-conditions_9789264275683-en#page3

OECD (2019). Hämtad 2019-05-22. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>

Mckinsey & Company (2008). Enduring ideas: The 7-s framework. Hämtad 2019-04-20.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

Företagarna (2019). Finansiering för tillväxt och jobb - företagarnas finansieringsrapport 2019. Hämtad 2019-05-11
<https://www.foretagarna.se/contentassets/5913d3ae56ac4a7da29d61d50b7690da/finansiering-for-tillvaxt-och-jobb---foretagarnas-finansieringsrapport-2019.pdf>

Retriever business. Acorn Technology AB. Hämtad 2019-05-31. <http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5568211105&country=SE>

Retriever business. Byggnadsfirman O.A Tobiason AB. Hämtad 2019-05-31.
<http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5560644394&country=SE>

Retriever business. Essiq AB. Hämtad 2019-05-31.
<http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5566746250&country=SE>

Retriever business. Njie Foods AB. Hämtad 2019-05-31. <http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5567617518&country=SE>

Retriever business. Northern Offshore Services. Hämtad 2019-05-29. <http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5564421161&country=SE>

Retriever business. Northern Offshore Group. Hämtad 2019-05-29. <http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5567479802&country=SE>

Retriever business. Ictech AB. Hämtad 2019-05-31. <http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5568761521&country=SE>

7.4 Tidningsartiklar

Dagens industri (2009). Sveriges gaseller 10 år. 25 november, s 24.

Dagens industri (2010). Sveriges gaseller 2010.17 november, s. 32.

Dagens industri (2011). Sveriges gaseller 2011. 24 november, s. 48.

Dagens industri (2012). Sveriges gaseller. 21 november, s. 44.

Dagens industri (2013). Sveriges gaseller 2013. 27 november, s. 20.

Dagens industri (2014). Sveriges gaseller 2014. 26 november, s. 18.

Dagens industri (2015). Sveriges gaseller. 25 november, s. 20.

Dagens industri (2016). Västra Götalands län. 23 november, s. 20.

Dagens industri (2017). Västra Götalands län. 17 november, s. 17–18.

Dagens industri (2018). Västra Götalands län. 14 november, s. 21–23.

7.5 Övriga källor

Grant Thornton. (2013). Tips och råd för uthållig och lönsam tillväxt. Hämtad från 2019-05-04 <https://www.grantthornton.se/globalassets/1.-member-firms/sweden/pdf/insikt/tips-broschyrer/tips-och-rad-uthallig-lonsam-tillvaxt-1304.pdf>

OECD (2007). Eurostat - OECD Manual on Business Demography Statistics. Hämtad 2019-05-28. <https://www.oecd.org/sdd/39974588.pdf>

Zhou, H. & de Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. SCALES EIM Research Reports (H200903).

7.6 Intervjupersoner

Andersson Magnus. Acorn Technology AB. Personlig kommunikation. 2019-04-16. Intervjuid: 34:45 minuter.

Antonsson Carl. Byggnadsfirman O.A. Tobiason AB. Personlig kommunikation. 2019-05-07. Intervjuid: 36:19 minuter.

Hedström Richard, Ictech . Personlig kommunikation 2019-05-07. Intervjuid 31:24 minuter.

Kristensson David. Northern offshore services. Personlig kommunikation 2019-04-24.
Intervjuid 29:37 minuter.

Njie Assan, Njie. Personlig kommunikation. 2019-05-09. Intervjuid: 24:01 minuter.

Sohtell Jonas. Essiq AB. Personlig kommunikation. 2019-04-17. Intervjuid: 33:03 minuter.

8. Bilagor

8.1 Intervjumall

Etiska frågor:

- Går det bra att vi spelar in intervjun?
- Om det är någon fråga du inte vill svara på är inte det något konstigt, utan bara att säga de.
- Är det något du känner att vi inte ska ta med?
- Får vi använda företagets namn i arbetet?

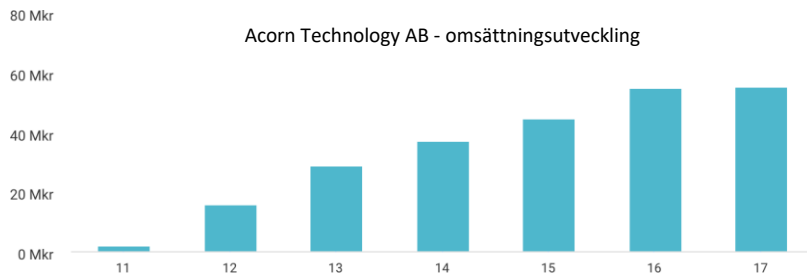
Övergripande frågor:

- Skulle du kunna berätta lite om dig själv och din bakgrund? Vad har du gjort tidigare?
- Skulle du kunna berätta lite kort om företagets utveckling och tillväxt?
- Om du skulle föra ett eget resonemang - vad ser du som avgörande företaget tillväxt/framgång?
- Vad har ni för syn på tillväxt? Vill ni växa? Är det något ni aktivt jobbar med? Varför? Varför inte? Hur jobbar ni med det?

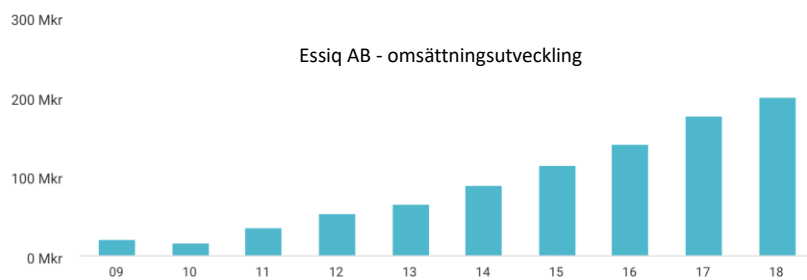
Eventuella stickfrågor/följdfrågor:

- Om du istället skulle föra ett resonemang om åren ni blev utsedda till gaseller, gjorde ni något speciellt det åren? Något annorlunda som du direkt tänker på? Vad var det som gjorde att ni växte så pass mycket?
- Om du vänder på det, vad gjorde ni annorlunda innan det året? Vad gör ni annorlunda nu?
- Skulle du kunna berätta om företagskulturen hos er? Ska man vara på ett speciellt sätt? Kärnvärden? Vision? Code of conduct? Kontrolleras dem?
- Sätter denna kulturen krav på rekryteringen av ny personal? Kompetenskrav? Förväntas man vara på ett speciellt sätt?
- Hur ser ni på innovation i företaget? Är det något som uppmuntras hos de anställda?
- Hur jobbar ni med era kunder? Från start till färdig produkt.
- Hur ser er inställning till risk ut? Är ni villiga att investera i något med osäkert utfall?
- Hur ser er finansiering ut? Lån, eget kapital? Begränsar den tillväxten?
- Organisationens struktur - auktoritet? Centraliserad? Tydliga riktlinjer? Arbetsbeskrivningar? Frihet?
- Målformulering
- Anpassning till förändring

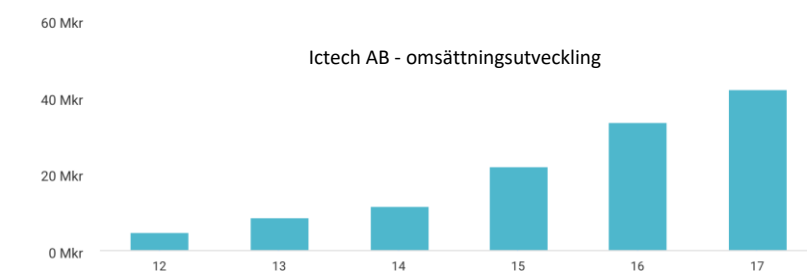
8.2 Tillväxt mätt i omsättning



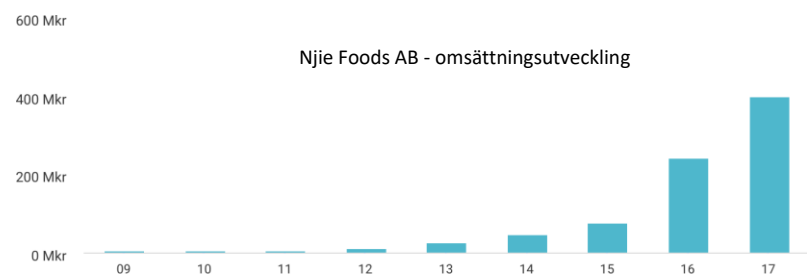
(Hämtad från Retriever business, 2019)



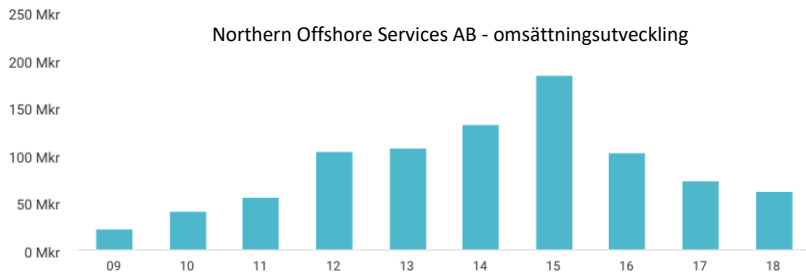
(Hämtad från Retriever business, 2019)



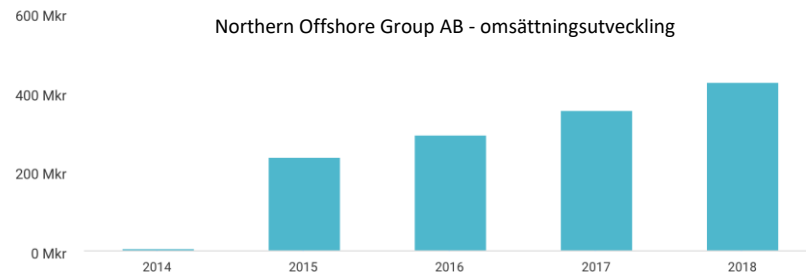
(Hämtad från Retriever business, 2019)



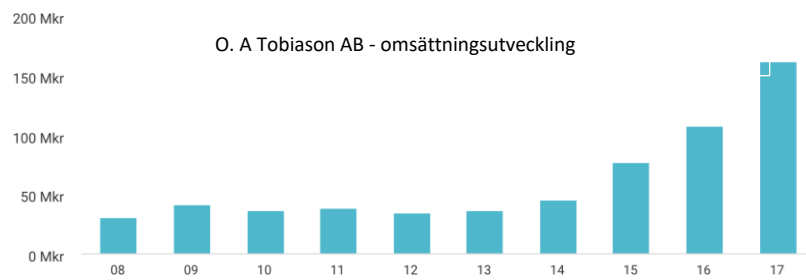
(Hämtad från Retriever business, 2019)



(Hämtad från Retriever business, 2019)



(Hämtad från Retriever business, 2019)



(Hämtad från Retriever business, 2019)