



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Strategier för digitalt baserade tillväxtföretag

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation (FEK325)
VT 2021
Kandidatuppsats
Ninwa Jusef 930504
Oscar Kransfors 980706
Handledare: Alexander Styhre

Förord

Förhandenvarande kandidatuppsats har utvecklats och framställts genom studier i Management på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet VT 2021. Denna studie genomfördes under en pågående pandemi vilket kan ha haft en påverkan på vårt resultat.

Ett stort tack vill framföras till dels respondenterna som har valt att ställa upp och ta från sin lediga tid för att göra denna uppsats möjlig, samt handledaren Alexander Styhre som har funnits som stöd genom hela processen. Många av de samtal och möten vi har haft med respondenterna har varit intressanta, inspirerande samt givande.

Trevlig läsning!

Ninwa Jusef & Oscar Kransfors
Göteborg, maj 2021-06-05

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Kandidatuppsats, Management, VT 2021

Författare: Ninwa Jusef & Oscar Kransfors

Handledare: Alexander Sthyre

Titel: *Strategier för digitalt baserade tillväxtföretag*

Bakgrund och problem: Samhället är i konstant utveckling och det blir allt svårare för bolag att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Det är därmed viktigt att öka förståelsen för hur tillväxtföretag använder ledningen för att stödja deras snabba tillväxt och vad som behöver förbättras samt kunna identifiera viktiga ledningsverktyg för att kunna hantera och kontrollera företagets snabba tillväxt.

Hög konkurrens på den globala marknaden i samband med snabba tekniska förändringar gör att chefer i tillväxtföretag får kämpa mer än någonsin för att skapa en position på marknaden som är varaktig.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka vilka teoretiska strategier som används och gör digitalt baserade företag framgångsrika i tillväxtfasen.

Avgränsningar: Studien kommer att undersöka tillväxtföretag som arbetar med digitalisering då marknaden präglats av snabb tillväxt och då samhället blivit allt mer digitaliserat. Definitionen av tillväxtbolag är en omsättningsökning om ett medelvärde på 20 procent varje år.

Metod: Tillvägagångssättet som har använts i denna studie för insamling av data är dels genom intervjuer, det vill säga den kvalitativa metoden, men även genom den abduktiva metoden. Metoderna möjliggör en oberoende undersökning och ett fokuserat perspektiv och genererade därmed relevant empiri.

Resultat och slutsatser: Resultatet av studien visar på att tillväxtföretag använder sig av olika strategier trots att de opererar inom samma bransch. Det som dock ses som en gemensam tråd för alla är att ju större de har blivit, desto viktigare är det för ett tillväxtföretag att ha en viss struktur och riktlinjer för att höja effektiviteten. Viss struktur är nödvändig, men man ska hålla det så dynamiskt som möjligt då världen är konstant föränderlig.

Förslag till fortsatt forskning: För att öka studiens validitet och göra den mer generaliserbar bör man eftersträva ett större urval av intervjuobjekt. Man bör även jämföra med fler branscher för att upptäcka branschskillnader.

Nyckelord: *Tillväxtföretag, tillväxt, strategi, framgång, lönsamhet, digitalisering, företagskultur*

Abstract

School of Business, Economics and Law

Bachelor thesis, Management, spring term 2021

Authors: Ninwa Jusef & Oscar Kransfors

Tutor: Alexander Sthyre

Title: Strategies for digitally based growth companies

Background: Society is constantly evolving and it is becoming increasingly difficult for companies to adapt to a changing world. It is thus important to increase the understanding of how growth companies use management to support their rapid growth and what needs to be improved, and to be able to identify important management tools to be able to manage and control the company's rapid growth.

High competition in the global market in connection with the rapid technological changes means that managers in growth companies have to fight more than ever to create a position in the market that is lasting.

Purpose: The purpose of the study is to investigate which theoretical strategies are used and make digitally based companies successful in the growth phase.

Delimitations: The study will examine growth companies that work with digitalization as the market has been characterized by rapid growth and as society has become increasingly digital. The definition of growth company is a sales increase of an average of 20 percent each year.

Method: The approach that has been used in this study for data collection is partly through interviews, that is, the qualitative method but also through the deductive method. The methods enable an independent investigation and a focused perspective and thus generated relevant empirical data.

Results and conclusions: The results of the study show that growth companies use different strategies even though they operate in the same industry. However, what is seen as a common thread for everyone is that the bigger they have become, the more important it is for a growth company to have a certain structure and guidelines to increase efficiency. Some structure is necessary, but you should keep it as dynamic as possible as the world is constantly changing.

Suggestions for continued research: In order for the study to obtain a nuanced approach and be applied in several situations, a larger selection of interview objects should be sought. One should also compare with more industries to discover industry differences.

Key words: *Growth companies, growth, strategy, success, profitability, digitalization, corporate culture*

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	4
1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND OCH RELEVANS	7
1.2 FORSKNINGSPROBLEM	8
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅG	8
1.4 EMPIRISKT FOKUS	8
2. TEORETISK REFERENSRAM	9
2.1 DEFINITION AV TILLVÄXTFÖRETAG	9
2.2 DIGITALISERING.....	9
2.3 LEDARSKAP I TILLVÄXTFÖRETAG INOM DIGITALISERINGSBRANSCHEN	10
2.4 STRATEGI.....	11
2.4.1 Strategi som plan.....	11
2.4.2 Strategi som mönster.....	12
2.4.3 Strategi som position.....	13
2.4.4 Strategi som perspektiv	13
2.4.5 Korrelationen mellan "the five p's"	14
2.5 STRATEGI I PRAKTIKEN	14
2.6 TILLVÄXTSTRATEGI	14
2.6.1 Strategier för tillväxtföretag	15
2.6.2 Ansoff Matrisen	17
2.6.3 Nätverkens betydelse för tillväxtföretag.....	18
2.6.4 Företagskultur som strategi	19
3. METOD	19
3.1 URVAL OCH MATERIAL	20
3.2 DATAINSAMLING	20
3.2.1 Forskningsansats.....	20
3.2.2 Semistrukturerade intervjuer	21
3.2.3 Intervjufrågor	22
3.2.4 Dataanalys	22
3.3 METODKRITIK	23
3.4 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN.....	24
4. EMPIRI	24
4.1 HUR TILLVÄXTFÖRETAGEN LYCKAS UPPNÅ SINA MÅLSÄTTNINGAR	25
4.1.1 Företag A	25
4.1.2 Företag B	25
4.1.3 Företag C	26
4.1.4 Företag D.....	27
4.1.5 Företag E	28
4.1.6 Företag F	28
4.1.7 Företag G.....	29
4.1.8 Företag H.....	30
4.1.9 Företag I.....	31
4.1.10 Företag J.....	31
4.2 SAMMANFATTNING AV INTERVJUERNA.....	32
5. ANALYS OCH DISKUSSION	32
5.1 STRATEGI.....	32
5.2 NÄTVERK OCH KULTUR.....	34
5.3 PRODUKTUTVECKLING OCH DIVERSIFIERING	35
5.4 MARKNADSUTVECKLING OCH MARKNADSPENETRERING.....	35
6. SLUTSATS	36

7.	UPPSATSENS BIDRAG TILL TIDIGARE FORSKNING	38
8.	FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING	38
9.	REFERENSLISTA	39
10.	BILAGOR	41
10.1.	BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR.....	41

1. Inledning

I detta kapitel kommer undersökningens bakgrund att framställas, samt varför det är relevant att studera detta ämne. Även problem och utmaningar som tillväxtföretag står inför kommer att presenteras i detta kapitel.

1.1 Bakgrund och relevans

Samhället är i konstant utveckling och det blir allt svårare för bolag att anpassa sig till en dynamisk omvärld (Burnes, 2004). Digitaliseringen av vår värld fortsätter i samband med den snabba teknologiska utvecklingen som skapar nya tjänster och produktmöjligheter var dag, detta skapar i sin tur nya marknadsbehov (Oreland, 2012). Konstant förändring och nya marknadsbehov i samarbete med marknadernas hårda konkurrens har satt stor press på tillväxtföretag som grundar sin affärsidé på en digitaliserad marknad. Tillväxtföretagens överlevnad hänger på företagets ledarskap och de strategier och teorier kring de dagliga beslut och riktlinjer som skapar företagets grund (Sveningsson & Alvesson, 2010). Tillväxtverket (2017) påvisade att 69 procent av företagare i Sverige har en önskan att växa. Tillväxten ses som en bidragande faktor till företagets överlevnad på lång sikt. Därför är det viktigt att se över företagets möjligheter kontinuerligt och helst redan vid starten (Maverick, 2019). Det är därmed viktigt att öka förståelsen för hur tillväxtföretag använder ledningen för att stödja deras snabba tillväxt och vad som behöver förbättras. Det är även viktigt att kunna identifiera viktiga ledningsverktyg för att kunna hantera och kontrollera företagets snabba tillväxt samt långsiktiga överlevnad.

Hög konkurrens på den globala marknaden i samband med de snabba tekniska förändringarna gör att chefer i tillväxtföretag får kämpa mer än någonsin för att skapa en varaktig position på marknaden. Detta är relevant då tillväxtföretag har en stor betydelse för Sveriges ekonomiska tillväxt. De har visat sig vara viktiga arbetsgivare i ekonomier och kännetecknas av deras snabba tillväxt (Oreland, 2012). Det är viktigt ur en samhällsekonomisk aspekt att dessa företag tillåts existera i ett klimat som gynnar dem. Det finns flera utmaningar för de som sitter i ledningsgrupper i denna typ av företag vad gäller ledningskontroll (Oreland, 2012). Detta är då något som blir en viktig aspekt för att bibehålla tillväxten. Tidigare forskning och undersökningar som har svenska företag som fokus indikerar att tillväxt i små- och medelstora företag innebär i många fall problem och komplikationer för att de ska överleva på lång sikt (Churchill & Lewis, 1983).

Tillväxt som begrepp, innebär i ett ekonomiskt sammanhang, en ökning i produktion av varor och tjänster (NE, 2021). För företag som arbetar med digitalisering är frågan om tillväxt ständigt närvarande. I och med den ständiga utvecklingen inom fältet ställs stora krav på tillväxt och vidareutveckling av såväl strategi som produkter. Som ny aktör på marknaden krävs anpassningsbarhet till den höga konkurrensen, såväl som de ständigt ökade kraven från samhället.

1.2 Forskningsproblem

Forskningen om tillväxtföretag inom digitaliseringsbranschen är ganska begränsad. Detta trots att tillväxtföretag har visat sig vara viktiga i olika ekonomier. Av den anledningen kommer en blandning mellan allmänna strategier och strategier för tillväxtföretag att genomsyra arbetet, med fokus på vad som fungerar i tillväxtföretag baserat på den empiri vi fått fram. Oreland (2012) tar även upp ett annat problem som uppkommer kring tillväxtföretag. Denna är att det inte finns någon universell definition av vad det är och vad det innebär att vara ett tillväxtföretag. Ett antal olika mått finns som alla har sina fördelar och nackdelar (Oreland, 2012). Exempel på mått är antal anställda, omsättning samt resultat. Entreprenörerna under intervjuerna talade även inte helt sammanhängande, men budskapet kom fram. Av den anledningen fördes endast korta citat fram i empirin.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Denna studie ämnar att undersöka tillväxtföretag som arbetar med digitalisering för att beskriva och kartlägga kunskap kring vilka strategier som kan anses vara mest framgångsrika när det gäller tillväxt och överlevnad.

Studiens syfte är att undersöka vilka teoretiska strategier som används och gör företag som arbetar med digitalisering framgångsrika i tillväxtfasen.

- Vilka strategier har varit framgångsrika för tillväxtföretag som arbetar med digitalisering?

1.4 Empiriskt fokus

Forskningsfrågan kring strategier och teorier om affärsutveckling och strategi som i praktiken används av tillväxtföretag, kräver en undersökning på mesonivån. Lind (2019) betecknar att undersökning på mesonivå sker genom undersökning inifrån organisationer, om deras organisationsprocesser. I denna studie är det en del av organisationsprocessen som skall undersökas, det vill säga strategin. Detta sätter vi i praktik genom att intervjua personer i ledningsgrupper eller verkställande direktörer i ett flertal olika tillväxtföretag. Undersökningen kommer alltså fokusera på organisationers verksamhet i nutid samt vilka strategier tillväxtföretagen använder, framförallt idag. Studien använder mestadels en kvalitativ metod, men även kvantitativa metoder är relevanta för undersökningens utformning. Även om empiri kring vilka strategier som används i det tidigare skedet av organisationerna kommer att frambringas, kommer undersökningen vara knuten till nuvarande levnadsförhållanden. Då samhället är i konstant förändring blir en konsekvens av detta att organiserade verksamheter också sätts under förändring. Undersökningen har alltså ett kort tidsperspektiv då strategier och teorier snabbt kan komma att bli irrelevanta vid fortsatt förändring.

2. Teoretisk referensram

Denna teoretiska referensram kommer att ha en betydande roll i arbetet. Den kommer vara till nytta för att tolka och analysera det empiriska underlaget. Denna teoretiska referensram kommer att ha ett så kallat forskningsperspektiv för att ge läsaren mer kunskap om det studerade ämnet (Lind, 2014).

Meningen med denna text är att ge bättre kunskap om tillväxtföretag som arbetar med digitalisering, samt vad ledningen i denna typ av företag kan göra för att utveckla företaget och överleva långsiktigt med hjälp av nya perspektiv. Syftet är inte att hitta en "one size fits all" utan att istället komma med nya perspektiv och tankesätt kring ämnet som kan vara väl till hands i denna typ av företag för att driva organisationen framåt.

2.1 Definition av tillväxtföretag

Att angripa ämnet tillväxtföretag är inte helt oproblematiskt. Ordet *tillväxt* har i sig en bred definition och kan ha olika betydelser beroende på sammanhanget. Enligt *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) definieras ett snabbväxande företag av att minst ha 10 anställda och en tillväxt i sysselsättningen på över 20% (OECD, 2012), en definition som mött mycket kritik, bland annat på grund av att det exkluderar ett stort antal företag med hög tillväxt (Daunfeldt, 2013). Det är även denna definition av tillväxt som vi har använt för att beskriva ordet framgång.

Ett företag är en organism som kommer i olika former med olika förutsättningar, ett faktum som ger olika företag olika förmågor till att skapa tillväxt. För att underlätta jämförelsen kommer denna uppsats rikta in sig på företag som kan betecknas som "tillväxtföretag", ett begrepp som myntades av forskaren Birch, med det initiala syftet till företag som haft en tillväxt på minst 20 % per år under de senaste fem åren (Birch, 1979). Vidare menade Birch att tillväxtföretag är företag som har stor betydelse för ett lands övergripande ekonomiska utveckling då de skapar fler jobb tillfällen än större etablerade företag (Birch, 1979).

2.2 Digitalisering

Begreppet digitalisering betyder att man går från analogt till digitalt (NE, 2021) eller den mer begripliga förklaringen: Förändringar i tillämpning av digital teknik i alla aspekter av det mänskliga samhället (Parviainen et al., 2017). Digitalisering har identifierats som en av de viktigaste trenderna i samhället som även har förändrat affärer på både kort och lång sikt. Studier visar att effekten från digitalisering är stor och jämförs ofta med den industriella revolutionen (Parviainen et al., 2017). Digitalisering blir därmed även förmågan att förvandla befintliga produkter eller tjänster till digitala varianter för att kunna erbjuda fler fördelar än endast en materiell produkt (Parviainen et al., 2017). När man säger att ett bolag arbetar med digitalisering menar man att de arbetar med en stor användning av datorteknik och när man talar om en ökad digitalisering så menar man en större användning av datorteknik (Parviainen et al., 2017). Man behöver exempelvis inte längre skicka in papper till skatteverket när man ska deklarerera, utan man kan istället skicka in deklarationen via datorn. Detta är en form av

digitalisering (Parviainen et al., 2017). Baserat på tidigare definitioner handlar digital transformation om förändringar i hur man arbetar och de förändrade förutsättningar baserade på den teknologi som bolaget använder (NE, 2021).

Förändringarna sker på fyra olika nivåer:

- **Processnivå:** Anta nya digitala verktyg och effektivisera processer genom att minska manuella steg.
- **Organisationsnivå:** Erbjuder nya tjänster och kassera föråldrad praxis och erbjuda befintliga tjänster på nya sätt.
- **Affärsdomännivå:** Förändra roller och värdekedjor i ekosystem.
- **Samhällsnivå:** Ändra samhällsstrukturer, exempelvis typ av arbete samt sätt att påverka beslutsfattande (Parviainen et al., 2017).

Vi kommer i denna studie fokusera på de bolag som arbetar med produkter som gör digitalisering möjligt hos andra bolag, samt det omgivande samhället.

2.3 Ledarskap i tillväxtföretag inom digitaliseringsbranschen

I detta avsnitt kommer vi att presentera ledarskap i tillväxtföretag som jobbar i kunskapsintensiva verksamheter. Ledarskap är viktigt i tillväxtföretag då de sätter grunden för hur bolaget kommer växa (Lind, 2014).

Inom IT och digitaliserings-branschen, eller som Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver det, kunskapsintensiva verksamheter kan det vara svårt för chefer att följa olika processer. De beskriver det som att arbetet i denna typ av organisationer är mer komplext och för de högre cheferna blir det oftast svårt att förstå processerna. Därmed blir det även svårare för dessa att dels styra processen, men även att följa dessa med hjälp av så kallade prestationsindikatorer. (Sveningsson & Alvesson, 2010). Denna svårighet att mäta prestationsindikatorer i organisationerna har lett till att fokus skiftas till förhållanden, normer och företagskultur. Ofta talar man om att ledarskapet i en kunskapsintensiv verksamhet främst skall rikta in sig på att stödja lärande, förnyelse samt skapa en social integration för att på så sätt forma en gemensam organisationsidentitet (Lövendahl, 1997). Strategierna blir därmed mindre avsiktliga och formaliserade (Mintzberg, 1987). I och med detta så hjälper man de anställda att känna en lojalitet till företaget, samt ge de redskap som krävs till de operativa enheterna så att de kan arbeta mot en gemensam riktning. Sveningsson och Alvesson (2010) kallar detta för ett socialintegrativt ledarskap.

Socialintegrativt ledarskap är dels en fråga om att hålla sig inom företagets ramar men även att föra organisationen framåt, både på makronivå, men även på mikronivån, där sammanhållningen blir en viktig och övergripande faktor. Då arbetet främst inom denna typ av organisation sker i klientens lokaler med klientens redskap, kan en lojalitetskonflikt uppstå. Av den anledningen används det socialintegrativa ledarskapet i kunskapsintensiva verksamheter (Sveningsson & Alvesson, 2010). Sveningsson och Alvesson (2010) gjorde en

fallstudie i ett medelstort IT- företag där han undersökte sin teori om socialintegrativt ledarskap i kunskapsföretag. Denna studie visade på att teorin fungerade. Dock så är det viktigt att tillägga att ett karismatiskt ledarskap stod i fokus. Efterföljarna i detta företag var lyriska och väldigt entusiastiska över hur grundarna fungerade som chefer och ledare i organisationen. Den som utförde något som ansågs bra i organisationen fick positiv respons från cheferna som alltid kunde nås direkt av de anställda. Organisationen sågs som en platt organisation, trots att tydliga chefer fanns i den. *"Ofta öppnades en flaska champagne för att fira prestationen"* (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.65). De som grundade bolaget var bra på att sammanbinda företagets aktiviteter, tillsammans med personalens vardagsliv. Sveningsson och Alvesson (2010) ansåg även att ledarna i kunskapsföretaget uppfyllde minst två krav som man ställer på karismatiska chefer. Man ansåg att cheferna var absolut exceptionella på det de tog sig an, samt hade en tydlig vision. Sveningsson och Alvesson (2010) anser inte att karisma är något som man nödvändigtvis föds med, trots att det på ett sätt är ett personlighetsdrag, utan de ansåg även att karisma kunde växa fram genom att man väljer att vara delaktig *"...i en bransch som befinner sig på en expanderande marknad..."* (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.67).

Men, som med många andra områden med en samhällsvetenskaplig inriktning så är experter oeniga om vilka strategier som fungerar bäst. Det är därför naturligt att många olika teorier och modeller ger olika resultat. Många frågor om ledarskap är dock, än idag, fortfarande obesvarade. En av dessa är ledarens betydelse i organisationer och vilken relevans klassiska teorier idag har (Sveningsson & Alvesson, 2010). Trots att ovanstående exempel visar på att ledaren har en viktig roll finns det andra teorier som visar motsatsen, och som Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver: En ledare/chef utan efterföljare är inte en ledare.

2.4 Strategi

Individer vill gärna ha definitioner av alla koncept och av den anledningen finns många olika definitioner av vad strategi är (Mintzberg, 1987). Mintzberg (1987) menar vidare att man inte endast kan förlita sig på en definition av strategi, utan behöver flera på grund av ordets komplexitet. Den definition av strategi som uppsatsen kommer utgå ifrån är Mintzbergs (1987) definition som är en klassisk definition. Han menar att det finns fem huvudkomponenter av strategi och att man ska se ordet som en plan, en handling, ett mönster, en position och slutligen ett perspektiv (Mintzberg, 1987). Han menar vidare att alla dessa hör ihop och har ett förhållande till varandra och bildar det vi vet att strategi är. Mintzberg (1987) kallar dessa för *"The five p's"*.

2.4.1 Strategi som plan

Strategi ser man som planen till att bli framgångsrik, det vill säga planen, eller kartan till att nå målet. Detta mål kan exempelvis vara att komma in på en ny marknad, eller att vinna större marknadsandelar (Mintzberg, 1987). Enligt denna definition har strategi två viktiga egenskaper:

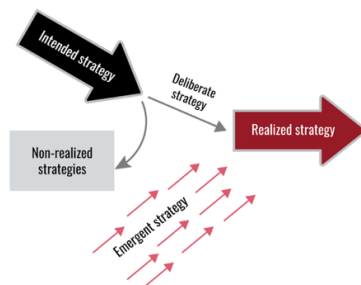
1. Strategin utvecklas medvetet och målmedvetet före åtgärderna har vidtagits till att nå målet. De är gjorda före de åtgärder som gäller och behöver tas (Mintzberg, 1987).
2. De utvecklas medvetet och målmedvetet och anges ofta formellt och skriftligt och kallas för ”planer” och beskrivs som ”designen för handlandet” samt ”medveten handling” (Mintzberg, 1987).

Som planer kan strategier både vara allmänna, men även mer specifika. I den specifika betydelsen av ordet bör man identifiera och associera ordet strategi med ordet ”plan” (Mintzberg, 1987). En plan som strategi kan vara en ”handling” som är avsedd att överlista en konkurrent på marknaden. Ett företag kan exempelvis hota att utöka anläggningens kapacitet för att avskräcka en konkurrent från att bygga en ny anläggning. Här är *planen* att avskräcka konkurrenten medan *handlingen (knepet)*, i detta fall är expansionen (Mintzberg, 1987). Man ser därmed strategier som förutänkta och planerade (Mintzberg, 1987).

2.4.2 Strategi som mönster

Men om strategier kan vara förutsedda, planerade och specifika så kan de även realiseras. Med andra ord, man definierar strategi som ett mönster och inte bara en plan. Att endast ha en plan blir inte tillräcklig, utan man måste kunna utföra planen (Mintzberg, 1987). Med detta kommer då en till definition på strategi där man ser strategi som ett mönster i en ström handlingar. Enligt denna definition är strategi konsekvenserna av ett beteende, oavsett om det är avsedda beteenden eller inte, vilket kan verka konstigt för ett ord som är bundet. Huvudpunkten i detta är att varje gång en chef tillämpar en strategi till ett företag, så implicerar de att definiera strategi som ett mönster av handlingar. Ibland kan de till och med gå längre och skriva att planen de har för företaget är deras strategi (Mintzberg, 1987). Dock så kan definition av plan och strategi vara oberoende av varandra. Planer kan gå orealiserade, medans mönster kan uppstå omedvetet och utan planering. För att förklara det ytterligare menar Mintzberg (1987) att strategier kan vara ett resultat av mänskliga beteenden, snarare än mänsklig design. Mönster utvecklas oavsett om intentionen är att de ska utvecklas.

Figur 1: *Strategi enligt Mintzberg*



Källa: Dolfing (2020)

Denna figur visar hur strategier förändras när man försöker applicera den genom handlingar och mönster i en komplex omvärld. Figuren visar även hur strategier växer fram och

sammanvävs med den planerade strategin och bildar en strategi som inte var tänkt från starten av planeringsprocessen. Mintzberg (1987) skriver ett konstaterande från Rumelt som menar att en annans strategier är en annans taktik. Det som är strategisk beror på vart du är, då det som verkar taktiskt idag kan visa sig strategiskt imorgon. Denna typ av skillnader kan vara dels godtyckliga, men även vilseledande. Det finns tillfällen då det lönar sig att hantera detaljerna och låta strategierna dyka upp av sig själva. Det finns därmed god anledning är släppa ordet taktik helt och hållet och istället koncentrera sig på mer eller mindre strategiska frågor oavsett om de förverkligas före eller efter det som var avsett. Följaktligen kan man säga att strategi i bemärkelsen ”mönster” är potentiellt vad som helst. Det kan handla om produkter, processer, kunder eller medborgare, färg eller kontroll (Mintzberg, 1987)

2.4.3 Strategi som position

Nästa definition av strategi som Mintzberg (1987) nämner är att strategi är ett medel för att lokalisera en organisation. Man väljer exempelvis vart organisationen eller företaget skall verka och i vilken miljö. Mintzberg (1987) skriver ett konstaterande från Hofer som beskriver att strategi är den förmedlande kraften mellan organisation och miljö, det vill säga mellan det interna och det externa sammanhanget. Observera att denna definition av strategi kan vara kompatibel med antingen en eller alla av de föregående nämnda definitionerna. En position kan väljas efter en plan (eller handling) och den kan nås genom ett beteendemönster (Mintzberg, 1987). Strategi är i huvudsak en beskrivande idé som inkluderar en organisations val av ”nisch”. Man vill därmed positionera sig på ett sätt som är antingen bättre än konkurrenterna, eller där konkurrenterna inte finns. Strategi handlar om att skapa situationer för ekonomisk vinning, oavsett om det handlar om direkt eller indirekt vinning (Mintzberg, 1987).

2.4.4 Strategi som perspektiv

I detta perspektiv tittar vi inom organisationen och inte utanför som i föregående perspektiv. Det handlar i detta perspektiv inte bara om hur man positionerar sig mot andra, utan även hur vi uppfattar omvärlden (Mintzberg, 1987). Vissa uppfattar världen som komplex och dynamisk och skapar därför ny teknik och utnyttjar marknader till deras yttersta. Andra uppfattar världen som fast och stabil och lutar sig därmed tillbaka på etablerade marknader och försöker bygga ett skyddande skal runt sig samtidigt som de förlitar sig mer på politiskt inflytande än på ekonomisk effektivitet (Mintzberg, 1987). Det finns därmed dels organisationer som IBM och McDonalds som helt förlitar sig på deras varumärke och bygger en ideologi kring det medan andra koncentrerar sig på ren produktiv effektivitet. Strategi i denna bemärkelse blir därmed hur den tolkas av individerna som skall utföra den. Många tror att den dels beror på kultur, andra tror att den beror på ideologi medan många tror att den beror på båda. Alla har olika perspektiv på hur vi uppfattar världen, vilket gör att vår uppfattning om strategi är olika. Alla strategier är abstrakta och existerar endast för de som är intresserade av att använda eller influeras av dessa. Enligt Mintzberg (1987) är det viktigt att minnas att ingen någonsin har tagit på en strategi och att det är viktigt att perspektivet på

strategi delas av de inblandade aktörerna, det vill säga medlemmarna av organisationen eller bolaget. När vi tittar på strategi som ett perspektiv bli det då viktigt att titta på hur det kollektiva beteendet ser ut samt vad intentionerna är (Mintzberg, 1987).

2.4.5 Korrelationen mellan ”the five p’s”

För att beskriva korrelationen mellan varandra kommer ett exempel användas. Det kommer vara ett klassiskt exempel om Honda som försökte ta sig in på en ny marknad i USA. Medarbetarnas perspektiv på Honda var att de såg sig själva som en låg-kostnad producent som skulle attackera nya marknader och på så sätt vinna nya marknadsandelar. *Perspektivet* förde de över till en *plan* som de trodde skulle ge dem en starkare *position* på marknaden. De trodde att denna strategi skulle göra att de vann marknadsandelar i USA samtidigt som det skulle skapa en ny för marknad för små ”familjära” motorcyklar. Detta samtidigt som man i USA såg motorcyklar som något för de ”tuffa” och ”rebelliska”. Denna planen integrerades sedan genom en mängd olika *mönster*, såsom exempelvis att hitta distributörer och marknadsföring med deras slogan ”*You meet the nicest people at Honda*” (Mintzberg, 198, s.17). Denna process matchar hur man traditionellt ser på strategi. Dock så visade det sig fungera annorlunda i verkligheten. Hondas ”verkliga” beteende var något annat. Det visade sig efter hand att Hondas strategi först var att konkurrera med de tuffare amerikanska motorcyklarna, vilket de inte lyckades med. Efter ett möte i USA med marknadsföringsstudenter kom deras slogan fram och strategin växte fram. När denna framväxande strategi sedan blev välkänd framställde Honda det som att den var medveten. Mintzberg (1987) menar vidare att det oftast är så det fungerar även i verkligheten. Man har en plan, strategi för att uppnå de mål man satt upp. Men omvärldens komplexitet och människans perspektiv på strategi är det som ger resultatet. Han talar alltså om planerade-, framväxande, och realiserade strategier.

2.5 Strategi i praktiken

Det finns en klyfta mellan teorin och vad människor gör i praktiken inom strategi. Detta har gett upphov till ny forskning. Av den anledningen bör man studera strategi utifrån något som bolaget gör, snarare än något som bolaget har. Strategi som praktik kan utvecklas åt två olika håll. Antingen mot ett mer öppet och diversifierat program som konstant tänjer på gränserna med nya arbetssätt för att nå målet, eller genom att inte lämna något utrymme för förändring (Jarzabkowski, 2004). Strategi som praktik fokuserar på den praktiska aspekten av strategi, samt hur varje individs uppfattningar av den är, både när det kommer till metod samt tillvägagångssätt (Jarzabkowski, 2004). Även miljön som finns i bolaget kan påverka hur strategi uppfattas och hur handlingarna utförs. Vilken påföljd dessa handlingar har beror dels på hur det ser ut i bolaget, men även hur det ser ut i den marknad där bolaget vistas. Man menar att man kan förmedla strategi men hur den uppfattas beror på individen (Jarzabkowski, 2004). På grund av avståndet mellan strategi och praktik bör man ha en dynamisk syn på strategi (Regné, 2008).

2.6 Tillväxtstrategi

Att enbart fokusera på ledarskapsförmågor som en isolerad förutsättning till framgång kan dock göra att andra, mycket vitala, nyckelfaktorer glöms bort eller förminskas (Tengblad, 2018). För att undvika detta kan man använda sig av ett antal olika tillväxtstrategier. Tillväxt i sig är som tidigare nämnt inte ett självklart område och kan mätas på flera olika sätt. Ett sätt att mäta tillväxt är genom att sätta upp nyckeltal som dokumenteras över åren som sedan följs upp på och analyseras. Tillväxt kan exempelvis mätas i antal anställda, hur högt eget kapital- eller vinsten är, genom ett företags omsättning, eller i dess tillgångar (Nilsson et al., 2002). Ett annat sätt att förstå vad som skapar tillväxt är att analysera den situation som företaget befinner sig i och vart man tidigare varit, då detta avgör i vilken riktning man är på väg (Greiner, 1972).

Faktorer som påverkar ett företags framgång är bland annat dess benägenhet till att uppnå sina resursers fulla potential, tur, bra timing samt dess anpassningsbarhet i tider av förändring eller kris (Tengblad, 2018). Enligt Greiner (1972) finns fem olika faser av utveckling som alla initieras med en tid av *evolution* som innefattar stabilitet och stadig tillväxt. Varje fas avslutas med *revolution*, som innebär organisatorisk instabilitet och förändring. Sättet varje fas avslutas avgör huruvida företaget kommer klara av nästkommande fas av evolutionär tillväxt (Greiner, 1972). För att driva ett framgångsrikt företag på den ständigt föränderliga marknaden bör man även se över ett antal nyckelfaktorer. För det första krävs en stabil ekonomisk situation som antingen kan uppnås genom vinst eller externa lån. För det andra krävs en stabil hantering av dess tekniska resurser. Med detta sagt är det även viktigt att hålla sig anpassningsbar till externa förändringar på marknaden och vara redo att vidareutveckla sina resurser när tiden är inne. Den tredje komponenten är sociala resurser. För att ett företag skall lyckas hålla sig kvar på marknaden krävs starka relationer till sina anställda, kunder, leverantörer, och andra intressenter (Tengblad, 2018).

Genom att se bekanta sig med sina omständigheter samt hålla koll på nyckelfaktorerna (ekonomi, tekniska och sociala resurser) kan företaget för det första urskilja vilken fas det befinner sig i och således underlätta dess val av strategi och management (Greiner, 1972), och för det andra få en bättre anpassningsbarhet och förståelse för den rådande krisen vilket hjälper till i hanteringen av denna (Tengblad, 2018).

2.6.1 Strategier för tillväxtföretag

PROFIT är en organisation som studerar hur tillväxtföretag lyckas växa och har hittat uppsättningar av värderingar och taktiker som gör tillväxtföretag framgångsrika (Spence, 2011). Resultatet har de fått fram genom en studie som gjorde 2011 som inkluderade 200 tillväxtföretag. De menar att resultatet som de har kommit fram till kan användas av tillväxtföretag i vilken sektor som helst, samt vilket land som helst. Den ”hemliga formeln” för att uppnå en ännu högre tillväxt och lönsamhet består enligt Spence (2011) av fem viktiga strategier:

- 1) **Ta över världen:** De menar med denna strategi att man ska expandera till andra delar av världen och våga ta sig an nya marknader. Varje land har en begränsad marknad

och för att man ska växa som tillväxtföretag bör man därför försöka nå andra delar av världen med sin produkt. De som expanderade till andra länder ökade sin export dubbelt så mycket snabbare som sina inhemska intäkter (Spence, 2011). För att kunna expandera till utländska marknader bör företaget koncentrera sig på ett område i landet i taget samt ha säljare som talar språket och kan ge kunden den service personen vill ha. Märker man att något inte fungerar ska man vara snabb med att ändra på det (Spence, 2011).

- 2) **Inkludera transparens:** Man ska visa sin redovisning och öppna sina böcker så att personalen ser vart man ligger till. Man ska dela med sig av företagets ekonomi, viktiga mål samt framsteg. Detta så att de ska kunna anamma en vinnande mentalitet och försöka uppnå de mål som ledaren satt upp. Man ska även kunna kommunicera tydligt, öppet och konsekvent med sina anställda för att kunna skapa ett kraftfullt affärsbyggandeverktyg. Vidare visade studien att de anställdas kunskap och kreativitet var avgörande för företagets framgång, speciellt inom marknadsföring. Det är även viktigt att kontinuerligt informera anställda om intäkter, budgetmål, vinstmarginaler och kundnöjdhet samt ge bonus till anställda som hjälper resultaten blir bättre. Utöver företagets mål får de anställda varje år egna mål av ledningen att sträva mot. En ”sportig” företagskultur förespråkas där man alltid arbetar med produktutveckling och som ett team (Spence, 2011). Bonusen är beroende av hur de presterat i företaget (Spence, 2011).
- 3) **Bli en färdighetsfabrik:** Fokusera på personalutbildning för att göra varje anställd den mest kompetenta. Talangfulla medarbetare är viktiga att behålla i ett tillväxtföretag. Av den anledningen måste tillväxtföretag hitta rätt formel för att hålla sina mest effektiva anställda nöjda. Man ska investera i sina anställdas professionella utveckling genom exempelvis kompetensutbildningar för att hålla dem engagerade samt få dem att känna sig utmanade. Dessa är nyckeln då den tekniska omvärlden förändras snabbt och anställda som inte ständigt utökar sina kunskaper lämnar företagets kunder underbetjänade (Spence, 2011).
- 4) **Kultivera motståndskraft:** Håll ett starkt öga på trender och var redo att byta marknad från en som börjar försvinna till de som växer. Saker går sällan som man förväntar sig. När marknaden börjar gå dåligt, börjar framgångsrika tillväxtföretag att utveckla nya strategier och se nya tillväxtmöjligheter. Man kan göra detta genom att acceptera fakta, vidta drastiska åtgärder samt utforska nya alternativ. Detta kan man göra genom att ta råd från kontakter och ta konstruktiv kritik från framtida återförsäljare (Spence, 2011). Innovation är det viktigaste i tillväxtföretag som opererar inom digitaliseringsbranschen (Spence, 2011).
- 5) **Bygg upp ditt företag med tanken att bli stor:** Systematisera ditt företag så att det blir effektivare idag och skalbart imorgon. Samtidigt som företaget blir större och mer komplext behöver bolaget standardiserade formler för att hålla jämna steg med företaget och de anställdas resultat. Ju tidigare ledaren implementerar korrekta

affärsprocesser och system, desto bättre kommer du kunna hålla kontakten och borta från problem. System tar tid att implementera, men när de väl är på plats fungerar de bra att övervaka och modifiera med (Spence, 2011). Vidare menar Spence (2011) att när man har kontroll på företaget och dess processer så blir även arbetet lättare.

2.6.2 Ansoff Matrisen

Det finns många olika sorters strategier som man kan rikta in sig på för att få bolag att växa. Ansoffs modell är välkänd och han menade att för att bolag ska kunna behålla sin position på marknaden måste de gå igenom konstant omvandling och förändring. Ansoff (1957) menade även att för att bolag inte bara ska bibehålla sin position utan även växa måste de förändras och utvecklas dubbelt så fort som om man bara vill behålla sin position, samtidigt menade han även att de bolag som sitter på toppen nu, inte kommer göra det i framtiden om inget förändringsarbete sker i bolaget (Ansoff, 1957).

Ansoff (1957) menade att det finns fyra basala tillväxtalternativ som man kan använda sig av. Bolag kan växa genom ökad marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling eller diversifiering. Ett företag som accepterar diversifiering som en del av sitt tillvägagångssätt för tillväxt åtar sig att kontinuerligt väga och jämföra fördelarna med dessa fyra alternativ (Ansoff, 1957). Man kan först välja en kombination av strategier som man känner fungerar för stunden, för att sedan byta till en annan, beroende på de särskilda omständigheterna i den långsiktiga utvecklingsplaneringen (Ansoff, 1957). Detta illustrerar Ansoff (1957) en matris som ni finner nedan.

Figur 2: Ansoff matris



Källa: Gunnarsson (2021)

Ruta 1 (övre vänster): Denna strategi kallas även *marknadspenetrering*. Här ska man fortsätta där företaget redan är verksamt och samtidigt försöka sälja mer. Man ska försöka nå fram till fler kunder inom den befintliga marknaden (Gunnarsson, 2020).

Ruta 2 (nedre vänster): Denna strategi kallas för *marknadsutveckling*. Här ska man försöka nå nya marknader med sina produkter (Gunnarsson, 2020).

Ruta 3 (övre höger): Denna strategi kallas för *tjänste-/produktutveckling*. Här handlar det om att utveckla de produkter som företaget erbjuder, genom exempelvis fler funktioner eller bättre kvalitet utefter kundens önskemål (Gunnarsson, 2020).

Ruta 4 (nedre höger): Denna strategi kallas för *diversifiering*. Här handlar det om att skapa nya produkter och nya tjänster på en helt ny marknad. Man ska titta lediga ytor i olika marknader och försöka skapa nya produkter till dessa (Gunnarsson, 2020).

Studier om diversifiering visar att företag vanligtvis når ett beslut genom en flerstegsprocess (Ansoff, 1957). Första steget är att bestämma vilka områden som ska sökas. Det vill säga vilken marknad man vill befinna sig på. Det andra är att välja diversifieringsmöjligheter inom den valda marknaden och göra en preliminär utvärdering av den. Slutligen ska den även utvärderas av toppledningen, vilket leder till att man planerar för specifika steg och detaljer för att genomföra strategin (Ansoff, 1957).

2.6.3 Nätverkens betydelse för tillväxtföretag

Många menar att strategi inom tillväxtföretag och strategi inom bolag som har en stabil plats på en marknad skiljer sig åt. En bred konsensus inom managementforskning har även skapats som säger att bolagets nätverk är det som är avgörande i många fall om bolaget lyckas växa eller inte (Hite & Hesterly, 2001). Bland dessa är Hite och Hesterly (2001) som menar att det som gör tillväxtföretag framgångsrika är att de lyckas hitta strukturella hål i sina nätverk, det vill säga de kontakter de har runt bolaget. De menar vidare att bolag som lyckas skapa sig nya nätverk som passar bolagets förändrade resursbehov och utmaningar när de går från ett startup till ett tillväxtföretag, är de som lyckas (Hite & Hesterly, 2001). I ett startup består bolaget främst av täta sociala nätverk i anslutning till grundarna som är väldigt identitetsbaserade som inte nödvändigtvis är till nytta när bolaget utvecklas och blir ett tillväxtföretag. När företag går in i tillväxtstadiet utvecklas deras nätverk baserat på bolagets nya kostnader och fördelar (Hite & Hesterly, 2001). Denna övergång manifesteras på tre olika sätt:

- 1) Man går från främst socialt inbäddade band till en balans mellan inbäddade relationer och ytliga.
- 2) Från nätverk som betonar sammanhållning till de som utnyttjar strukturella hål
- 3) Man går från mer vägberoende till mer avsiktligt hanterade nätverk.

Hite och Hesterly (2001) menar att tillväxtföretag behöver dels glesa nätverk, men även nätverk som bidrar till fast prestanda som båda ska vara anpassade till företagets nya behov i takt med att bolaget växer och får nya utmaningar (Hite & Hesterly, 2001). Dock så finns det en oenighet om vilken typ av nätverksegenskaper som är mest fördelaktiga i tillväxtföretag (Hite & Hesterly, 2001). På ena sidan finner man studier som visar att tillväxtföretag tenderar att utnyttja företagarnas familjemedlemmar och vänner för att få tag på viktiga resurser till företagets överlevnad. Studier visar även att finansiellt stöd i denna typ av bolag främst kommer från familj och vänner, snarare än banker (Hite & Hesterly, 2001). Dock så finns det annan forskning av främst Burt (1992) som menar att dessa sammanhängande nätverk (familj och vänner) snarare är en begränsning än en fördel till tillväxtföretag. De motsatta åsikterna

och forskning inom detta område har gjorts av att nätverken studerats under en statisk punkt i tiden (Hite & Hesterly 2001). Man bör istället se till att bolagets olika resursbehov blir tillgodosedda under hela tillväxten. Hite och Hesterly (2001) menar vidare att det är svårt att förutsäga ett tillväxtföretags behov då bolagen är dynamiska och arbetar i en dynamisk miljö. De menar vidare att en analys av resursbehovet i företaget är viktigt vid en övergång mellan startup och tillväxtföretag (Hite & Hesterly, 2001). Fasta nätverk som främst är identitetsbaserade, säkerställer de nödvändiga resurserna i starten av ett företag, men är dock inte tillräckliga i ett senare stadie när bolaget växer i en snabbare takt. Av dessa anledningar bör företag utvecklas mot beräkningsnät för att möta den ökade kvantiteten i resursbehov och omfattning.

2.6.4 Företagskultur som strategi

Den klassiska definition av företagskultur är de attityder, beteenden och värderingar som är gemensamma i en organisation (Schein, 1984). Kultur är därmed inget man kan ta på, utan hur man brukar göra, tycka och tänka samt hur man är mot kunder och mot medarbetare. Den lite mindre klassiska definitionen av företagskultur handlar om känslan man får av ett bolag och inte enbart vilka värderingar bolaget har. Företagskultur blir därmed en känsla av hur det är att arbeta i en organisation, snarare än de uttalade värderingar som bolaget har (Schein, 1984). För att medlemmarna i organisationen ska vara lojala trots att deras handlingsfrihet begränsas när de förhåller sig till företagets kultur, har man olika incitamentsystem. Dessa är exempelvis lön, prestige och en känsla av gemenskap. På arbetsplatser där många arbetar på distans och de anställda är svåra att övervaka beskriver Arhne et al. (1999) att företagsledningen enbart förlitar sig på gemensamma värderingar och sammanhållningen i företaget som skapats genom företagskulturen (Arhne et al., 1999).

Organisationskultur kan analyseras på många olika nivåer. Man brukar börja med synliga artefakter. Det vill säga miljön i bolaget. Här kan det vara möbler och liknande som man byter ut för att skapa en viss känsla av miljön (Schein, 1984). Det kan även handla om en speciell klädkod i bolaget och andra synliga faktorer som människor har en tendens att handla efter och influeras av. För att förstå varför vissa agerar som dom gör behöver man dock titta på andra faktorer, såsom vad de anställda värdesätter. Abrahamsson et al. (2000) menar att man kan påverka företagskultur på flera olika sätt. Dessa är genom normer, värderingar, regler, ritualer samt känslan man förmedlar på kontoret (Abrahamsson et al., 2000).

3. Metod

I detta kapitel beskrivs den metod som används för att uppfylla studiens syfte: val av intervjuobjekt, datainsamling och dataanalys. Därefter följer en diskussion om kvalitetskriterier för kvalitativ metod och etiska ställningstaganden.

Den metod som vi har valt i detta arbete kommer att främst bestå av en kvalitativ metod där tio intervjuer har genomförts och används som en datainsamlingsmetod. Antalet intervjuer är satt med hänvisning till den tid vi har på oss att genomföra forskningen. Denna metod

möjliggör forskning av ämnet från ett fokuserat perspektiv och genererar därmed relevant empiri. Den främsta orsaken till att vi har använt denna metod är för att kunna upptäcka eventuella likheter, skillnader, mönster och strukturer inom det ämne som vi vill undersöka. Istället för att utgå ifrån den befintliga information som finns om tillväxtföretag och strategiarbete ansågs den mest informativa informationen komma ifrån de som har startat upp och nu arbetar i tillväxtföretag som arbetar med digitalisering.

3.1 Urval och material

Då vi ämnar att undersöka de strategier och teorier som är mest tillämpbara i ledningsgruppen i tillväxtföretag gällande affärsutveckling inom digitalisering, finns det två nyckelfaktorer vid val av medverkande i vår studie. För det första måste företagen som väljs ut uppfylla kriterier om storlek, tillväxtfas, bransch samt även moraliska aspekter. För det andra, har vi tillväxtföretag med olika omsättningar för att försöka utmärka skillnader i strategiarbete beroende på omsättning. Vid val av en eller flera medverkande, tillhörande det företaget, måste de medverkandes position och direkta kunskap och styrning kring företagets strategier och teorier tas i beaktande. Så för att införskaffa empirisk data till vår undersökning kommer vi alltså att genomföra kvalitativa undersökningar. Dessa kvalitativa undersökningar, även kallade icke-sannolikhetsurval, ställer ofta mer krav på forskaren som måste analysera, tänka igenom, bearbeta och bereda både intervjufrågorna samt dataunderlaget från intervjun. Detta då materialet måste vara något man kan relatera till samt ge empiriskt underlag som sedan används som byggsten i slutsatsen av den forskningsansats som ska redogöras (Lind, 2019).

Urvalet av dessa kvalitativa undersökningar gjordes genom att undersöka skribenternas kontaktnätverk efter relevanta respondenter inom tillämpbara organisationer efter tidigare nämnda nyckelfaktorer. Kontakten skapades vid första försök via individuella email som utskickades med presentation av vår forskningsfråga och förfrågning av medverkande via intervju. Vissa potentiella intervjuobjekt kunde ej nås via mail, där vi därpå nådde ut till dessa via direkt telefonsamtal. De respondenter som accepterade förfrågan om medverkan på intervju bokades in i ett zoom möte med bestämd tid om 45 minuter för utförande av intervjun. Samtliga respondenter som inte svarade på mail och därav försöktes nås via telefon, utförde intervjun på deras begäran direkt i telefon under samma samtal där kontakt skapades.

Lind (2019) tar upp problematiseringen kring autenticitet, träffsäkerhet och pålitlighet. Därför måste den forskande som förbereder och utför intervjun beakta äktheten och vederhäftigheten på det den medverkande säger. I denna forskningsansats innebär detta att det som den medverkande framför kring de strategier och teorier som använts faktiskt har ägt rum och inte är en efterkonstruktion för att framhäva företaget. Detta utreds ofta av "pålitligheten" som understryks med förankring i empirisk data, eller mindre empiriskt, men mer vanligt; konkreta exempel. Till sist är det viktigt att denna förankring illustrerar forskningsansatsen på ett intressant sätt (Lind, 2019).

3.2 Datainsamling

3.2.1 Forskningsansats

I enlighet med Patel och Davidson (2011) är ett centralt problem inom olika typer av vetenskap, hur man ska kunna relatera verklighet till teori och tvärtom. Två begrepp som kan användas till att föra samman verklighet och teori är induktion och deduktion. Genom att arbeta deduktivt använder man sig av särskilda händelser från allmänna principer och redan befintliga teorier. I det induktiva sättet att arbeta studerar man istället ett objekt utan att ha en etablerad teori att utgå ifrån. En kombination av induktion och deduktion kallas abduktion. Abduktion används ofta i både praktiska utredningar och praktiska forskningsarbeten. En abduktiv studie kan till exempel inledas med ett antal intervjuer utan några riktlinjer kring mätinstrument som exempelvis ett strukturerat formulär. Efter de inledande intervjuerna konstrueras en modell byggd från data ifrån de första intervjuerna och sedan testas denna modell mot respondenterna i nya strukturerade intervjuer. Hypoteser kan uppstå vid utformandet av t.ex. frågeformulär, där kan de användas för att mäta de företeelser som skall tolkas till teorin. Dessa hypoteser förekommer dock nästan uteslutande i kvantitativa metoder.

Uppsatsen kommer i huvudsak genomsyras av en abduktiv ansats där teorier som redan existerar kommer att prövas empiriskt. Resultat som vi får in genom den kvalitativa metoden kommer att ge oss primärdata och kommer att tolkas och anknytas till redan befintliga teorier. Det positiva med denna ansats är att forskningsprocessen påverkas mindre av forskarna bakom arbetet. Dock så kan det även innebära att utforskade spår förblir oupptäckta (Patel & Davidson, 2011).

Val av metod kommer därför att delvis ske genom textanalys av teorier, men även egna observationer som görs genom intervjuer. Denna forskning kommer således ha ett objektivt angreppssätt som sedan kommer att färgas av vår empiri samt de slutsatser vi dragit (Lantz, 1993).

3.2.2 Semistrukturerade intervjuer

Kvalitativa intervjuer delas upp i tre huvudsakliga grupper, ostrukturerade-, semistrukturerade, samt strukturerade intervjuer. Ostrukturerade intervjuer har ingen struktur som samtalet utgår från och oftast läggs ansvaret om vem som styr samtalet på intervjuobjektet. Strukturerade intervjuer är en manusstyrd dialog, frågorna är bestämda i förväg och samma frågor ska användas till alla olika intervjuobjekt. Semistrukturerade intervjuer har även här förutbestämda frågor som ställs på samtliga intervjuer. Dock bör frågorna formuleras på ett mer öppet sätt som önskvärt resulterar i att det passar att dyka djupare in i samtalen med följdfrågor, frågorna kan även justeras utefter vad intervjuobjektet besvarar och berättar (Bryman, 2016).

Med hänvisning till uppsatsen syfte bedömdes den semistrukturerade intervjuformen vara mest lämpad. Tydliga frågor ansågs viktiga för att kunna jämföra intervjuobjekten, samtidigt som respondenterna ska kunna upprätthålla en flexibel diskussion som inte ska kunna präglas av åsikter och följdfrågor som intervjuerna har. Detta sätt att genomföra intervjuerna tillåter även oplanerade upptäckter, där friheten som ges av de semistrukturerade frågorna hoppas leda till att respondenten framför annan relevant och intressant information som inte svarar

direkt på frågorna (Patel & Davidsson, 2011). Tillsammans med kompletterande tidigare forskning kommer denna undersökningsmetod att vara lämpligast för att besvara vårt syfte och vår forskningsfråga.

Kvantitativ undersökning redovisas ofta i form av enkäter. Denna studie kunde eventuellt vara mer pålitlig med hjälp av en kvantitativ undersökning, i detta fall bestående av enkäter som skickas ut till flera olika företag, då mer data kan samlas in. Dock ansågs det vara viktigare att både kunna tolka data på en djupare nivå för att få mer förståelse för bolagens strategiarbete i de individuella fallen, men även att skapa en bättre förståelse för läsarna genom tydlig beskrivning och konkret exemplifiering.

Alla intervjuer kommer bli inspelade och ske på distans på grund av den pågående pandemin. Dock kommer endast användbart material och citat att bli transkriberade. Detta för att öka trovärdighet och förståelse för de analyser och diskussioner som kommer lyftas fram. Förståelse bildas med hjälp av att man får en större kontext genom hur och varför respondenterna kommit fram till deras slutsatser.

3.2.3 Intervjufrågor

Med hänvisning till Patel och Davidson (2011) ska man inleda intervjuerna med frågor som är neutrala. Dessa frågor belyser respondenternas resa i bolaget. Tillvägagångssättet gjorde det möjligt för intervjuobjektet att inte ledas in i frågorna och ge svar som var för specifika. Frågorna som ställdes var öppna för att ge en så rättvis bild som möjligt av företagets tillväxtresa och strategiarbete utan att bli ledda till att ge specifika svar. Då valet föll på semistrukturerade intervjuer ställdes frågorna med hänsyn till uppsatsens syfte, men strukturering av följdfrågorna var olika beroende på respondenternas svar. De ställdes med hänsyn till vad respondenten svarat på andra frågor för att få en större förståelse för deras strategiarbete och vilka utmaningar som ett tillväxtföretag står inför. Likt det som Patel och Davidson (2011) förespråkar undveks ledande frågor.

3.2.4 Dataanalys

Den valda forskningsansatsen är av kvalitativ karaktär, och präglas av en tolkande, eller interpretationistisk kunskapssyn (Lind, 2014). Primärdata som inhämtas är som tidigare nämnt i form av semistrukturerade intervjuer som spelas in och sedan transkriberas av författarna till studien. För att analysera den inhämtade datan diskuterade samtliga författare nyckelbegrepp och likheter mellan fallen som indikerar på strategier som bidragit till framgång. Då studiens syfte är att finna vilka teoretiska strategier som haft störst inverkan på tillväxtföretagens framgång, kommer de valda teorierna ha stor betydelse för vilka delar av empirin som kommer belysas extra mycket i studien. Detta för att vidareutveckla den analytiska förståelsen av de strategiska val som tillväxtföretagen i undersökningen gjort.

3.3 Metodkritik

Det finns många felkällor vid en undersökning som tillämpar en kvalitativ metod. Då mer ansvar läggs på utföraren av studien i en kvalitativ studie blir påverkan av den mänskliga faktorn större. Under åren har många olika områden av kritik framförts. Dock finns det framförallt fyra felkällor som kan ha haft störst påverkan och bör beaktas vid användande av all kvalitativ arbetsmetod i samband med undersökningarna.

Bryman (2016) beskriver dessa fyra felkällor och berättar att den vanligaste felkällan är subjektivitet, både från själva utföraren men även från respondentens egen påverkan. Utförarens subjektivitet grundar sig i en eventuell varierande och ett osystematiskt sätt att bedöma vad som används och anses vara viktigt. Dessutom påverkar den mänskliga faktorn och utförarens subjektivitet hur empirin tolkas i analysen och diskussionen. Därmed sätter utföraren oftast en omedveten prägel på materialet och kan därför inte betraktas som objektiv sanning (Bryman, 2016).

Den andra felkällan kretsar runt komplexiteten att replikera eller bygga vidare på en studie som utförts med en kvalitativ undersökningsmetod. Att försöka replikera en liknande studie är betydligt utmanande på grund av den stora individuella påverkan utföraren har. Utföraren är huvudverktyget i studien och sätter medvetet eller omedvetet sin egen färg på den datan som samlats in (Bryman, 2016).

Generaliseringsproblemet tillhör det tredje området där kritik framförs mot kvalitativa studiemetoder. Problemet infinner sig i att man försöker applicera endast några få respondenters data till hela generella omgivningar. Några få fall kan omöjligen representera alla andra fall även vid liknande karaktär i liknande miljö. Ofta framförs detta som en omättads aspekt. Empirin kräver en större samling av respondenter och material för att tydligare kunna avgöra en relevant slutsats som är applicerbar (Bryman, 2016).

Den sista kritiken som framförs handlar om bristen på studiens transparens. Det finns ofta allt för många detaljer vid val av intervjuobjekt, eftersom alla dessa detaljer inte klarläggs får läsarna ingen klarhet för de grunder som ansvarar för urvalet av respondenter (Bryman, 2016).

De åtgärder som vidtagits för att motverka dessa felkällor är att försöka vara så objektiva som möjligt under intervjuernas gång samt vid val av information som valts ut att presenteras i studien. För att motverka generaliseringsproblemet har tillväxtföretagen i studien varit av olika karaktär. Detta har minskat generaliseringsproblemet då vi hittat en röd tråd bland deras nyckelstrategier, trots deras stora olikheter. Transparensen bibehålls genom att citera och utveckla citaten i enlighet med respondentens förklaring. Denna transparens gör det även lättare att replikera eller bygga vidare på studien.

3.4 Etiska ställningstaganden

De etiska aspekterna med genomförandet av studien är högst närvarande och kommer genomsyra hela arbetsmetoden. Författarna är noggranna med inhämtning av samtliga data, att alltid hänvisa till källan av informationen och ansvarar personligen för att all data är sanningsenlig eller så till dess bästa vetenskap.

När en kvalitativ undersökning genomförs med intervjuobjekt i fokus för insamling av empirisk data krävs stort hänsynstagande till dess egna krav, preferenser och önskemål kring sitt deltagande i studien. För att försäkra sig om detta frågar författarna inför varje intervju om det är något specifikt som denna vill ska tas till hänsyn i behandlandet av dennes uppgifter och om denna önskar att medverka anonymt. Om inget annat önskas, meddelas intervjuobjektet om de fyra etiska forskningskraven som brukar uttryckas i forskningssammanhang (Vetenskapsrådet, 2002):

1. **Informationskravet:** Författarna meddelar intervjuobjektet om syftet med studien och vilken position deras deltagande innebär för denna.
2. **Samtyckeskravet:** Initialt ber även författarna om intervjuobjektets samtycke kring medverkan i studien. Här lyfts även fram att deltagande är helt och hållet frivilligt och önskan att avbryta denna alltid är välkommet. Eventuella uppkommande krav på deltagandet från deltagarens sida tas alltid till hänsyn.
3. **Konfidentialitetskravet:** Alla involverade i studien har tystnadsplikt kring eventuella uppkommande känsliga uppgifter.
4. **Nyttjandekravet:** Det sista av de fyra forskningsetiska kraven är kopplat till nyttjanderätt. Detta innebär att alla uppgifter som samlas in för studiens ändamål inte får lämnas ut för annat bruk än det som avsetts för forskningen om inte annat är överenskommet. Dessutom lagras alla intervjuobjektets privata och känsliga uppgifter som framkommer utom möjlig åtkomst för utomstående part.

4. Empiri

Nedan presenteras resultatet av de tio genomförda intervjuerna som kommer att sammanfattas och visas. Intervjuerna var semistrukturerade och av den anledningen har vi haft olika långa intervjuer, vilket visar sig i materialet. Olika huvudteman som intervjuobjekten haft under intervjuens gång kommer att visas i kombination med diverse citat. Bolagen har getts fiktiva namn som vi namngett A-J, då majoritet valt att bli anonymiserade. Citaten kommer ha citationstecken som markering.

Figur 3: Tabell över de bolag vi intervjuat med information

Fiktivt namn	Omsättning (Mkr)	Affärsidé	Roll
A	92 000	Investerar i tillväxtföretag och arbetar med digitalisering	Chef över företagsrådgivning
B	162	Investerar i tillväxtföretag och arbetar med digitalisering	Säljchef
C	147	Life Science	Försäljningschef
D	100	Molntjänster	VD
E	46	Molntjänster	Strategi chef
F	44	Digitala konsulttjänster	Grundare, affärsutvecklare & Vice VD
G	19	Färgteknik	VD
H	9	Digital fotoplattform	VD
I	7	Teknisk textilättervinning	Strategi & marknadsföringsansvarig
J	6	App-utveckling	VD

Källa: Egenkomponerad tabell

4.1 Hur tillväxtföretagen lyckas uppnå sina målsättningar

4.1.1 Företag A

Detta är ett bolag som konstant måste arbeta med anpassning till vår dynamiska omvärld för att kunna överleva på lång sikt. Pandemin har påskyndat alla digitala projekt väldigt mycket och det har lett till att bolaget har fått investera mer i deras digitala tjänster samt ge de anställda mer frihet för att öka kreativiteten. Respondenten säger vidare att *”En större acceptans har uppstått för det digitala mötet”*. Detta är ett bolag som är stort, och av den anledningen kräver mycket struktur. De har utöver detta även startat upp nya projekt kring digitalisering för att underlätta för de anställda samt kunderna och har som många använt ett VPN-system för att personalen ska kunna arbeta hemifrån, vilket har skapat lösningar till deras nya resursbehov.

Respondenten beskriver vidare att bolaget på grund av dess storlek och de investeringar de gör har en samhällsviktig funktion och ett åtagande gentemot samhället, och därför är de investerare för många digitala tillväxtbolag. Nyckeln till framgång är att vara dynamisk och anpassa sig efter omvärldens förändringar samt hinna ikapp kunden. Utan kunderna skulle bolaget inte existera, av den anledningen bör man alltid sätta kundens behov i fokus. Bolaget arbetar vidare med att alltid försöka ta sig in på nya marknader och samtidigt försöka vinna större marknadsandelar på befintlig marknad.

4.1.2 Företag B

Detta är ett tillväxtbolag som själva arbetar mycket med digitalisering, samt investerar i tillväxtföretag inom digitaliseringsbranschen. Målet med bolaget är att växa med de företag de investerar i och lyckas fånga dessa precis vid början av tillväxtstadiet. Strategin är

sammanfattningsvis att investera i så många lovande bolag som möjligt för att sedan räkna med att några få av dem kommer lyckas överleva på lång sikt och bli stora. I takt med att bolagen blir större så växer även dem.

Då bolaget arbetar dels med digitalisering samt inom finansbranschen har de lyckats hålla en god lönsamhet. Finansbranschen har slagit rekordhöjder och investerare är mer intresserade av digitalisering än någonsin förr. Respondenten beskriver det som att *”Pandemin har drivit på digitaliseringstrenden och detta har snarare hjälpt, än stjälpt oss”*. Han tror att anledningen till att de har lyckats så väl är dels för att digitalisering är så aktuell i dagens samhälle där bland annat IT blivit allt större, samt för att de lyckats anpassa sig väl till avståndet som krävs till kunder och investerare. De har bland annat fler digitala möten än förr då de endast hade fysiska möten, vilket har lett till att resorna blivit mindre.

I den dynamiska värld vi befinner oss i, har företaget en aktuell produkt och tjänst som gynnar konsumenten som alltid ska vara i fokus. Nackdelen är dock att den fysiska kontakten försvunnit och att personliga möten blivit allt färre och respondenten beskriver det som att *”när man letar investerare till ett bolag är det fysiska mötet viktigt”*. Trots detta kommer de lyckas gå mot ännu ett rekordår, då de under detta kvartal redan omsatt mer än dubbelt så mycket jämfört med samma kvartal föregående år. Fokus ligger på produkten som tillväxtföretaget eventuellt kommer investera i, samtidigt som de följer kassaflödet från föregående år om det finns ett sådant. Vidare är de i nuläget inte intresserade av att byta marknad.

4.1.3 Företag C

Intervjun skedde på engelska och bolaget arbetar inom *”Life Science”* och tillverkar produkter inom biomedicin. Deras främsta användare är läkare och andra forskare inom området. Då de opererar på den globala marknaden är det viktigt för bolaget att vara så dynamiska som möjligt och anpassa sig efter världens förändringar. Respondenten beskriver det som *”addressing solutions to different kind of markets”*, samt att de av den anledningen har olika strategier i Sverige och i exempelvis Egypten då konsumenterna har olika resursbehov. Av den anledningen byter de strategier kontinuerligt. De hörnstenar de följer och som respondenten beskriver är:

- 1) *”Teamwork”* och kulturen i bolaget: Det är viktigt att alla känner sig som en del av bolaget.
- 2) Lova mindre och leverera mer: Här menade respondenten att man hellre säger till kunden att vissa förbättringar med produkten inte går att utföra, för att denne senare ska få en positiv överraskning när produkten därefter är färdigställd. Respondenten menade vidare att man hellre gjorde så än att lova något som man sedan inte kunde leverera.

De försöker kontinuerligt att besöka kunden för att göra en demonstration av produkten och komma med förbättringar. Samtidigt som de ändrar strategi ofta jobbar de även kontinuerligt med produktutveckling och ger kunden gratisprover. Respondenten beskriver även att de har gett kunden det den efterfrågar och har anpassat det väl genom att exempelvis tillverka Per-tester som världen behöver under en rådande pandemi. De hittar luckor i marknaden som de lyckats anpassa sig efter.

Under sin nuvarande tillväxtfas rekryterar de även mer marknadsföringspersonal då de ser ett värde i detta inför den framtida försäljningen. Han beskriver det även som viktigt att ha många rådgivare med stor och bred bakgrund samt det allra viktigaste, att anpassa sig till omvärldens förändringar. De har bland annat olika avdelningar beroende på exempelvis vilket land de opererar i för att exempelvis kunna anpassa sig till marknadernas olika hastigheter. Då bolaget arbetar med digitala tjänster med få fysiska möten har de inte behövt anpassa sig till omvärldens snabba förändringar. Dock så har pandemin lett till att medarbetare har fått arbeta hemifrån, men detta har inte påverkat företagets försäljning.

4.1.4 Företag D

Bolaget arbetar med medicinska databaserade journaler som säljs som licenser till stora läkemedelsbolag och köptes nyligen upp av ett amerikanskt bolag. Nu är deras nästa steg att försöka ta sig an den amerikanska marknaden. Att de har blivit uppköpta har gjort att de dubblat sin omsättning. Respondenten är tydlig med att de har en vision och affärsidé snarare än en fast strategi som de arbetar med. Han beskriver att strategin och produkten revideras och förändras kontinuerligt på grund förändrade förutsättningar i den dynamiska omvärld och marknad som de befinner sig på för att anpassa sig till konsumentens nya behov. Det senaste årets snabba förändringar har gjort att bolaget fått arbeta mer på distans än på plats, dock så har det inte haft någon negativ påverkan på deras försäljning, vilket intervjuobjektet tror beror på att de arbetar med digitaliserade molntjänster. Om något har den senaste tidens snabba omvärldsförändringar haft en positiv påverkan då de kunnat spara på likvida medel samt andra resurser som exempelvis sparad tid genom färre möten på diverse platser.

Medarbetarna arbetade mer linjärt i starten av bolaget men har lärt sig att det är viktigare att vara så dynamisk som möjligt gällande strategi och produktutveckling. Man ska aldrig vara *"Fat and happy"*, vilket refererar till att man inte ska bli nöjd med företagets nuvarande position, trots att målen är nådda, utan man ska alltid sträva efter att bli bättre inom alla kategorier. Detta skiljer sig från övriga intervjuobjekt som blivit mer strukturerade i takt med att de vuxit. Han beskriver att en nyckelfaktor för att lyckas är *"Att se kundens viktigaste behov"*.

Även i detta bolag anställer man externa experter men det är den dynamiska omvärlden som har styrt företagets strategi samt de förutsättningar som finns. *"Strategin måste man löpande anpassa och revidera"*. Dock så är han tveksam till ordet strategi då han ser det som något strukturerat. Respondenten säger vidare att *"strategi bara finns i managementkultur och inte i"*

verkligheten” samt även att molntjänster inte fanns förr och av den anledningen har de även haft tur. Mycket handlar även om *”tajming”*.

4.1.5 Företag E

Detta bolag arbetar med molnbaserade plattformar och hjälper dels e-handlare, men även bolag genom att sätta upp online-butiker. Respondenten beskriver att det är mer komplext att arbeta med bolag än mot individuella konsumenter. Intervjuobjektet beskriver vidare att omvärldens snabba förändringar inte har påverkat dem negativt då e-handel blivit större under denna tid när distans varit viktigt. Produkten är det viktigaste i deras arbete. Produkten måste vara kundanpassad då den ska skapa kundtillväxt. *”När man har en skalbar produkt är det viktigt att först fokusera på kundanpassningen för att i ett senare skede fokusera på lönsamhet”*. Det är viktigt att ha en bred och dynamisk miljö där man snabbt kan anpassa sig efter förändringar som sker i samhället och även när kundens behov förändras. Att vara lyhörd till kundens behov är viktigt samt att ha en tydlig vision och affärsidé snarare än en fast strategi. Respondenten säger att *”Det är viktigt att utvecklas tillsammans med sina kunder”*.

Det som skiljer bolaget från hur de var när det var ett startup är att de arbetar mer dynamiskt nu än förr. Intervjuobjektet beskriver även att det är viktigt att kontinuerligt arbeta med nya strategier då digitaliseringen gjort mer möjligt såsom att ta sig in på nya marknader med produkten.

4.1.6 Företag F

Bolaget arbetar med att erbjuda digitala konsulttjänster och menar att detta behov fanns redan före det senaste årets snabba förändringar. De vill göra det så smidigt och snabbt som möjligt för kunden att få den expertis de behöver. Detta genom att erbjuda digitala konsulttjänster. Han hittade en lucka på den svenska marknaden och valde att ta sig in på den, dock så fanns redan produkten i exempelvis Amerika. Då det är digitala tjänster har de påverkats mindre av samhällets snabba förändringar. Dock så beskriver han att det digitala mötet blivit allt viktigare och att de har fått arbeta mer på distans *”... nu med covid har alla blivit mycket mer mogna att jobba på distans”*. Det är även det enda som har varit en stor skillnad för dem. Bolaget har ingen fast strategi som de arbetar med, utan snarare mål och visioner. Intervjuobjektet beskriver även att de går mycket på magkänsla. Världen är dynamisk och det är omöjligt att förhålla sig till en specifik strategi och förvänta att det ska fungera. Han beskriver även hur viktigt det är att inte bli *”fat and happy”*. (Detta är ett uttryck som även respondenten från Bolag D använde). Vidare beskriver han att de *”sätter kundvärde främst och bygger en kultur som de kan stå för”* samtidigt som de *”har ett öppet företagsklimat och rätt team”*. De har även en kort beslutsprocess och spekulerar lite. Det är viktigt att få saker att hända än att inget händer alls. Att få bolag att växa beskriver han som enkelt och uttalandet som väldigt kaxigt. Men tillägger att det är viktigt att fokusera på följande:

- 1) Få in kapital vid uppstarten av företaget.

- 2) Alla konsulter ska vara ödmjuka och inte tro att de är "*för fina*" för vissa arbetsuppgifter.
- 3) Skapa löpande intäkter.
- 4) Ersättningsrekrytera så att bolaget blir oberoende av grundarna.
- 5) Arbeta med konstant utveckling, speciellt när det kommer till produkten.
- 6) Att inte bli för byråkratisk och centraliserad utan tillåta medarbetarna att arbeta mindre strukturerat för att gynna kreativiteten.

Nyckelfaktorn för ett tillväxtföretag är enligt respondenten att inte bli för strukturerad, utan att alltid försöka vara så dynamisk som möjligt för att kunna anpassa sig till marknaden de befinner sig på.

4.1.7 Företag G

Bolaget arbetar med att skapa en teknik för att färga textilier och har nyligen köpt upp ett detaljhandelsföretag som verkar på en annan marknad än deras nuvarande. Denna teknik är mer miljövänlig än andra alternativ och går ut på att färga tråden snarare än en färdig tygbit. Detta gör i sin tur att man använder sig av 70 procent mindre vatten vid tillverkning. Respondenten menar att hållbarhetstrenden har gynnat efterfrågan på deras produkt. Pandemin har dock satt sina utmaningar på produktionen som främst sker i Kina. Även det kinesiska nyåret gjorde det svårt för bolaget att få ut sina produkter samt en lägre efterfrågan, vilket ledde till att de fick ställa in leveranser. Fokus i början av pandemin blev istället att ställa om sig, genom:

- Att dra ner på kostnader
- Permitteringar

Fokus skiftades från att leverera produkter till hur de skulle agera när pressen från pandemin i samhället lättat. Respondenten beskriver vidare att de har kunnat agera fort och dra i handbromsen under pandemin då de har kontor i varje land som de producerar produkten i. Detta har kunnat säkerställa en snabb omvandling samt ingen negativ påverkan på kvalitén av produkten. Respondenten klarlagde att entreprenörsandan var nyckeln till framgång tillsammans med en gemensam ideologi och kultur bland de anställda. Han beskriver vidare att textilbranschen är en "*smutsig bransch*" och att alla anställda har "*en stark vilja och drivkraft*" att ändra på detta och tillverka mer miljövänliga produkter. De har vidare ingen fast strategi utan drivs av sina visioner och sin ideologi. Respondenten beskriver att de har ett klassiskt entreprenörsdriv och är opportunisterna. Han beskriver vidare att det är viktigt att behålla denna även när man växer, men ser dock inte några motsatsförhållanden mellan entreprenörsdriv och struktur. Nedanstående struktur beskriver entreprenörsdriv på ena sidan samt processtyrning på andra sidan, som endast maskiner kan vara. Han beskriver att man ska hålla sig i mitten av modellen för långsiktig överlevnad som tillväxtföretag. (Se den gröna cirkeln).

Figur 4: *Vart man bör befinna sig*



Entreprenör driv

**Processtyrd
(Maskin)**

Källa: Egenkomponerad figur på basis av respondentens beskrivning

Företaget beskriver att produkten har en relativt enkel lösning och har enligt respondenten gynnats av en den snabba digitaliseringstrenden som har skapat fler möjligheter i samhället. De tillverkar fortfarande fysiska prover av sin produkt, men de har påbörjat utvecklingen av 3D-modelleringar.

Avslutningsvis beskriver han att den viktigaste faktorn för långsiktig överlevnad är försäljning. *”Man kan ha världens bästa produkt, men kan man inte sälja den så är produkten förgäves”*. Respondenten menar här att det är så mycket mer än själva produkten som resulterar i tillväxt. Det är därmed viktigt med logistik, rätt paketering, att ha rätt säljare som kan kommunicera produkten, samt ha rätt team och ha tur. Produkten ska även konstant utvecklas för att fungera i en allt mer föränderlig och digitaliserad omvärld med konsumenter som blivit mer krävande och behoven förändras. Respondenten beskriver vidare att man ska anpassa sig till den befintliga marknaden man befinner sig på, innan man kan byta marknad.

4.1.8 Företag H

Bolaget är en social plattform där fotografer kan dela sina fotoportföljer och köpa och sälja bilder via nätet. Organisationen fungerar även som agent och mötesplats för fotografer, modeller och statister. Respondenten pekade ut att organisationens fokus låg på produkten samt målgruppen då många fotoplattformar finns men inga som riktar in sig på fotografer. De lyckades hitta en lucka på marknaden.

Produktutvecklingen samt själva produkten måste vara dynamisk, respondenten beskriver detta som *“...tillväxt kräver ständig förbättring av produkten för att anpassa sig till kundens nya behov”*. Data samlas in om trender, eftersuktade funktioner och kundernas agerande. Detta används sedan för att ständigt utveckla produkten kontinuerligt och exempelvis lansera nya funktioner. Det finns dessutom ett viktigt val man måste göra under produktutvecklingen för att kunna optimera sin tillväxt, och det är:

- 1) Bredda sin produkt och attackera fler målgrupper
- 2) Att nischa sin produkt och bli bäst på marknaden

Respondenten anser att fokus på båda är ett recept till en misslyckad produkt och beskriver vidare att det är viktigt att vara dynamisk och inte ha för fasta strategier. Av den anledningen

beskriver han att det inte finns någon företagskultur, utan att *"alla är individer"*. Respondenten ser dessa som motförhållanden.

4.1.9 Företag I

Bolaget arbetar med den tekniska omvandlingen av cellulosa-fibrer i gamla kläder för att kunna återanvända dessa i nya plagg. De har bland annat H&M som användare av deras produkter och sätter hållbarhet främst. Respondenten förklarar att de inte har haft några större svårigheter även om snabba förändringar har skett i samhället det senaste året, då de arbetar med en produkt som är unik och ny på marknaden. De är i början av sin tillväxtfas och förlitar sig fortfarande på investerare. Att de förlitar sig mycket på investerare gör dock att fokus ibland kan skifta bort från kunden till ägarna för att de ska vara nöjda. De menar vidare att då fokus på hållbarhet har stigit har det även gynnat bolaget. Respondenten beskriver det som att de har ett väldigt cirkulärt synsätt på varor.

Det är viktigt för bolaget att ha en öppen och tillåtande företagskultur där medarbetarna har frihet under ansvar. Tillit blir därmed viktigt i bolaget. De har stor tillit till medarbetarna och anställer oftast endast från ett och samma konsultbolag. Han beskriver att *"Vi vet att vi får bra människor därifrån"*. Han beskriver vidare att de får lojala medarbetare av deras företagskultur som mår bra och skapar bättre produkter.

De har få fasta strategier som de följer och de ser dessa snarare som riktlinjer än som stadgar. Det är snarare en affärsmodell än en strategi. Riktlinjerna är:

- 1) **Körbarhet:** Det vill säga att det faktiskt kommer ut något/en produkt.
- 2) **Kvalitet:** Produkten skall vara av god kvalitet och faktiskt sälja!
- 3) **Effektivitet:** Man ska vara effektiv, men inte känna sig hämmad och endast tänka på det.
- 4) **Snabb omvandling till omvärldens förändringar:** Man ska vara snabba med att arbeta med att utveckla produkten, samt att arbeta med hållbarhet då *"...världen springer åt det hållet"*.

Vidare är varumärket viktigare än produkten. Har man ett attraktivt varumärke och en halvdålig produkt så kan man fortfarande sälja. Kunden ser varumärket snarare än produkten.

4.1.10 Företag J

Bolaget är en plattform som arbetar med att göra det enkelt för företag att utveckla appar snabbt och storskaligt. De skapade apparna är även enkla att ändra så att bolagen kan anpassa dessa efter marknaden som är dynamisk och föränderlig. Respondenten beskriver att det finns två viktiga skeden i ett bolag. Utveckla en produkt och sedan att lyckas sälja den. Han menar att man går från det kreativa stadiet till distributionsstadiet som kräver olika resurser. Han beskriver vidare att dessa två stadier är helt olika och att man inte kan ha samma individer i dessa stadier. Av den anledningen sparkade de efter första fasen 10 av 12 anställda och

anställde nya som de ansåg passade distributionsstadiet bättre, då bolaget utvecklade andra resursbehov. Trots att det var tydligt när de skulle byta fas så beskriver han att *”produkten aldrig är färdig”*. Han menar vidare att det är viktigt att bli mer strukturerad när man växer och att den strukturen inte fungerar i innovationsfasen där det är viktigt att vara kreativ med produkten. Det som dock är nyckelfaktorerna och absolut avgörande för att ett bolag skall lyckas är:

- 1) Ett bra team
- 2) Att vara lyhörd och förstå kunden
- 3) Att vara dynamisk

Intervjuobjektet beskriver vidare att samhällets snabba förändring har gjort att fler arbetar med digitala verktyg som exempelvis deras produkt, samt att produkten har behövts göras enklare, för att passa en konsument som inte har en teknisk bakgrund. Detta gör att de kan sälja mer på befintlig marknad.

4.2 Sammanfattning av intervjuerna

Intervjuerna hade en del röda trådar som vi la märke till, samt många olikheter kring bolagens främsta fokus. Alla tillväxtföretag vi har intervjuat ansåg att det var viktigt att välja en marknad och förhålla sig till marknadens snabba förändringar. Alla bolag skriver att man måste ha en viss struktur i bolaget när det växer och blir större, men samtidigt ingen fast strategi då världen är dynamisk. Vidare arbetade alla bolag med produktutveckling. Dock så var det vissa bolag som även värdesatte andra faktorer som exempelvis ett bra team med hjälp av företagskultur. Vissa i större grad än andra.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel ska vi analysera och diskutera vår empiri, det vill säga svaren vi har fått av våra intervjuobjekt i förhållande till vår teori. Vi kommer hitta en gemensam tråd mellan dessa samt kartlägga olikheter.

5.1 Strategi

Vi ser att man kan ha en fast strategi, men många av företagen undviker att använda det ordet då de anser att man inte kan planera exakt hur vägen till målet kan nås. Däremot anser tillväxtföretagen att vision och mål är viktigt att definiera, medans strategi är något flytande som konstant ändras då nya beslut och förutsättningar presenteras. Vi la även märke till att de hellre använde ord som *riktlinjer* och *hornstenar*. Bolag D sa även att *”strategi bara finns i managementkultur och inte i verkligheten”*. Ur ett källkritiskt perspektiv ifrågasätter vi om detta är sant eller bara slängs ut för att verka banbrytande. Vi ser en stark koppling kring ordet strategi som företagen har använt med Mintzbergs (1987) teori om strategi samt bolagens tolkning. Vår tolkning är att strategi är något man kan planera, men utfallet av strategin blir oftast en annan än det man har planerat för på grund av omvärldens förändringar. Därför är

det viktigt för tillväxtföretag att vara medvetna om att verkligheten och teorin i strategin skiljer sig åt (Jarzabkowski, 2004). Man bör vara medveten om att utfallet av strategin inte kommer bli som man tänkt, liksom Spence (2011) teori om strategi är en anpassning till omvärlden viktig på grund av förändrade förutsättningar och miljöer. Detta är något som bolagen måste omfamna och integrera i strategiarbetet, vilket även Mintzberg (1987) uttrycker i sin teori om strategi, samt de företag vi har intervjuat. Alla bolag vi intervjuade ansåg att det var viktigt att vara dynamisk i den digitaliserade värld vi lever i, vilket även är viktigt enligt Mintzberg (1987). Ordet strategi kan man därmed använda till det som bolagen beskriver som "hörnstenar" och "struktur" med Mintzbergs (1987) definition om ordet. En del av ordet strategi är även att positionera sig, det vill säga välja den marknad som bolaget vill arbeta i vilket alla intervjuobjekt har gjort (Mintzberg, 1987). Detta blir en viktig faktor i strategiarbetet samt även bolagets perspektiv på strategi. Alla tillväxtföretag vi intervjuade delade samma perspektiv på marknaden som de ansåg var dynamisk. Mintzberg (1987) beskriver det som att alla i bolaget ska ha ett gemensamt perspektiv och syn på bolaget. Även Spence (2011) menar att det är viktigt att i strategiarbetet arbeta som ett team och bilda en företagskultur som skapar gemenskap. Den gemensamma synen är att marknaden är extremt dynamisk, vilket ger sina svårigheter. Bolagen är dels tillväxtföretag som är under konstant förändring med ändrade resursbehov, samt opererar på en marknad som är dynamisk vilket gör planeringen svår för ledarna. Dock så var det endast ett tillväxtföretag, Bolag I, som nämnde hur viktigt det är med varumärket och ha det som perspektiv. Synen delades inom bolaget och respondenten menade att varumärket var viktigare än produkten, liksom det som Mintzberg (1987) beskriver, att många vill hellre associeras med varumärket och den kultur de lyckats frambringe med hjälp av den, snarare än produkten. Då tillväxtföretaget fortfarande är i investeringsfasen är det inte konstigt att de har det som perspektiv då han nämnde att investeringarna i många aspekter kommer före kunden. Vi ser att synen kan komma att ändras när likvida medel främst kommer från kunden, snarare än investeringarna. Det behöver dock inte betyda att de andra respondenterna inte tyckte att det var viktigt, utan ansåg helt enkelt att det inte var en av deras nyckelstrategier.

Strategin används för att uppnå företagets mål och att uttrycka att man inte har en fast struktur är inte motsatsen till att ha en strategi. En viss struktur är en strategi, men det handlar om att vara dynamisk, liksom det Jarzabkowski (2004) beskriver. En god strukturerad planering blir inte det väsentliga i strategiarbetet utan snarare flexibilitet. Liksom Mintzberg (1987) menar bolagen att man kan planera, men utfallet av strategin kommer bli annat och det är snarare mönster av handlingar som avgör huruvida visionen eller målet kommer nås. I och med att man inte kan planera utfallet för strategin och planen som man har för den, blir strategin beroende av de handlingsmönster som Mintzberg (1987) beskriver, är det faktiska som händer för att nå målet eller visionen.

För att överleva på lång sikt handlar det snarare om att skapa vinstmaximerande handlingsmönster. Då blir det istället de som utför dessa handlingar som ligger till grund för långsiktig överlevnad. Dessa är inte bara ledarna, utan även de anställda samt hur dynamisk marknaden är. Ledarnas uppgifter blir istället att säkerställa att anpassning sker till marknads konstanta utveckling samt att bibehålla den företagskultur som eftersträvas i

kunskapsintensiva verksamheter (Sveningsson & Alvesson, 2010). Strategin behöver dock vara uttalad för att de anställda skall veta vad de gör och det är chefernas uppgift att anpassa strategin till omvärlden snarare än produkten i kunskapsintensiva verksamheter. Strategin skall ändras i takt med den marknad de opererar i, det vill säga digitaliseringsmarknaden och den ändras hastigt. Kan det vara därför som många av bolagen inte ville använda ordet strategi när de beskriver planen till att nå sina mål? Det är troligt. Digitaliseringsbranschen förändras otroligt fort och det blir viktigt för bolagen att hålla fast vid den kreativiteten som krävs för att kunna göra om både produkten, planen och strukturen när det behövs. Trots att bolagen vi har intervjuat har kommit långt i sin tillväxtfas så är det viktigt för alla bolag att inte sluta arbeta med utveckling på alla stadier. Att två av bolagen nämner det generella uttrycket *"Fat and happy"* tolkar vi som att båda företagen anser hur viktigt det är att alltid sträva mot ytterligare tillväxt för att fortsatt erhålls företagets framgång.

5.2 Nätverk och kultur

Företag C, F, G, I och J ansåg alla att det var viktigt att ha rätt kompetenser i bolaget det vill säga att ha rätt team. Nätverket blir därmed viktigt i enlighet med Hite och Hesterly (2001). I slutändan beskriver de att oavsett hur mycket man arbetar med olika delar av bolaget så är teamet väldigt viktigt. Man ska ha rätt kompetenser i bolaget som därmed medför rätt nätverk. Nätverket ska kunna arbeta med varandra och därför blir företagskulturen viktig. Bolag I uttryckte exempelvis att de endast anställer medarbetare från en och samma konsultfirma för att de vet att de får bra människor med de värderingar och de kompetenser de är ute efter. Detta kopplar vi till Abrahamsson (2000) teori om hur man kan arbeta med att eftersträva en viss företagskultur, vilket även Bolag G kände var viktigt. Bolag G beskrev bland annat att det var viktigt att alla i bolaget drivs av samma ideologi. Men varför lägger bolaget så stor vikt vid företagskultur när man arbetar i ett tillväxtföretag? Enligt Hite och Hesterly (2001) handlar det om att kunna byta nätverk när resursbehoven förändras, vilket man ser stämmer överens med Bolag J som beskriver att de mellan den kreativa fasen och distributions fasen behövde byta personal då andra kompetenser, det vill säga ett annat resursbehov, krävdes till nästa fas. Personalen ses som en resurs i bolaget och tio av tolv anställda blev sparkade vilket kan ses som en sorts ledarskap som är väldigt hård och som inte alls passar ihop med det socialintegrativa ledarskapet som Sveningsson och Alvesson (2010) förespråkar i kunskapsintensiva verksamheter. Det intressanta är dock att inte alla bolag nämnde hur viktig personalen är, så att enbart se på nätverk och företagskultur som en viktig faktor blir fel då alla som nämnt detta som en form av strategi även haft andra sätt att arbeta på för att nå sina, mål, visioner och affärsidéer.

Huruvida de anställda tyckte att den kulturen har varit till fördel eller till nackdel för medarbetarna kommer vi i denna undersökning aldrig få reda på då vi valt att endast intervjua chefer och ledare i organisationerna. Men enligt de ledare som nämnde kultur har det spelat roll i bolaget och kultur, samt värderingar är något de tar hänsyn till vid anställning. Ledarna anser att det har hjälpt bolagen med deras strategiarbete genom att dela samma värderingar och visioner i bolaget. Vidare trodde bolag I att de anställda blir mer lojala om man arbetar

med företagskultur, vilket man ser även hos Ahrne et al. (1999) studier. Det är även ett sätt att bibehålla kompetenser på (Ahrne et al., 1999).

5.3 Produktutveckling och diversifiering

Bolag A, C, D, E, F, H, I och J var de bolag som tryckte på produktutveckling allra mest. De kände alla att det var viktigt att fokusera på produktutveckling för att hinna ikapp omvärldens snabba förändringar och menade vidare att detta fokus har hjälpt bolagen att växa. Likt Ansoffs (1957) teori om tillväxtstrategier är detta ett sätt att växa. De har fokuserat på den befintliga marknaden och inte på nya. Exempel som nämndes i intervjuerna var en förbättring av produkten genom exempelvis ny färg eller fler funktioner efter den feedback bolagen fått från kunder. Målet för alla bolag har varit att ha en produkt på marknaden som uppfyller de behov som kunden har. Vi ser vidare att målet inte har varit att ta sig in på nya marknader som det var när bolaget var i startup-fasen, utan snarare att utveckla en produkt för att vinna större marknadsandelar på den befintliga marknaden. Ansoff (1957) beskriver vidare att det är dit man tar sig om man arbetar med produktutveckling på befintlig marknad. Många av bolagen var inte intresserade av att byta marknad då de såg digitaliseringsmarknaden som den viktigaste och ansåg att samhället går mot en mer digitaliserad värld. Det var även intressant att se att många inte nämnde viljan att expandera till andra länder som Spence (2011) förespråkar.

Bolag A och J beskriver: För att kunna arbeta med produktutveckling behöver ledarna ge de anställda mycket frihet under ansvar, dock av olika anledningar. Bolag J beskriver att det är viktigt då de i startup-fasen la stor vikt vid den kreativa fasen och att det då var viktigt att som ledare ge de anställda mycket frihet och finnas där som stöd kring det administrativa vilken även Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver som viktigt i kunskapsintensiva organisationer. Respondenten förklarade vidare att även om han inte kunde mycket om teknik från början så har han lärt sig med tiden.

Även om produktutveckling är något som många bolag arbetar med, är det dock viktigt att påpeka att de även arbetade med andra saker parallellt som man inte kan utesluta ha haft en påverkan. Att därmed skriva att man endast skall arbeta med produktutveckling för att växa som tillväxtföretag blir därmed fel. Bolag A och D nämnde även att de var tvungna att arbeta snabbare med produktutveckling då samhällets snabba förändringar det senaste året inte tillåtit annat. De har exempelvis varit tvungna att hitta nya tekniker för att göra det möjligt för medarbetarna att arbeta hemifrån. Därmed blir det viktigt att inte utesluta att bolagen kommer att arbeta på ett annat sätt när pandemin inte är lika aktuell i samhället längre. Det är viktigt att ha i åtanke att resultatet förmodligen hade varit annat och att den tekniska utvecklingen inte hade gått lika fort om samhällets förändringar inte hade gått lika fort som det gjort det senaste året.

5.4 Marknadsutveckling och marknadspenetrering

Tre av bolagen från intervjuerna, Bolag A, C och D, fokuserade på marknadsutveckling. Alla tre bolagen hade ett fokus på att försöka ta sig in på nya marknader och länder vilket Spence (2011) förespråkar. Båda intervjurespondenterna nämnde att de inte kunde använda sig av samma strategier när de bytte marknad, vilket stämmer överens med både Ansoffs (1957) och Spence (2011) teorier. Bolagen arbetade på olika sätt beroende på var de befann sig och vi ansåg att de behövde vara dynamiska på olika sätt som en konsekvens av detta, vilket skapar större svårigheter för ett tillväxtbolag som är i konstant förändring av resursbehov. Spence (2011) beskrev vidare att för att bolag ska växa måste man ta sig in på nya marknader i nya länder. Det intressanta är dock att inte alla gjort detta. Det var viktigt att anpassa varje strategi till kunderna på marknaden (Spence, 2011). Bolag D nämnde vidare att de reviderade sin strategi efter varje kvartal för att se till så att de var fortsatt dynamiska och kunde anpassa sig till varje förändring och utökning av marknaden, vilket Spence (2011) förespråkar. De hade olika sätt att hantera problemet på. Bolag C sa att de exempelvis har olika marknadsföringsteam beroende på land, då hastigheten kan skilja sig avsevärt inom "Lifescience" beroende på land. Egypten som var ett exempel som respondenten tog upp har en marknad som går i en annan takt än Sverige. Även bolag D skulle nu ta sig in på en ny marknad, den amerikanska marknaden som även denna skiljer sig från den svenska marknaden. För detta hade de personal för dels de som sökte ut nya kunder på marknader där produkten skulle funka, men även de som ska lyckas penetrera marknaden. Att försöka ta sig in på nya marknader för att skapa tillväxt är en välbeprövad metod från Ansoffs (1957) modell om tillväxtstrategier, samt något som Spence (2011) beskriver som en viktig strategi för tillväxtföretag, även om bolagen i sig inte vill uttrycka att det är en strategi från deras sida.

Bolag B, E, F, G och J hade inget större fokus på att ta sig in på nya marknader, utan fokus låg på att vinna kunder i den marknad och position som de valt. De valde därmed marknadspenetrering som tillväxtstrategi (Ansoff, 1957). Bolag A ansåg exempelvis att det bästa var att satsa på digitalisering för att de anställda ska kunna arbeta på distans och därmed vara mer effektiva mot kunden. Bolag B såg att det viktigaste var att satsa på tillväxtföretag som precis lämnat "startup-fasen" för att kunna växa med tillväxtföretaget. Bolag F hade hittat luckor på den svenska marknaden för att kunna växa och hann före bolag i andra länder som arbetade med samma typ av produkt. Sammanfattningsvis kan man skriva att, för att som tillväxtföretag kunna ta sig in på nya marknader krävs att man har en eller flera av nedanstående:

- Har rätt team av anställda.
- Ha en bra produkt.
- Har ett bra varumärke.
- Hittar en lucka i marknaden.
- Ha en strategi vid penetration, eller expansion av nya marknader.

6. Slutsats

Sammanfattningsvis skulle vi säga att det inte finns endast en nyckel till framgång för tillväxtföretag som arbetar inom digitaliseringsbranschen. Marknaden beskrivs som väldigt

dynamisk och likaså vår omvärld. Denna undersökning har dock gett oss bra riktlinjer för tillväxtföretag att arbeta med för att överleva på lång sikt, då även samhället förändras fort och är dynamiskt även utan en pandemi. Dock så kan riktlinjerna vara ett resultat av drastiska åtgärder som har krävts på grund av rådande omständigheter. Det vi sammanfattningsvis har fått med oss från respondenterna som har varit viktiga att arbeta med som tillväxtföretag finner ni i tabellen nedan tillsammans med bolag som pratade om respektive strategi:

Figur 5: Tabell över nyckelfaktorer

Nyckeln till tillväxt	Bolag som applicerat nyckeln i strategin
Anpassning till vår dynamiska omvärld	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J
Marknadsutveckling	A, C, D,
Marknadspenetrering	B, E, F, G, J
Produktutveckling	A, C, D, E, F, H, I, J
Kundens behov	A, C, D, E, F, H, J
Effektivisering	E, F, I
Hitta en lucka i marknaden	C, F, H
Kontinuerligt arbeta med resursbehovet på grund av konstant förändring	A, C, D, G, J
Företagskultur	C, F, G, I, J
Tur och tajming	D, G

Källa: Egenkomponerad tabell

Vi har genom vårt intervju material kommit fram till att trots att alla tillväxtföretag vi har intervjuat arbetar med digitalisering är det svårt att ge ett enkelt svar på hur ett bolag i tillväxtfasen bör arbeta med strategi för att uppnå ytterligare tillväxt som tillväxtföretag och kunna överleva på lång sikt. Även om det vi kommit fram till i vår analys inte är applicerbart på alla miljöer har alla företag pekat på nyckelfaktorer som de ser har varit avgörande i deras tillväxtresa. Dessa faktorer är inte användbara i alla situationer men vi anser att de är viktiga att ha i beaktande i strategiarbetet i sin egen tillväxtresa då de på ett eller annat sätt har varit gemensamma för alla intervjuobjekt. Vi ser att alla bolag arbetar med någon form av strategi, trots att de hellre använder ord som vision och affärsidé. Bolag D beskrev exempelvis att de inte arbetar med strategi, trots att de reviderar handlingar som ska genomföras för att kunna nå sina mål och visioner. Trots att bolag inte använder ordet strategi så är det en strategi att

fokusera på att vara dynamisk och anpassa sig efter marknaden. Vilket även framgår vara det viktigaste för tillväxtföretag som vill överleva på lång sikt.

7. Uppsatsens bidrag till tidigare forskning

Vår uppsats grundar sig i nyfikenheten kring Mintzbergs (1987) definition av strategi. Vårt mål var att dels ta reda på om det fortfarande finns relevans i att använda Mintzberg (1987) som grundläggande kunskap i strategiarbete. Dessutom hur relevant Mintzberg (1987) är till just tillväxtföretag. Samt, om det fortfarande är relevant, visa på praktiska exempel hur strategi används i företagen och hur det beskrivs. Vi fann även mycket inspiration från studien av Spence (2011) som plockade fram fem viktiga strategier. Det framgick dock att studien hade plockat fram riktlinjer kring indirekta strategier, alltså hur företag bör agera bakom kulisserna för att bygga upp företagets struktur och kultur. Vi ansåg att mycket forskning finns om tillväxtföretag samt om digitalisering, men få studier om kombinationen av dessa. Denna studie behandlar strategiska val i mer direkta problem, exempelvis frågor kring marknad, konkurrenter och kunder, av den anledningen använde vi även Ansoffs (1957) tillväxtstrategier. Frågetecken till relevansen kring studier som var äldre än två år uppstod även, men vi såg ett värde i att faktiskt förstå hur tillväxtföretag bör agera för att växa även i dessa. Spelplanen för företag har ändrats markant på grund av den enorma ökning av internetanvändning vid all typ av kommunikation och handel och vi ansåg att det fanns en lucka kring forskningen av just digitalt baserade tillväxtföretag.

8. Förslag på framtida forskning

Vi ser att man bör använda sig av ett större urval för studiens validitet då de dragna slutsatserna baseras på ett urval som är relativt litet vilket inte har skapat en mättnad i studien. Detta innebär att slutsatserna har låg generaliserbarhet vilket gör att den slumpmässiga faktorn inte kan uteslutas från det resultat vi erhållit. Större generaliserbarhet kan man få av en kvantitativ metod som exempelvis enkäter, som dock har sina nackdelar. Ett större urval hade gett en större bredd, högre relevans, samt tillåtit en större bredd.

Ett annat förslag på framtida forskning är fokus på bolag som är mindre. I de tillväxtföretag vi har valt skiljer sig omsättningarna och storlek åt mycket, vilket vi till en början kände var till vår fördel, för att ta reda på nyckelfaktorerna till varför vissa tillväxtföretag går bra och andra sämre. Dock så hade resultatet varit mer generaliserbart med ett större urval/stickprov av samma sort. Detta kan vara en av anledningarna till varför resultaten skiljde sig lite åt mellan bolagen. Det hade även varit intressant att jämföra olika branscher och inte bara fokuserat på digitalisering.

Sist är det viktigt att tillägga att då studien skett under en pågående pandemi blir det därmed svårt att säga hur intervjuobjekten hade besvarat frågorna under andra förhållanden. Många intervjuobjekt sa även att deras arbetsplats hade påverkats genom distansarbeten och att de hade arbetat på annat sätt före pandemin.

9. Referenslista

- Abrahamsson B. & J. Andersen. A. (2000) *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*, 3e uppl. Liber Ekonomi, Stockholm
- Ahrne. G & P Hedström (red.). (1999) *Organisationer och samhälle – Analytiska perspektiv* Studentlitteratur, Lund
- Ansoff. I. (1957) *Strategies for diversification* Harvard Business review
- Audretsch. D. B (2012) *Determinants of High-Growth Entrepreneurship* University of Indiana - United States
- Birch, D. L. (1979) *Job Creation Process* Cambridge, MA: Joint Center for Neighborhood and Regional Development, MIT
- Bryman. A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder* Stockholm: Liber AB
- Bryman. A. (2016) *Social Research Methods* 5th edition. Oxford University Press.
- Burnes, B. (2004). *Managing change : A strategic approach to organisational dynamics*. 4. Uppl., Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Burt R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition* Harvard University Press: Cambridge, MA
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983) *The five stages of small business growth* Harvard Business Review, 61 (3), 30-50.
- Collins J. C. (2001) *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't* New York, NY: Harper Business
- Czarniawska. B. (2015) *En teori om organisering* Studentlitteratur
- Daunfeldt, S. -O., Halvarsson, D. & Johansson. D. (2013) *A cautionary note on using the Eurostat-OECD definition of high-growth firms* Journal of Entrepreneurship and Public Policy
- Dolfing. H. (2020) *Moost good strategys are not planned*
<https://www.henricodolfing.com/2020/06/most-good-strategies-are-not-planned.html>
- Eriksson-Zetterquist U., Kalling, T., Styhre, A. (2015) *Organisation och organisering* Studentlitteratur.
- Greiner E. L. (1998) *Evolution and Revolution as Organizations Grow. 1972* Harvard Business Review
- Gunnarsson. B. (2020) *Affärsutveckling under coronakrisen – vänta och se eller affärsutveckla nu?*
<https://vismaspcs.se/ditt-foretagande/driva-eget-foretag/affarsutveckling>
- Hite. J & Hesterly. S. (2001) *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm* Strategic Management Journal
- Jarzabkowski, P. (2004), Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practice-in-use, *Organization Studies*, 25(4): 529-560.

- John A Pearce. (1984) *The Research Thrust in Small Firm Strategic Planning* The Academy of Management Review
- Lantz. A. (1993) *Intervjumetodik - den professionellt genomförda intervjun* Lund: Studentlitteratur.
- Lind. R. (2019) *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* Studentlitteratur
- Maverick. J.B. (2019) *What is more important for a business, profitability or growth?*
<https://www.investopedia.com/ask/answers/020415/what-more-important-businessprofitability-or-growth.asp>
- Mazzarol. T. (2009) *Strategic planning in growth oriented small firms* Emerald Group Publishing Limited
- Mintzberg. H. (1987) *The strategy concept I: Five Ps for strategy* California Management Review
- Nationalencyklopedin (2021) *digitalisering*
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering>
- Nationalencyklopedin (2021) *tillväxt*
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/tillv%C3%A4xt>
- Nilsson. H., Isaksson. A., Martikainen. T. (2002) *Företagsvärdering med fundamental analys* Lund: Studentlitteratur, s.149
- Oreland. C. (2012) *Snabbväxande företag i Sverige – en jobbskapande sprintstafett*
<http://www.nationalekonomi.se/sites/default/files/2013/02/40-8-co.pdf>
- Parviainen. P, Tihinen. M, Kääriäinen. J, Teppola. S. (2017) *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice* VTT Technical research centre of Finland Ltd
- Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder* Upplaga 4:7. Lund: Studentlitteratur.
- Regnér, P, (2008). *Strategy-as-practicer and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy*, Human Relations, 61(4): 565-588
- Schein. H. E. (1984) *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* Massachusetts institute of technology
- Spence. R. (2011) *THE 5 WINNING STRATEGIES OF HIGH-GROWTH COMPANIES* St. Joseph Communications
- Sveningsson. S & Alvesson. M. (2010) *Ledarskap* Liber AB
- Tengblad. S. (2018) *The champion company that disappeared: A resilience resource analysis of Circuit city, in Tengblad & Oudhuis The resilience framework* Singapore: Springer
- Tillväxtverket. (2017) *Företagens villkor och verklighet*
<https://tillvaxtverket.se/download/18.5db87d2416201d6b58b54ee7/1520867799686/>
 Stockholm: Ruth
- Vetenskapsrådet. (2002) *Forskningsetiska Principer Inom Humanistisk-samhällsvetenskaplig Forskning* Vetenskapsrådet

10. Bilagor

10.1. Bilaga 1: Intervjufrågor

Nedanstående följer de frågor som ställdes under varje intervju. Frågorna formulerades på förhand och då intervjuerna var semistrukturerade förekom fler frågor under intervjuernas gång. Frågorna nedan fungerade som riktlinjer innan vi djupdök i diverse frågor beroende på respondentens svar. Följdfrågorna formulerades med koppling till den referensram vi valt.

Varje intervju påbörjades med att vi presenterade oss själva, vad vi gör samt planen med uppsatsen. Alla intervjuer skedde på distans på grund av pandemin.

- Hur definierar ni er affärsidé?
- Hur har ni förhållit er till samhällets förändringar av exempelvis Covid-19 i erat strategiarbete som tillväxtföretag?
- Har ni anpassat era strategier efter den snabba digitaliserings-trenden? Om ja, hur?
- Hur har ni utvecklat produkten från start för att anpassa er till samhället förändringar?
- Vilka strategier har varit mest tillämpbara i ert företag?
relaterat till lönsamhet?
- Vilka strategier har varit mest tillämpbara i företag relaterade till tillväxt?
- Har företagets utveckling haft olika faser där organisationens strategier har förändrats därefter?
- Vad anser ni har varit eran huvudnyckel till organisationens framgång?
- Hur tror ni att man får tillväxtföretag att överleva på lång sikt?