



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Att styra mot lönsamhet i ett tillväxtföretag

En kvalitativ studie som undersöker hur ett medelstort svenskt företags styrmekanismer och organisatorisk struktur utvecklas för att styra mot lönsamhet vid fortsatt tillväxt

Kandidatuppsats i företagsekonomi Grupp 15

Ekonomistyrning

Vårterminen 2025

Författare: Joel Sandberg och Albin Grapatin

Handledare: Marita Blomkvist

FÖRORD

Först och främst vill vi rikta ett varmt tack till vår handledare Marita Blomkvist för hennes återkoppling, vägledning och engagemang under uppsatsprocessen. Vi vill även tacka våra opponenter för insiktsfulla kommentarer och frågor som har hjälpt oss att förtydliga och vidareutveckla vårt arbete.

Ett stort tack riktas även till de respondenter inom fallstudie-företaget som generöst delat med sig av sin tid, sina erfarenheter och reflektioner. Deras insikter har varit avgörande för att möjliggöra den djupare förståelse för organisatorisk styrning och lönsamhetsutmaningar som denna studie försöker bidra med.

Arbetet med uppsatsen har varit både lärorikt och utmanande. Genom att kombinera teori med praktik har vi fått fördjupad kunskap om hur styrmekanismer fungerar i ett tillväxtbolag, och om den komplexitet som uppstår när företag utvecklas och omformas. Vi hoppas att vår studie inte bara ger akademiska insikter, utan också kan bidra med värde för företag i liknande situationer.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till varandra för ett gediget samarbete under det här arbetet.

Albin Grapatin

Datum: 2025-06-08 Göteborg

Joel Sandberg

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, VT25

Författare: Joel Sandberg och Albin Grapatin

Handledare: Marita Blomkvist

Titel: *Att styra mot lönsamhet i ett tillväxtföretag - En kvalitativ studie som undersöker hur ett medelstort svenskt företag styrmekanismer och organisatorisk struktur utvecklas för att styra mot lönsamhet vid fortsatt tillväxt*

Bakgrund och problem: SMEs spelar en avgörande roll i samhällets ekonomi, men ställs ofta inför styrningsutmaningar när tillväxt inte följs av förbättrad lönsamhet. Fallföretaget i denna studie har haft en stark omsättningstillväxt, men utan motsvarande resultat-ökning, vilket väckt frågor om hur styrningen bör utvecklas för att möta ökade krav.

Syftet: Syftet med denna uppsats är att analysera ekonomi - och verksamhetsstyrning i ett medelstort svenskt tillväxtföretag. Målet är att undersöka hur nuvarande styrsystem och organisatorisk struktur påverkar företagets förmåga att uppnå lönsamhet under fortsatt tillväxt. Studien syftar till att bidra med fördjupad kunskap om hur styrning i form av styrmekanismer, strukturer och processer kan utvecklas i SMEs, där fallföretag fungerar som ett representativt exempel för andra företag med liknande utmaningar.

Metod: Studien bygger på en kvalitativ fallstudie, empiri har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner i organisationen, och analyserats med stöd av teorier som Levers of Control, livscykelteorin och Management Control Systems.

Resultat och slutsatser: Studien visar att företaget befinner sig i en övergång från tillväxtfas till mognad, där tidigare decentraliserad och värderingsdriven styrning nu medför utmaningar. Obalanser i styrsystemen, otydliga processer och bristande uppföljning försvårar lönsamhetsarbetet. För att uppnå finansiell hållbarhet krävs en mer integrerad och strukturerad styrmodell som samtidigt bevarar innovationskraften.

Förslag till fortsatt forskning: Framtida studier bör undersöka styrningsförändringar över tid och genomföras i fler SME-bolag. Även kvantitativa analyser av styrsystemets påverkan på resultatet föreslås, samt prövning av livscykelteorin i finansiella termer.

Nyckelord: Ekonomistyrning, tillväxtföretag, SME, lönsamhet, Levers of Control, livscykelteorin, Management Control Systems, interna processer.

Innehållsförteckning

Att styra mot lönsamhet i ett tillväxtföretag.....	0
FÖRORD.....	1
SAMMANFATTNING.....	2
1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	5
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte och forskningsfrågor.....	7
1.4 Disposition.....	8
2. Referensram.....	8
2.1 Tillväxtföretag och SME.....	9
2.2 Lönsamhet.....	9
2.3 Ekonomistyrning.....	10
2.3.1 Management Control Systems.....	10
2.4 Livscykelteorin och organisatorisk mognad.....	10
2.5 LOC - Levers of control.....	11
2.6 Interna processer.....	11
2.7 Tillväxt vs Lönsamhet.....	12
2.8 Egen analysmodell.....	12
3. Metod och datainsamling.....	13
3.1 Metodval.....	13
3.2 Studiens genomförande.....	14
3.2.1 Litteratursökning.....	14
3.2.2 Val av företag och respondenter.....	14
3.2.3 Utformning av intervjufrågor.....	15
3.2.4 Datainsamling.....	16
3.2.5 Bearbetning av data.....	17
3.3 Studiens trovärdighet och utformning.....	17
3.4 Val av fallstudie som metod.....	18
3.5 Etiska aspekter.....	18
4. Empiri och analys.....	19
4.1 Företagsbeskrivning.....	19
4.1.2 Fallföretagets ekonomistyrning.....	20
4.1.3 Företagets syn på lönsamhet.....	21
4.2 Livscykelteorin.....	21
4.3 Management Control Systems.....	23
4.4 Levers of control.....	25
4.4.1 Belief Systems – värderingar som styrningsverktyg.....	26
4.4.2 Boundary Systems – behovet av tydlighet och ramar.....	26
4.4.3 Diagnostic Control Systems – mål och uppföljning i otakt.....	27
4.4.4 Interactive Control Systems – svagt samspel, stark potential.....	28
4.4.5 Summering av LOC.....	28

4.5 Interna processer.....	29
4.6 Tillväxt vs Lönsamhet.....	30
4.7 Sammanfattning av empiri och analys.....	32
5. Diskussion.....	33
6. Slutsats.....	35
6.1 Fallstudiens bidrag.....	36
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	36
7. Referenslista.....	38
7.1 Vetenskapliga artiklar.....	38
7.2 Digitala källor.....	39
7.3 Böcker.....	40
7.4 Intervjupersoner.....	40
8. Bilagor.....	40
8.1 Intervjumall.....	40
8.2 Tillväxt mätt i omsättning.....	41

1. Inledning

Detta avsnitt inleder studien genom att introducera forskningsområdet utifrån tidigare forskning och aktuella diskussioner. Inledningen mynnar ut i en problematisering, som i sin tur leder fram till studiens syfte och forskningsfrågor. Avslutningsvis definieras centrala begrepp för att ge läsaren en grundläggande förståelse för studiens ämnesområde.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Små och medelstora företag (SME) utgör en central del av både den globala och svenska ekonomin och spelar en avgörande roll för sysselsättning, innovation och tillväxt (World Bank, 2019). I Sverige klassificeras 99,9 procent av alla företag som SME (Svenskt Näringsliv, 2023). Där enligt EU:s definition av SME omfattar företag som har mindre än 250 anställda, en årsomsättning under 50 miljoner euro samt en balansomsättning som inte överstiger 43 miljoner euro. SME kännetecknas ofta av ett starkt entreprenöriellt driv, men saknar ofta de strukturer, resurser och stödfunktioner som präglar större organisationer (OECD, 2019).

Flera studier har visat att SME är särskilt sårbara i tillväxtfaser. Författarna till en studie om SMEs, Youssef, Salloum och Al Sayah (2023) lyfter att frånvaron av etablerade styrmodeller och organisatoriska strukturer kan leda till ökad instabilitet i takt med att verksamheten expanderar. Vidare menar organisationen AACSB (2021) att forskningen kring SME är fragmenterad och ofta saknar praktisk tillämpbarhet. Organisationen efterlyser mer tillämpad forskning kring konkreta utmaningar såsom tillväxt, effektivitet och lönsamhet, områden som är avgörande för att stärka sambandet mellan forskning och näringsliv samt för att minska befintliga kunskapsluckor.

Tillväxt innebär inte enbart ökade möjligheter utan även ökade krav på styrning, struktur och samordning. I enlighet med livscykelteorin (Mueller, 1972, Churchill & Lewis, 1983) förändras ett företags interna behov och förutsättningar i takt med dess utveckling. Under tillväxtfasen uppstår ofta ett ökat behov av formalisering, ansvarsfördelning och ekonomisk kontroll för att bibehålla konkurrenskraft och lönsamhet. I takt med att verksamheten rör sig från tillväxt mot mognad ökar den organisatoriska komplexiteten, vilket ytterligare indikerar behovet av effektiva styrsystem.

Lönsamhet utgör en grundläggande förutsättning för ett företags långsiktiga överlevnad. Företag som verkar nära lönsamhetsgränserna riskerar att sakna resurser för att arbeta proaktivt genom att investera i ny teknik, hållbarhetsarbete eller strategisk utveckling. Faktorer som är avgörande för att behålla konkurrenskraft i en föränderlig omvärld. I tillväxtorienterade SMEs är detta särskilt kritiskt,

då investeringar ofta krävs för att hantera den ökade organisatoriska komplexitet som följer med expansion. Samtidigt är begreppet lönsamhet mångfacetterat och kan mätas på olika sätt, vilket uppsatsen återkommer till i referensramen (Iowa State University Extension, 2023).

Sammanfattningsvis spelar SMEs en nyckelroll i samhällsekonomin, men ställs ofta inför särskilda utmaningar i takt med att de växer. Tidigare forskning visar att frånvaron av etablerade strukturer och styrmodeller kan skapa sårbarhet under tillväxtfaser särskilt när tillväxt inte åtföljs av förbättrad lönsamhet. Detta tydliggör behovet av tillämpad forskning kring hur styrning kan utformas och anpassas för att stödja både fortsatt expansion och långsiktig finansiell hållbarhet i denna typ av organisationer.

1.2 Problemdiskussion

Även om tillväxt ofta ses som ett tecken på framgång innebär inte ökad tillväxt för företag automatiskt att lönsamheten ökar i samma takt. Tidigare forskning visar att större företag kan bli mindre effektiva och att tillväxt inte alltid är förenligt med ökat lönsamhet. Markman och Gartner (2002) fann i sin kvantitativa studie av 500 bolag att tillväxt mätt i försäljning och antal anställda inte hade någon korrelation till lönsamhet och i vissa fall kunde tillväxten till och med vara negativ relaterad till resultatet.

Samtidigt visar annan forskning att företag som implementerar tydliga strategier, strukturer och management control systems (MCS) ofta uppnår bättre effektivitet, överlevnad och ekonomisk prestation (Duréndez et al., 2024). Iyobhebhe och Haruna (2024) betonar i sin empiriska studie att ett väl anpassat MCS inte bara främjar lönsamhet utan även stärker innovationsförmågan. Deras resultat understryker vikten av att företag, särskilt i tillväxt eller mognadsfas, kontinuerligt utvecklar sina styrmodeller för att hantera ökad organisatorisk komplexitet och säkerställa långsiktig konkurrenskraft.

Uppsatsens problembakgrund utgår från ett verkligt fallföretag som kommer att beskrivas mer utförligt i ett senare avsnitt. Företaget är ett svenskt SME som under flera år upplevt stark omsättningstillväxt, men utan att lönsamheten har utvecklats i samma takt. Intervjuer med nyckelpersoner och analys av finansiella nyckeltal visar att tillväxten inte följs av motsvarande förbättring i lönsamhet. Detta väcker frågor hur företagets styrsystem ser ut i dagsläget och hur den organisatoriska strukturen är utformad för att möta tillväxtkrav. Vad finns det för specifika utmaningar som uppstår när ett företag växer och den interna komplexiteten ökar?. Hur kan man proaktivt arbeta och identifiera vilka förbättringsområden som kan stödja vid tillväxt men också möjliggöra lönsamhet och långsiktigt värdeskapande.

För att besvara och undersöka denna problematik och diskussion används en analysmodell som kombinerar flera etablerade teoretiska perspektiv. Simons (1995) Levers of Control-modell ligger till grund för att analysera hur styrmekanismer påverkar organisationens förmåga att balansera kontroll och innovation. Modellen är särskilt relevant i sammanhang där snabb utveckling ställer höga krav på styrbarhet vilket kännetecknar det studerade företaget.

Vid sidan av LOC ramverket används teorier om företags livscyklar (Mueller, 1972; Churchill & Lewis, 1983), forskning om hur implementering av effektiv management control system påverkar organisatorisk prestation samt studier kring interna processer och organisatorisk effektivitet (Barney, 1991). Kombate (2016) understryker att styrning bör omfatta både hårda och mjuka värden såsom ekonomiska nyckeltal, kultur och lärande vilket även stöds av forskarna Iyobhebhe och Haruna (2024).

Vidare är en central utgångspunkt att styrning inte är en statisk funktion. I takt med att ett företag växer krävs att styrningen utformas som en dynamisk och anpassningsbar process. Tidigare forskning visar att företag som lyckas kombinera finansiell styrning med organisatoriskt lärande tenderar att uppnå långsiktig hållbarhet och förmåga till strategisk anpassning (Kollmann et al., 2017). Det är just denna balans mellan struktur, tillväxt och utvecklingsförmåga som uppsatsen tänker belysa och undersöka.

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att tillväxt inte alltid leder till ökad lönsamhet, särskilt inte i SMEs, där styrmodeller ofta är underutvecklade. Fallföretaget i denna studie illustrerar tydligt denna problematik. Genom att undersöka hur styrsystem och organisatoriska strukturer påverkar balansen mellan kontroll, anpassningsförmåga och resultat, är målet att bidra med fördjupad kunskap om styrning i tillväxtorienterade små och medelstora företag.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att analysera ekonomi - och verksamhetsstyrning i ett medelstort svenskt tillväxtföretag. Målet är att undersöka hur nuvarande styrsystem och organisatorisk struktur påverkar företagets förmåga att uppnå lönsamhet under fortsatt tillväxt. Studien syftar till att bidra med fördjupad kunskap om hur styrning i form av styrmekanismer, strukturer och processer kan utvecklas i SMEs, där fallföretag fungerar som ett representativt exempel för andra företag med liknande utmaningar.

De tre centrala forskningsfrågor som har formulerats för att vägleda studien är:

- Vilka styrsystem används idag och hur ser organisationens struktur ut?
- Vilka utmaningar finns med att företag växer och ökar sin komplexitet?
- Vilka förbättringsområden kan identifieras och hur kan man anpassa för fortsatt tillväxt och värdeskapande?

1.4 Disposition

Uppsatsens disposition är utformad för att ge en tydlig och logisk struktur. Inledningsvis presenteras bakgrunden, där tidigare forskning sammanfattas och ämnets relevans förklaras. Därefter följer en problemdiskussion som belyser det studerade problemet, belyser eventuella kunskapsluckor och introducerar uppsatsens forskningsfrågor. I kapitel två redogörs för den teoretiska referensramen. Denna är uppdelad i olika avsnitt som behandlar tidigare forskning och nyckelbegrepp som ligger till grund för analysen av det empiriska materialet.

Kapitel tre behandlar metodval och tillvägagångssätt, inklusive val av fallföretag, intervjumetod och analysstrategi. Kapitel fyra kombinerar empiri och analys, där insamlat intervjumaterial presenteras och tolkas utifrån den teoretiska referensramen.

I kapitel fem diskuteras resultatet i relation till tidigare forskning, och i kapitel sex presenteras uppsatsens slutsatser, inklusive en återkoppling till syftet och forskningsfrågorna. Kapitlet innehåller även förslag på vidare forskning. Uppsatsen avslutas med en referenslista, där källorna är indelade i vetenskapliga artiklar, digitala källor och böcker. Bilagor med exempel på intervjuguide och annan kompletterande dokumentation finns bifogade i slutet av uppsatsen.

2. Referensram

Referensramen utgör själva kärnan i uppsatsen och där innehållet är det som ligger till grund för den avslutande analysmodell som presenteras i referensramen. Analysmodellen används för att tolka det empiriska materialet. Där innehållet är noggrant utvalt för att bidra med både begreppslig förståelse och teoretiska verktyg. Referensram definierar de nyckelbegrepp som redan introduceras i bakgrund och problemdiskussion för att bidra till en bred och djup förståelse.

Uppsatsens teoretiska grund vilar på etablerade perspektiv inom ekonomistyrning och organisationsutveckling, med särskilt fokus på hur styrsystem, struktur och processer påverkar lönsamheten i företag som befinner sig i en tillväxtfas. Referensramen syftar till att ge en fördjupad förståelse för dessa samband och ligger till grund för diskussion och analys i uppsatsens senare delar.

De delar som ingår i referensramen är följande:

- Tillväxtföretag/SME
- Lönsamhet
- Ekonomistyrning
- Livscykelteorin och organisatorisk mognad
- Organisatorisk struktur
- Interna processer
- Tillväxt och lönsamhet

2.1 Tillväxtföretag och SME

Begreppet tillväxtföretag avser i regel företag som uppvisar en kontinuerlig ökning av omsättningen över tid. Denna tillväxt kan drivas av flera strategier, såsom lansering av nya produkter eller tjänster, vidareutveckling av befintliga erbjudanden, geografisk expansion eller etablering inom nya kundsegment (Fortnox, 2024). Det aktuella fallföretaget kan betraktas som ett tillväxtföretag då det uppvisat en stabil omsättningsökning under flera år (SME Company, 2024) *se bilaga 8.2*.

Samtidigt klassificeras företaget som ett SME enligt EU:s definition, vilken omfattar företag som uppfyller minst två av följande tre kriterier, färre än 250 anställda, en årsomsättning under 50 miljoner euro, och en balansomslutning under 43 miljoner euro (Europeiska kommissionen, 2024). Trots att fallföretaget har en årsomsättning som överstiger 50 miljoner euro, har det färre än 250 anställda och en balansomslutning under 43 miljoner euro (SME Company, 2024). Det uppfyller därmed två av tre kriterier och kan enligt definitionen klassificeras som ett SME.

2.2 Lönsamhet

Lönsamhet är ett centralt men mångfacetterat begrepp inom ekonomi och används ofta i olika sammanhang beroende på vad som avses mätas (Iowa State University Extension, 2019). Vanliga mått på lönsamhet inkluderar finansiella nyckeltal såsom EBIT, EBITDA och vinstmarginaler per produkt eller försäljningskanal, där valet av indikator beror på hur företaget väljer att definiera och följa upp lönsamhet. Utöver dessa traditionella mått är det viktigt att förstå hur redovisningsprinciper påverkar hur lönsamhet uppfattas och rapporteras. Olika principer kan ge olika utfall i nyckeltal vilket gör det nödvändigt för ägare och andra intressenter att vara medvetna om hur de tillämpas (Marton, Runesson & Sandell, 2020).

Samtidigt visar forskning på att lönsamhet även kan förstås ur ett bredare perspektiv än enbart finansiella nyckeltal. Bernhardt, Donthu och Kennett (2000) visar att kundnöjdhet, lojalitet och återkommande affärer är faktorer som över tid kan kopplas till ekonomisk framgång, även om det inte alltid syns i resultaträkningen på kort sikt. Det är därför viktigt att förstå att lönsamhet inte

nödvändigtvis handlar om tillväxt i absoluta tal, utan snarare kan handla om att uppnå verksamhetsmål på ett hållbart och effektivt sätt. Företag med nöjda kunder och stabila kassaflöden kan därmed betraktas som lönsamma även om vinsten är begränsad i det korta perspektivet. Hur lönsamhet definieras och mäts är därmed avgörande för hur styrningen utformas och vilka beslut som prioriteras.

2.3 Ekonomistyrning

2.3.1 Management Control Systems

Ekonomistyrning och Management Control Systems (MCS) är nära besläktade begrepp. Ekonomistyrning definieras ofta som en avsiktlig påverkan på verksamheten och dess befattningshavare i syfte att nå specifika ekonomiska mål (Ax, Kullén & Johansson, 2021). MCS kan däremot betraktas som ett bredare ramverk som inte enbart omfattar finansiell styrning, utan även inkluderar organisatoriska, beteendemässiga och strategiska kontrollmekanismer (Utary, 2014).

Syftet med MCS är att stödja organisationens förmåga att anpassa sig till sin omgivning samt att säkerställa att verksamheten uppnår nyckelresultat som är betydelsefulla för olika intressenter. I en dynamisk företagsmiljö präglad av teknologisk utveckling, ökad konkurrens och förändrade kundbeteenden blir det avgörande för företag att kontinuerligt anpassa sina styrformer för att bibehålla sin långsiktiga konkurrenskraft och lönsamhet (Utary, 2014, Hartmann, Kraus, Nilsson, Anthony & Govindarajan, 2021).

Bracker och Pearson (1986) understryker att långsiktig och konsekvent planering är avgörande för att uppnå goda resultat över tid. De menar att effektiv styrning i små och medelstora företag förutsätter strukturerade och formaliserade processer såsom strategisk planering, målstyrning och uppföljning, vilket utgör centrala komponenter i MCS. Genom att integrera återkoppling, kontroll och målsättning kan MCS fungera som en processinriktad styrform som driver företag mot lönsamhet och tillväxt, särskilt i miljöer där spontanitet inte längre är tillräckligt.

2.4 Livscykelteorin och organisatorisk mognad

“A Life Cycle theory of the firm” (Mueller, 1972) presenterar i sin utgivna modell där företags beteende särskilt avseende tillväxt och lönsamhet förändras i takt med företagets ålder och utvecklingsfas. I företagets tidiga skeden är tillväxt ofta motiverad av innovation, marknadsutveckling och hög avkastning på investeringar. Men i takt med att företaget mognar tenderar avkastningen på nya investeringar att minska, samtidigt som företagsledningen fortsätter att sträva efter expansion, inte nödvändigtvis för att maximera vinsten, utan för att stärka sin egen position, kontroll eller status.

Vidare menar Mueller (1972) att i mognadsfasen, där den organisatoriska komplexiteten har ökat, finns en risk att företaget fortsätter att växa i storlek och omsättning utan att lönsamheten ökar i motsvarande grad. Denna obalans kan uppstå när interna strukturer och styrmodeller inte längre är anpassade till verksamhetens omfattning, vilket leder till ineffektiv resursanvändning och minskad avkastning på investeringar.

2.5 LOC - Levers of control

För att analysera hur styrsystem kan bidra till att hantera tillväxt, organisatorisk komplexitet och lönsamhet utmaningar är "Levers of control" (LOC) av Simons (1995) ett användbart och centralt teoretiskt ramverk. I Sweeney och Curtis (2016) studie visar de på att LOC använts brett i empirisk forskning i över 25 år, och det anses särskilt värdefullt för att förklara hur styrsystem kan stödja strategisk förändring samt stärka organisationers förmåga att anpassa sig till omvärldsförändringar.

Ramverket beskriver fyra typer av styrmekanismer som organisationer använder för att balansera behovet av kontroll med behovet av innovation och lärande.

De fyra styrmekaniserna är följande:

- Belief Systems, Kommunicerar organisationens kärnvärden, syfte och vision för att skapa engagemang och tydliga riktlinjer.
- Boundary systems, Definierar gränser för oacceptabelt beteende genom regler, policys och riktlinjer.
- Diagnostic control systems används för att följa upp prestation gentemot uppsatta mål via nyckeltal, budgetar och uppföljning.
- Interactive control system, Stödjer lärande och strategisk dialog kring kritiska frågor i en osäker omvärld.

Tillsammans skapar dessa styrspakar en dynamisk kontrollmiljö där organisationer både kan styra och anpassa sig, särskilt i föränderliga och konkurrensutsatta miljöer. LOC-ramverket är särskilt relevant i företag som befinner sig i mognadsfas eller snabb tillväxt, där behovet av både tydlig måluppföljning och flexibilitet är stort (Simons, 1995).

2.6 Interna processer

Inom Barneys (1991) resursbaserade teori betraktas teorier, det vill säga de rutiner, arbetsflöden och beslutsvägar som styr hur arbetet utförs inom organisationen som en potentiell strategisk resurs. För att bidra till en varaktig konkurrensfördel måste dessa processer vara värdeskapande, svåra att imitera, unika för företaget och organisatoriskt integrerade. I små och medelstora företag kan väl fungerande interna processer innebära allt från effektiv hantering av kundrelationer och logistik till strukturer för

intern kommunikation och kvalitetskontroll. Dessa processer skapar ett osynligt kapital som förbättrar resursutnyttjande, lärande och anpassning till förändringar, vilket i förlängningen påverkar lönsamheten. Barney betonar att organisationens förmåga att utveckla och förvalta sina interna processer ska kunna bidra till faktisk prestation, vilket i sin tur påverkar lönsamheten.

2.7 Tillväxt vs Lönsamhet

Tillväxt och lönsamhet anses vara centrala indikatorer på ett företags framgång och välmående, men relationen mellan dem är varken linjär eller självklar. Tillväxt kan generera långsiktiga värden genom skalfördelar, större marknadsandelar och ökad konkurrenskraft, det kan även innebära behov av investeringar och förbrukning av resurser som kan pressa den kortsiktiga lönsamheten (Markman & Gartner, 2002).

I linje med detta argumenterar Simons (1995) för att bolag i tillväxt behöver balansera olika "Levers of control" för att hantera spänningen mellan utforskande och utnyttjande. Medan diagnostiska kontrollsystem fokuserar på mätning av lönsamhet och effektivitet, kräver tillväxtstrategier också interaktiva styrsystem som stödjer lärande, innovation och strategisk anpassning. Utan denna balans riskerar företag att antingen förlora kontrollen i jakten på tillväxt eller att kväva tillväxtmöjligheter genom ett ökat fokus på kortsiktig lönsamhet.

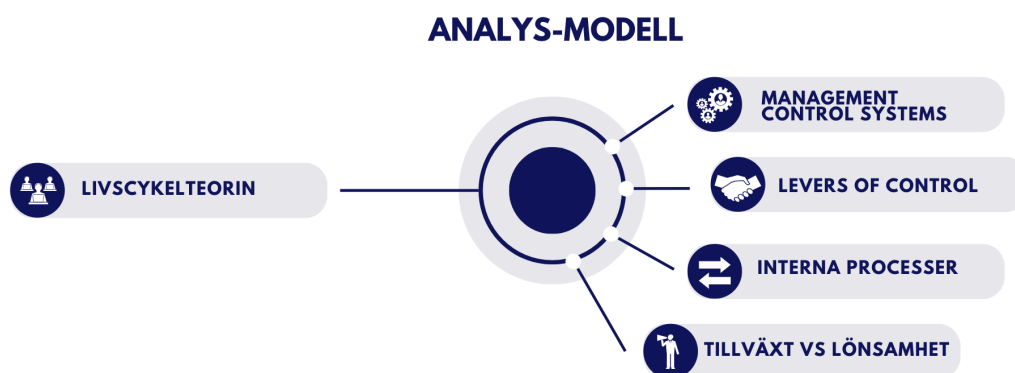
2.8 Egen analysmodell

För att möjliggöra en systematisk och teoriförankrad tolkning av det empiriska materialet har en egen analysmodell utformats. Modellen bygger på fem centrala teman som presenterats i referensramen: livscykelteori, management control systems (MCS), Levers of Control (LOC), interna processer samt sambandet mellan tillväxt och lönsamhet. Dessa teman har valts ut utifrån sin teoretiska relevans och sin förmåga att belysa olika dimensioner av styrning i ett tillväxtorienterat SME.

Analysmodellen är uppbyggd kring två övergripande komponenter. Den första är livscykelteorin, som fungerar som en kontextuell ram för att förstå var i utvecklingsfas företaget befinner sig. Den andra utgörs av LOC, ekonomistyrning och interna processer, vilka fungerar som analytiska verktyg för att undersöka styrningens struktur, innehåll och funktion. Slutligen integreras temat tillväxt kontra lönsamhet för att analysera hur styrningen påverkar företags prestation i relation till dess strategiska mål.

Modellen fungerar som ett verktyg för att strukturera analysen av det empiriska materialet. Genom att relatera teorierna till varandra skapas förutsättningar att identifiera mönster, avvikelser och utvecklingsområden. Det möjliggör en förståelse för hur organisatoriska och styrningsmässiga faktorer samverkar och tillsammans formar företags förmåga att balansera tillväxt och lönsamhet.

Analysmodellen möjliggör därmed en integrerad tolkning, där varje faktor analyseras både i sin egen rätt och i relation till helheten. Ambitionen är att identifiera styrkor och svagheter i det nuvarande styrsystemet och därigenom bidra med insikter om hur företag i liknande kontext kan utveckla sin styrning för att skapa långsiktigt värde. Kärnan som befinner sig i mitten av analysmodellen ligger i att ge en övergripande helhetsbedömning som sammanfattas i slutet av empiri- och analyskapitlet, där de olika delarna vävs samman för att visa hur styrning, tillväxt och lönsamhet hänger ihop.



Figur 2.1 Egenkomponerad analysmodell för ökad lönsamhet vid fortsatt tillväxt

3. Metod och datainsamling

Mot bakgrund av studiens syfte och frågeställning redogör detta avsnitt för val av forskningsdesign, genomförande av undersökningen samt de metodologiska överväganden som gjorts.

3.1 Metodval

Valet av forskningsmetod är ett centralt övervägande och bör utgå från studiens syfte och forskningsfrågor. Enligt Patel och Davidson (2019) bör valet mellan en kvalitativ eller kvantitativ ansats inte göras godtyckligt, utan baseras på vad forskningen faktiskt avser att undersöka. Det är med andra ord forskningsobjektet och frågeställningens karaktär som bör styra valet av metod. Om syftet är att få djup förståelse för upplevelser, processer eller kontextuella faktorer lämpar sig en kvalitativ ansats. Om målet däremot är att mäta, testa samband eller generalisera resultat till en större population, är en kvantitativ ansats mer lämplig.

Denna studie bygger på en kvalitativ metodansats. Valet grundades i att kvalitativa metoder lämpar sig särskilt bra för att studera hur människor tolkar erfarenheter, agerar i processer och tolka sammanhang på olika sätt (Kandel, 2020). Eftersom syftet är att förstå hur styrmekanismer används i praktiken inom ett SME i tillväxt ansågs kvalitativ ansats mest relevant. Fortsättningsvis bidrar

semistrukturerade intervjuer till att skapa utrymme för både fördjupning och flexibilitet vilket är viktigt för studiens innehåll.

Sammanfattningsvis möjliggör den kvalitativa ansatsen en närmare förståelse för styrningens kontextuella övergripande målsättning vilket är avgörande för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

3.2 Studiens genomförande

3.2.1 Litteratursökning

För att möjliggöra en teoretiskt förankrad analys av det empiriska materialet genomfördes en systematisk litteratursökning. Syftet med litteratursökningen var att identifiera tidigare forskning inom relevanta områden för studien, särskilt med fokus på styrning i tillväxtföretag. Sökningen genomfördes huvudsakligen via databasen Google Scholar, där ett antal relevanta nyckelord användes, såsom growth, management control systems, levers of control, profitability samt SME. Artiklarna som genererades genom sökningarna granskades initialt utifrån titel och abstract för att bedöma relevans i förhållande till studiens syfte. Därefter organiserades de utvalda källorna i ett samlat dokument, vilket underlättade en systematisk urvalsprocess. Endast de källor som bedömdes bidra med vetenskaplig relevans och teoretisk fördjupning inkluderades i studiens referensram.

Utöver digitala artiklar och källor har även fysiska böcker från Handelshögskolan vid Göteborgs bibliotek använts. Genom universitetets söktjänst "Supersök" kunde relevanta böcker hittas och tillgängligheten kontrolleras. Dessa verk har kompletterat den vetenskapliga litteraturen till en mer fördjupad förståelse av ämnesområdet.

3.2.2 Val av företag och respondenter

Urvalet av fallföretag skedde i samråd med representanter från ett svenskt företag. Då det fanns ett ömsesidigt intresse för att belysa och analysera de styrningsutmaningar företaget stod inför, bedömdes valet vara ändamålsenligt utifrån studiens syfte och praktiska relevans. Företaget är särskilt intressant som studieobjekt eftersom de befinner sig i en tillväxtfas, samtidigt som de upplever utmaningar kopplade till lönsamhet. Detta framkom både genom redovisade finansiella nyckeltal för de senaste åren och genom inledande samtal med representanter från organisationen.

För att möta dessa utmaningar har företaget bland annat rekryterat en ny CFO med uppdrag att tillföra nya perspektiv och metoder. Bolaget har även en intern fokusgrupp med målet att arbeta mer proaktivt med lönsamhetsfrågor. Dessa initiativ indikerar en medvetenhet kring behovet av utvecklad styrning, vilket gör företaget särskilt relevant för studien problemställning.

Urvalet av respondenter gjordes med ambition att fånga flera perspektiv inom organisationen och därigenom skapa en djupare förståelse för företagets styrningsprocesser. Särskilt vikt lades vid att inkludera personer med strategiskt och operativt inflytande. Intervjuer genomfördes därför med personer i ledande befattningar såsom verkställande direktör, affärsområdeschefer, ekonomifunktion, HR samt medarbetare i kommersiella roller. Dessa befattningar bedömdes kunna ge både en övergripande och detaljerad bild av hur styrningen är organiserad i praktiken samt vilka utmaningar och möjligheter som följer av företagets tillväxt.

Yrkesroll	År på bolaget	Intervjulängd	Deltagarformat	Datum
Verkställande direktör	39 år (sedan start)	36 minuter	Fysiskt	16-apr
Head of incubator	8 år	45 minuter	Fysiskt	11-apr
Program manager	1 år	33 minuter	Fysiskt	11-apr
HR-chef	30 år	26 minuter	Fysiskt	28-apr
Affärsenhetshef	31 år	25 minuter	Fysiskt	28-apr
Key Account Manager (KAM)	30	25 minuter	Fysiskt	7-maj

Tabell 3.1 Sammanfattning av studiens respondenter

3.2.3 Utformning av intervjufrågor

Vid utformningen av intervjufrågorna lades särskild vikt vid att frågorna skulle vara tydliga, relevanta och direkt kopplade till studiens syfte och problemställning. En semistrukturerad intervjuteknik valdes som metodologisk utgångspunkt, vilket möjliggör en balans mellan struktur och flexibilitet. Denna metod möjliggör att förutbestämda teman kan följas samtidigt som utrymme ges för följdfrågor och fördjupade resonemang, vilket i sin tur skapar förutsättningar för att fånga respondenternas egna perspektiv och tolkningar (Bryman & Bell, 2017).

För att erhålla en mångfacetterad bild av organisationen och de utmaningar som företaget står inför, identifierades ett antal tematiska områden kopplade till verksamhetsstyrning, organisatorisk struktur, tillväxt och lönsamhet. Dessa områden låg till grund för konstruktionen av en övergripande intervjumall, där olika typer av frågor både öppna och mer riktade inkluderades för att fånga olika aspekter av respondenternas erfarenheter och uppfattningar (Bryman & Bell, 2017). Med utgångspunkt i denna struktur formulerades intervjufrågorna som användes vid datainsamlingen.

3.2.4 Datainsamling

Totalt genomfördes 6 intervjuer med personer i olika befattningar inom det studerade företaget. Respondenterna representerade olika delar av organisationen och valdes som tidigare nämnts med syftet att fånga både strategiska och operativa perspektiv kopplade till styrning, tillväxt och lönsamhet. Samtliga intervjuer ägde rum på plats vid företagets huvudkontor, vilket möjliggjorde en nyanserad förståelse för kontexten samt underlättade tolkningen av icke-verbala signaler såsom kroppsspråk och betoningar. Detta tillvägagångssätt stöds av Bryman och Bell (2017), som framhåller vikten av personliga möten i kvalitativa intervjuer för att minska risken för missförstånd och tekniska störningar. Vid komplettering av information har en väl fungerande återkoppling via mail varit möjlig med respondenterna vilket gjort att informationen kunnat genereras efter och mellan intervjuerna.

Intervjuerna spelades in med respondenternas informerade samtycke för att säkerställa att uttalanden kunde återges korrekt i den efterföljande analysen. Parallellt med inspelningarna antecknades nyckelord och centrala citat i syfte att underlätta sortering och tolkning av materialet. Följdfrågor ställdes löpande under intervjuens gång och anpassades dels efter respondentens organisatoriska roll, dels efter de svar som gavs. Den semistrukturerade ansatsen möjliggjorde således en fördjupning inom vissa områden samtidigt som det fanns utrymme för respondenternas egna reflektioner.

Vid intervjuens avslut gavs varje respondent möjlighet att lägga till ytterligare information eller kompletterande reflektioner som de bedömde som relevanta men som eventuellt inte täckts in av frågorna. Denna öppning mot slutet av intervjun var ett medvetet metodval i syfte att fånga eventuella blinda fläckar i intervjumallen och säkerställa att viktiga insikter inte förbisågs (Bryman och Bell, 2017)

Frågorna följde i huvudsak den struktur som fastställts i intervjumallen (se bilaga 9.1), men i vissa fall gick respondenter in på teman som enligt intervjuguiden skulle behandlas senare. I sådana fall anpassades ordningsföljden för att främja ett naturligt samtalsflöde. Samtliga respondenter besvarade de frågor som ställdes, om än med varierande grad av detaljrikedom. Svaren präglades av olika perspektiv beroende på respondenternas roller inom organisationen. Vi eftersträvade ett neutralt och

öppet förhållningssätt under intervjuerna och upplevde inte att respondenterna påverkades eller styrdes i sina svar, utan att de insikter som delgavs var i linje med studiens syfte och frågeställning.

3.2.5 Bearbetning av data

Under arbetets gång har bearbetning av intervjuer varit en central del i analysen. Eftersom kvalitativa studier ofta innebär att man successivt får nya insikter har reflektioner över vad som sagt i intervjuer och hur detta påverkar studiens inriktning. Detta arbetssätt där insamling sker parallellt, beskrivs av Bryman och Bell (2017) som en naturlig del av kvalitativ forskning.

Direkt efter varje intervju har bearbetning av inspelningar gått igenom med tillhörande anteckningar för att uppfatta helheten och fånga upp vilka mönster och formuleringar som är centrala. De delar som som uppfattades som mest intressanta eller återkommande mellan de olika respondenterna noterades och har sedan varit som utgångspunkt för hur olika teman och litteraturen i uppsatsen.

3.3 Studiens trovärdighet och utformning

Att uppsatsen skulle vara helt anonymiserad var inledningsvis inte en självklarhet. Eftersom studien genomfördes i samråd med det aktuella företaget fanns det från början en öppenhet från båda parter kring att företagsnamnet kunde nämnas. Eftersom bolaget är ett privat aktiebolag omfattas det inte av de krav på offentlig rapportering som gäller för publika bolag enligt Aktiebolagslagen (Sveriges riksdag, 2005:551). Därför framstod öppenhet och transparens till en början som rimligt. Författarna såg inledningsvis detta som en fördel, då tydlig kontext kan öka transparensen och stärka läsarens förståelse. Samtidigt finns det forskning som visar att respondenter i intervjuer tenderar att uttrycka sig friare och mer ärligt när anonymitet garanteras särskilt vid känsliga ämnen som intern styrning och organisatoriska utmaningar (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019; Kvale & Brinkmann, 2014). Mot denna bakgrund, och efter ytterligare överväganden, valde vi att anonymisera både företagsnamnet och respondenternas namn i syfte att öka intervjupersonernas trygghet och stärka studiens trovärdighet.

Det enda som redovisas i uppsatsen är respondenternas yrkestitlar, vilket bedöms som relevant då deras organisatoriska position är av betydelse för tolkningen av deras uttalanden. Denna nivå av identifikation bidrar till att förtydliga hur olika delar av organisationen uppfattar styrningsrelaterade frågor. Att redovisa titlar men inte namn är en vedertagen metod inom kvalitativ forskning för att kombinera etisk hänsyn med analytisk transparens (Bryman & Bell, 2017).

Sammantaget bedöms studiens trovärdighet ha stärkts genom beslutet om anonymisering, då det minskar risken för att respondenterna ger förskönade svar och samtidigt möjliggör att känsligare organisatoriska frågor kan belysas mer öppet. Samtidigt bör det beaktas att respondenterna kan uppfatta frågorna som känsliga, eftersom de innebär kritik mot både kollegor och den organisation de

själva arbetar inom. Därför kan respondenterna utelämna delar av sin uppfattning för att inte offentliggöra starkare åsikter (Bryman & Bell, 2017).

3.4 Val av fallstudie som metod

Fallstudie som metod har fått ökad relevans inom samhällsvetenskaplig och företagsekonomisk forskning, särskilt när syftet är att undersöka komplexa och kontextberoende fenomen (Harling, 2002). En fallstudie kännetecknas av att den fokuserar på ett avgränsat fall exempelvis ett företag eller en organisation för att skapa en djupare förståelse för ett visst fenomen i dess naturliga miljö.

I denna uppsats har valet av fallstudie motiverats av forskningsfrågans karaktär. Då syftet är att analysera hur styrning och organisatorisk struktur påverkar ett tillväxtföretags lönsamhet, krävs ett metodval som möjliggör både kontextuell förståelse och insikt i aktörernas perspektiv. Fallstudier är särskilt lämpade för denna typ av studie eftersom de möjliggör en rik, detaljerad och nyanserad analys, snarare än en generaliserbar och ytlig beskrivning (Yin, 2014).

Genom att fokusera på ett specifikt svenskt SME kan uppsatsen bidra med vetenskaplig förståelse genom att erbjuda djup snarare än bredd. Metoden möjliggör också en integrerad användning av flera datakällor såsom intervjuer och dokument vilket stärker studiens trovärdighet och relevans.

3.5 Etiska aspekter

Vid genomförandet av denna studie har forskningsetiska principer följts i enlighet med riktlinjerna för samhällsvetenskaplig forskning. Särskild hänsyn har tagits till de fyra grundläggande etiska kraven: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Patel & Davidsson, 2019).

Samtliga respondenter informerades tydligt om studiens syfte, innehåll och upplägg innan intervjuerna genomfördes. De fick även information om vad deras medverkan innebar, vilket säkerställer att informationskravet uppfyllts. Deltagandet skedde på frivillig basis, där respondenterna uttryckligen tillfrågades om samtycke innan intervjuerna inleddes. De informerades även om att de hade möjlighet att avstå från att besvara enskilda frågor samt att i efterhand återta eller stryka delar av sina svar. Detta innebär att samtyckeskravet beaktats och tillgodosetts.

För att ytterligare säkerställa respondenternas integritet har samtliga intervjuer anonymiserats. Ingen enskild individ namnges i studien och även det undersökta företaget presenteras utan identifierande uppgifter. Inspelningar och anteckningar har hanteras konfidentiellt och kommer inte att delas utanför forskningssammanhanget vilket uppfyller konfidentialitetskravet.

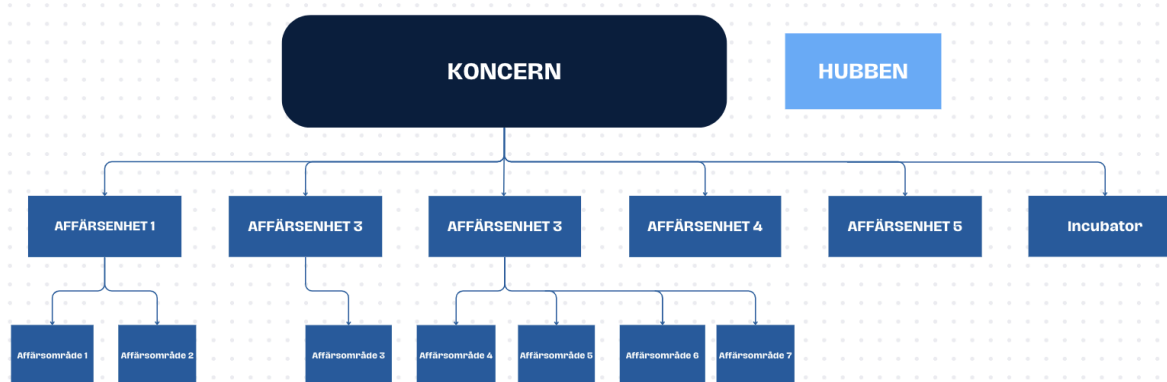
Slutligen har författarna säkerställt att det insamlade materialet uteslutande kommer att användas inom ramen för denna kandidatuppsats. Det kommer inte att användas för andra syften än det som anges i studiens syfte, vilket innebär att även nyttjandekravet tillgodoses.

4. Empiri och analys

Detta avsnitt redovisar ett urval av det insamlade empiriska materialet, i linje med den metod som beskrivs i avsnitt 3. Framställningen består huvudsakligen av en sammanhängande text där författarnas tolkningar vävs samman med representativa citat från respondenterna. Materialet är organiserat under underrubriker som följer analysmodellens struktur.

4.1 Företagsbeskrivning

För att definiera företaget som studeras tydligare är det ett medelstort svenskt företag inom B2B-segmentet, med cirka 130 anställda och en årlig omsättning på omkring 800 miljoner kronor. Organisationen är uppdelad i flera affärsområden vilket visualiseras genom bilden nedan. De olika affärsområdena består huvudsakligen av tekniska lösningar inom bland annat energihantering och säkerhetsprodukter. Verksamheten omfattar såväl produktutveckling som distribution, och riktar sig mot både konsumentmarknaden och industriella aktörer i Europa. Bolaget har under de senaste åren genomgått en expansiv tillväxtfas och arbetar aktivt med frågor kopplade till lönsamhet, innovation och affärsutveckling. Strategiska initiativ som intern inkubatorverksamhet och investeringar i nya marknadssegment har implementerats i syfte att stärka konkurrenskraften och bredda erbjudandet (SME Company, 2024). Inkubatorverksamhetens huvudsakliga syfte är att identifiera och utveckla nya affärsområden som ligger i linje med fallföretagets befintliga verksamhet. På kort sikt leder detta till direkta kostnader för att starta upp projekten, men på lång sikt förväntas de generera lönsamma nya verksamheter. Dessa nya affärsområden kan i sin tur dra nytta av redan etablerade områden och därigenom skapa positiva synergieffekter.



Figur 4.1 Organisationsuppbyggnad

4.1.2 Fallföretagets ekonomistyrning

För att tydliggöra det studerade företags nuvarande styrmodell och skapa en grund för den efterföljande empiriska analysen, ges här en sammanfattande beskrivning av företags ekonomistyrning. Intervjuerna visar att bolaget i dagsläget saknar ett enhetligt eller formaliserat system för ekonomistyrning. Istället präglas styrningen i hög grad av decentralisering och förtroende, där ansvar för målsättning och ekonomiskt utfall i stor utsträckning ligger på respektive affärsenhet. Flera respondenter beskriver hur chefer inom organisationen har stor frihet att utforma sina strategier och sätta mål utifrån lokala förutsättningar. Styrningen inom bolaget kan därför karaktäriseras som decentraliserad och värderingsstyrd, snarare än konkret och regelstyrd. Beslutsfattandet följer ett tydligt iterativt perspektiv, där input från medarbetare uppmuntras och värdesätts. Innovationsförmåga och delaktighet är centrala värden som företaget aktivt försöker bevara.

Vidare framkommer att måluppföljning och ekonomisk kontroll varierar mellan affärsenheterna, och att det saknas ett gemensamt ramverk för hur finansiell uppföljning bör bedrivas. VD:n sätter övergripande mål på koncernnivå, men respektive affärsområde har stor frihet att formulera sina egna mål. Detta speglar en kultur där tillit prioriteras över detaljstyrning.

Utöver de självständiga affärsenheterna inom koncernen finns en centraliserad stödfunktion som internt benämns "Hubben". Denna organisatoriska enhet är ansvarig för att tillhandahålla gemensamma service- och supportfunktioner till hela organisationen. Hubben omfattar områden såsom inköp, kundtjänst, ekonomi och övriga administrativa stödfunktioner. Syftet är att arbeta integrerat över samtliga affärsenheter och därigenom skapa effektivitet, samordningsvinster och enhetliga arbetssätt i delar av verksamheten som inte är affärsunika. Funktionen utgör därmed en viktig komponent i koncernens interna infrastruktur och ska möjliggöra att affärsenheterna kan fokusera på sina kärnverksamheter.

Sammantaget befinner sig företaget i ett läge där styrningen är under utveckling. Från att ha varit tillväxtfokuserad där affärsenheterna har stor autonomi. Det uttrycks nu en ambition att stärka lönsamheten genom ökad struktur, finansiell kontroll och samordning, något som också manifesteras i rekryteringen av en ny CFO.

4.1.3 Företagets syn på lönsamhet

Genom intervjuerna framgår det att lönsamhet är en central och aktuell fråga för företaget. Trots stark omsättningstillväxt har bolaget inte sett någon motsvarande ökning på resultatnivå, vilket har skapat en ökad intern medvetenhet om behovet av tydligare ekonomisk styrning.

Företaget definierar lönsamhet primärt utifrån nyckeltalet EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Detta innebär att man fokuserar på den operativa kärnverksamheten och exkluderar poster som avskrivningar och nedskrivningar, vilka kan variera beroende på investeringar och redovisningsprinciper. Enligt respondenterna är detta mått särskilt relevant för kapitalintensiva bolag, och att det ger en mer rättvisande bild av företagets löpande lönsamhet. VD understryker att EBITDA används som huvudmått både när det gäller internt men också i externa jämförelser:

“Vi tittar primärt på EBITDA, det är där vi kan se hur lönsamt vårt resultat är till hänsyn till hur vi driver verksamheten.”

Vidare framkommer en tydlig ambition att förbättra företagets nuvarande EBITDA-marginal, som i dagsläget ligger på 1–2 %, till ett branschsnitt på cirka 6–8 %. Detta uttrycks som ett övergripande mål och en viktig styrsignal från ledningen, särskilt i kontexten av att organisationen vill gå från ett tillväxtfokus till ett lönsamhetsfokus.

4.2 Livscykelteorin

Fallföretaget grundades i mitten av 1980-talet av tre entreprenörer med stark drivkraft och långsiktig ambition. De inledande åren präglades av knapphändiga resurser och ett stort personligt engagemang från grundarna, som under flera år avstod från ersättning i syfte att skapa finansiell stabilitet och lägga grunden för framtida expansion. Denna tidiga fas speglar enligt Churchill och Lewis (1983) livscykelteorins första utvecklingsstadium, där hög operativ närvaro, flexibilitet och snabb anpassningsförmåga utgör avgörande överlevnadsfaktorer.

Under 1990-talets början inleddes en kraftig tillväxtfas som enligt verkställande direktören markerade ett avgörande skifte i bolagets utveckling:

“Vi gick från tre till sjuttio miljoner i omsättning på bara några år. Det var en fantastisk resa, men också då jag kände att vi behövde börja tänka mer på struktur.”

Den snabba tillväxten ledde till nya organisatoriska krav. Behovet av ökad tydlighet i ansvarsfördelning och styrning började göra sig gällande, vilket är ett typiskt kännetecken för företag i övergången från entreprenöriell till mognadsorienterad fas (Churchill & Lewis, 1983). I denna fas blir informella arbetsätt otillräckliga, och organisationen ställs inför krav på professionalisering, processutveckling och strukturell stabilitet.

I början av 2010-talet fattades strategiska beslut för att omstrukturera och fokusera verksamheten mot mer långsiktigt hållbara affärsområden. Företaget valde att lämna segment med hög marknadsvolatilitet och istället rikta resurser mot framtidsorienterade områden med tydlig tillväxtpotential. Program Manager beskriver denna omställning som avgörande för bolagets fortsatta expansion:

“Genom att hitta affärsområden som ligger rätt i tiden driver vi på tillväxtmotorn.”

Samtidigt betonar respondenten att denna utveckling också fört med sig ökad organisatorisk komplexitet:

“Det är det nya affärsområdet som har drivit tillväxten de senaste åren, men det har också lett till att organisationen blivit mer komplex.”

I takt med att personalstyrkan vuxit och affärsverksamheten breddats, har interna samordningsproblem blivit alltmer framträdande. Flera respondenter beskriver en växande utmaning i att skapa samsyn kring struktur, ledarskap och arbetsätt. Head of Incubator uttrycker detta tydligt:

“Det finns en otrolig drivkraft och innovationsvilja, men vi behöver bli bättre på att få ihop alla delar. Just nu har anställda olika uppfattningar om struktur och ledarskap.”

Det som tidigare varit en styrka, decentralisering, självständighet och snabbhet, riskerar nu att bli en belastning om det inte kompletteras med gemensamma ramar och samordnande styrmekanismer. Enligt livscykelteorin (Churchill & Lewis, 1983; Mueller, 1972) är detta en kritisk fas, där övergången från tillväxt till mognad kräver justeringar i styrning, ansvarsfördelning och processutveckling. Flera respondenter lyfter detta som en central utmaning i dagsläget. Verkställande direktör beskriver stagnation i lönsamheten och ett behov av att förändra fokus:

“Vi ser att lönsamheten står still på 1–2 %, och vi vill gå från att vara growth driven till profit driven.”

Detta uttalande indikerar ett tydligt strategiskt skifte, där ambitionen inte enbart är fortsatt expansion, utan att samtidigt uppnå stabilitet, lönsamhet och kontroll. Samtidigt pekar flera respondenter på att bolagets styrning inte utvecklats i samma takt som organisationens tillväxt. Otydliga strukturer, varierande kravställning mellan affärsenheter och brist på samordning av innovationsinitiativ framstår som symptom på att organisationen befinner sig i en spänningsfylld övergångsfas.

HR-chefen och affärsenhetschefen beskriver exempelvis att det saknas tydlighet i ansvar och prioriteringar, vilket i praktiken gör att företaget ibland *“springer på för många bollar samtidigt.”* Denna beskrivning speglar en återkommande utmaning för företag i övergången från tillväxt till mognad, att skapa ett styrsystem som både möjliggör innovation och entreprenörskap, men som också säkerställer effektivitet, fokus och kontroll (Simons, 1995).

Sammanfattningsvis visar det empiriska materialet att det studerade företaget befinner sig i ett avgörande skede, där tidigare framgångsstrategier nu behöver omvärderas. För att undvika organisatorisk tröghet och försämrad lönsamhet krävs en medveten anpassning till de krav som följer med ökad komplexitet. Hur väl företaget lyckas stärka sin interna struktur och förmåga till styrning kommer sannolikt att vara avgörande för dess framtida tillväxtkapacitet och konkurrenskraft.

4.3 Management Control Systems

I takt med att det studerade företaget har vuxit i storlek och organisatorisk komplexitet, har frågor om struktur, uppföljning och styrning blivit alltmer centrala. Ett välutvecklat MCS är enligt Simons (1995) avgörande för att företag i tillväxt ska kunna upprätthålla lönsamhet, hantera komplexitet och säkerställa måluppfyllelse. I empirin framträder flera indikationer på att företagets nuvarande styrmodell präglas av decentralisering, tillit och affärsenhets-specifik anpassning, men att detta tillvägagångssätt nu utmanas av nya krav.

Verkställande direktör beskriver hur bolagets styrning under lång tid har vilat på ett starkt förtroende för affärsenhetschefernas kompetens:

“Jag ser inte varför jag ska gå in och detaljstyra vilka mål affärsenheterna ska ha. Jag anser att cheferna har kompetensen att sätta rätt mål och strategi för sin verksamhet.”

Även HR-chef och affärsenhetschef bekräftar detta synsätt. De beskriver hur verksamheten styrs med tillit och autonomi, där målformulering och uppföljning hanteras inom respektive affärsenhet. Samtidigt pekar flera respondenter på att denna modell resulterat i varierande tillämpning av ekonomistyrning, vilket skapat otydlighet och bristande strategisk samordning.

Program Manager uttrycker detta i termer av fragmentering:

“Det finns absolut mål, men det är inte alltid en tydlig röd tråd ner i organisationen.”

Denna observation stöds också av Head of Incubator, som lyfter att sambandet mellan uppföljning och värdeskapande inte alltid är tydligt:

“Vi har kanske mätt mycket, men inte alltid kopplat det till värdeskapande eller strategi.”

Här framträder en av MCS-modellens centrala funktioner: att inte bara mäta, utan att förankra mätningen i strategiska mål. Enligt Utary m.fl. (2014) är välintegrerade styrsystem avgörande för att skapa koppling mellan mål, uppföljning och faktisk prestation. I det aktuella fallet tyder variationen mellan affärsenheter på att företaget saknar en övergripande struktur för hur uppföljning och ekonomisk styrning bör genomföras.

Den decentraliserade kulturen har enligt VD varit ett medvetet beslut, men han framhåller samtidigt att det nu finns ett tydligt behov av förändring. Som ett led i denna förändring har företaget rekryterat en ny CFO med uppdraget att komma in med nya ögon och arbeta mer fokuserat med att förbättra resultatet genom att utveckla och arbeta företagets styrning. Detta initiativ signalerar ett skifte från tillväxtorienterad autonomi till en mer lönsamhetsorienterad organisation.

Trots detta kvarstår vissa kulturella mönster som kan försvåra en sådan omställning. Program manager beskriver att bristande måluppfyllelse sällan får tydliga konsekvenser:

“Vi har tillit, men ibland innebär det att inget riktigt händer när något inte fungerar.”

Här finns en risk att förtroendebaserad styrning, som tidigare varit en tillgång, nu blir en begränsning. Bracker och Pearson (1986) betonar att strukturerad styrning och strategisk planering inte bara skapar intern kontroll, utan också kan fungera som konkurrensfördelar. När ansvarsfördelning och uppföljning varierar mellan enheter förlorar organisationen både i effektivitet och lärande. En ytterligare utmaning rör synen på innovation. VD uttrycker att kulturella och organisatoriska hinder försvårar innovationsarbetet:

“Vi vill att det ska vara innovation, men det är svårt när folk har jobbat 20 år i samma miljö.”

Samtidigt visar andra delar av organisationen en stark vilja att utvecklas. Key Account Manager beskriver hur affärsenheten arbetar aktivt med att förnya sina erbjudanden, bland annat genom att integrera mjukvarulösningar i produktsortimentet och söka nya samarbeten:

“Vi försöker hela tiden flytta fram vår position genom innovation.”

Denna diskrepans i uppfattning mellan ledning och affärsnära funktioner pekar på behovet av att utveckla ett styrsystem som inte bara fokuserar på finansiell kontroll, utan också möjliggör innovation genom dialog, samverkan och gemensamma prioriteringar. Simons (1995) understryker vikten av att balansera diagnostiska och interaktiva styrsystem, där det förstnämnda säkerställer kontroll, medan det senare möjliggör lärande och strategisk anpassning.

Sammanfattningsvis visar empirin att företagets nuvarande styrning i hög grad är personbunden och decentraliserad, vilket har skapat flexibilitet och snabbhet, viktiga egenskaper under tillväxt. Men i takt med att bolaget rör sig mot en mognadsfas förändras styrningsbehoven. Respondenterna lyfter ett växande behov av gemensamma modeller för målsättning, uppföljning och konsekvenshantering, liksom av en tydligare koppling mellan strategi, finansiella mål och organisatorisk kapacitet. Detta blir särskilt viktigt i en fas där lönsamhet prioriteras, samtidigt som innovationsförmågan ska bibehållas.

Den samlade bilden pekar på att företagets historiskt framgångsrika förhållningssätt till styrning nu utmanas av dess egen tillväxt. Den ökade komplexiteten kräver en utveckling av MCS-strukturen, där förtroendebaserad autonomi kompletteras med tydliga ramar för uppföljning, gemensamma indikatorer och systematisk utvärdering. För att analysera hur detta konkret kan operationaliseras, tillämpas i nästa avsnitt Simons (1995) ramverk Levers of Control, som möjliggör en fördjupad förståelse för hur styrsystem kan balansera kontroll och innovation i en föränderlig organisatorisk kontext.

4.4 Levers of control

För att analysera hur det studerade företaget arbetar med styrning i en tillväxtfas används Simons (1995) ramverk Levers of Control (LOC). Ramverket identifierar fyra styrmekanismer, Belief Systems, Boundary Systems, Diagnostic Control Systems och Interactive Control Systems, som tillsammans syftar till att balansera kontroll, innovation och strategisk anpassningsförmåga i en komplex organisation. I enlighet med Simons betoning på att uppmärksamhet är den mest begränsade och värdefulla resursen i ledarskap, används dessa styrspakar för att undersöka var företagets nuvarande styrning är stark, var den brister och hur den kan utvecklas i takt med bolagets organisatoriska mognad.

4.4.1 Belief Systems – värderingar som styrningsverktyg

Företagets kultur präglas av starka värderingar som mod, självständighet och “learning by doing” som VDN uttryckte det som. Detta är tydligt integrerat i både intern kommunikation och på det fysiska kontorsutrymmet. VDN beskriver hur belief system konkretiseras i vardagen:

“Vi har ledorden lite överallt här på kontoret. Våra konferensrum heter Curious, Courage, Ambitious etc. Vi vill uppmuntra självständighet och tron på varandra.”

Samma bild förstärks av HR-chefen som understryker vikten av förtroende och ansvarstagande:

“Vi styr mycket genom förtroende. Medarbetarna uppmuntras att ta egna beslut och visa ansvar.”

Det är tydligt att värderingsstyrning utgör en kärna i företagets ledningsfilosofi och skapar ett klimat där självledarskap och initiativ uppmuntras. Enligt Simons (1995) ska belief systems fungera normativt, skapa mening, tillhörighet och vägledning i vardagen. Samtidigt understryker Head of Incubator att det finns utmaningar med att operationalisera dessa ideal.

Detta antyder att belief systems fungerar starkt som symboliska ideal men inte alltid understöds av strukturer eller ledarskap-praktiker som möjliggör beteendeförändring. Det pekar på ett behov av att förstärka kulturella budskap med konkreta incitament, resurser och förändringsledarskap.

4.4.2 Boundary Systems – behovet av tydlighet och ramar

Medan autonomi och handlingsfrihet är centrala inslag i företagets kultur, vittnar flera respondenter om ett växande behov av tydligare gränsdragningar. Program Manager beskriver:

“Det finns mycket frihet, men ibland blir det otydligt vem som äger vad.”

Head of Incubator bekräftar:

“Vi hade säkert kunnat nå bättre resultat om rollerna varit tydligare.”

Företaget har traditionellt präglats av entreprenörskap, men i takt med att verksamheten vuxit har frånvaron av formella strukturer börjat skapa otydlighet kring ansvar, mandat och prioriteringar.

Affärsenhetschefen konstaterar:

“Vi är ofta bra på att starta initiativ men inte lika bra på att definiera när något ska avslutas eller vilka ramar som gäller.”

Detta är i linje med Simons (1995), som betonar att boundary systems är nödvändiga för att definiera oacceptabelt beteende, sätta gränser och klargöra spelregler. Bristen på formella ramar och konsekvensstrukturer kan försvaga styrningen och göra det svårt att fatta beslut om prioriteringar, avveckling av projekt eller fördelning av resurser. Ett växande bolag som satsar på innovation, såsom via en inkubatorverksamhet, behöver särskilt tydliga processer för att avgöra när initiativ ska skalas upp, pausas eller avslutas.

4.4.3 Diagnostic Control Systems – mål och uppföljning i otakt

Organisationens målstyrning är huvudsakligen decentraliserad. Affärsenheterna har stort mandat att definiera sina egna mål och välja nyckeltal för uppföljning. VDn betonar att detta bygger på tillit till chefernas förmåga:

“Vi styr med förtroende. Varje affärsenhet får sätta sina egna mål.”

På koncernnivå ligger fokus på finansiella nyckeltal som EBITDA, vilket styr den övergripande riktningen. Affärsenhetschefen beskriver att hans enhet arbetar med volymbaserade nyckeltal och working capital, vilket tyder på en god lokal kontroll.

Trots detta uttrycker flera respondenter att uppföljningen är inkonsekvent och i många fall bristfällig. Program Manager påpekar:

“Uppföljning och mätning är något vi generellt är mindre bra på. Det finns mål, men de är ofta konsekvenslösa.”

Denna brist på systematisk uppföljning innebär att målen förlorar i styrkraft och att styrningen riskerar att bli tandlös. Enligt Simons (1995) syftar diagnostic control systems till att skapa tydlighet, ansvar och prestation genom regelbunden mätning och jämförelse. Utan detta undermineras möjligheten till både lärande och ansvarsfördelning.

Det framgår att nuvarande styrsystem fungerar i struktur men är svagt i tillämpning. Det finns mål och nyckeltal, men de används inte konsekvent för återkoppling, lärande eller styrning. Detta försvårar dessutom intern prestationsmätning mellan affärsenheter, vilket i sig begränsar organisationens förmåga att identifiera och sprida framgångsfaktorer.

4.4.4 Interactive Control Systems – svagt samspel, stark potential

Intervjumaterialet visar att det finns få etablerade interaktiva styrmekanismer inom organisationen. Kommunikation mellan affärsenheter sker i begränsad utsträckning, och tvärfunktionella forum är underutvecklade. Flera respondenter beskriver att affärsenheterna tenderar att arbeta i silos och att samhörigheten ibland ifrågasätts. VDn uttrycker detta som ett utvecklingsområde:

“Vi försöker bli mer interaktiva, men det är en process. Just nu har vi inte riktigt de strukturer som krävs för det.”

Enligt Simons (1995) syftar interactive control systems till att skapa kontinuerlig dialog mellan olika nivåer i organisationen, där strategiska osäkerheter kan utforskas, idéer delas och innovation främjas. Respondenterna menar att mer strukturerad samverkan skulle underlätta lärande mellan enheter, förbättra resursfördelning och ge snabbare återkoppling på förändrade marknadsförhållanden. Affärsenhetschefen poängterar att ökad interaktion inte bara gynnar samarbete utan även proaktivitet:

“Vi behöver arbeta mer proaktivt, både internt och mot marknaden.”

Den nuvarande avsaknaden av interaktiva processer innebär att företaget riskerar att missa signaler om förändring, att duplicera arbete och att begränsa innovationsutbytet mellan affärsområden.

4.4.5 Summering av LOC

Sammantaget visar empirin att det studerade företaget har ett starkt Belief System, som förmedlas genom värderingar och kommunikation, men att detta behöver kompletteras med tydligare Boundary Systems för att klargöra ansvar och ramar. Diagnostic Systems finns på plats men används inkonsekvent, vilket försvagar deras styrkraft. Interactive Systems är svagt utvecklade, trots att både ledning och medarbetare identifierar behovet av ökad tvärfunktionell dialog.

I linje med Simons (1995) pekar detta på ett behov av mer balanserad styrning där kontroll och innovation inte motverkar varandra utan integreras. För ett företag i övergången mellan tillväxt- och mognadsfas är detta särskilt kritiskt, autonomi och flexibilitet behöver kompletteras med tydlig struktur, gemensamma processer och system för återkoppling och samordning. Nästa steg i analysen behandlar hur dessa insikter kan ligga till grund för att utveckla en mer ändamålsenlig styrmodell.

4.5 Interna processer

Ett genomgående tema i det empiriska materialet är att det studerade företags interna struktur i stor utsträckning präglas av självständiga affärsenheter som verkar i silos, utan en etablerad eller systematiserad tvärfunktionell kommunikation. Enligt Head of Incubator saknas gemensamma forum för samordning, vilket gör att affärsenheterna formulerar mål och prioriteringar isolerat. Detta leder till att initiativ och resurser inte alltid koordineras, vilket i sin tur begränsar organisationens samlade effektivitet.

Flera respondenter pekar på att styrningen i praktiken är reaktiv. Head of Incubator menar att utveckling sker först när konkreta problem uppstår, ett mönster som han kopplar till resursbrist och hög arbetsbelastning. HR-chefen bekräftar denna bild och beskriver att tidigare samordnande forum, såsom en "task force" med representanter från olika delar av organisationen, har ersatts av inkubator-verksamheten, vilket i praktiken har minskat den interna koordineringen.

Affärsenhetschefen formulerar det tydligt:

"Vi är proaktiva i marknadsmöjligheter men reaktiva i styrning."

Detta mönster stämmer väl överens med Barneys (1991) argumentation kring organisatoriska resurser. Enligt honom skapas varaktiga konkurrensfördelar inte bara genom att ha värdefulla resurser, utan genom att dessa samordnas och förädlas genom effektiva interna strukturer. I det här fallet framkommer att det finns en outnyttjad potential, både i kompetens och struktur, som inte kanaliseras på ett sätt som skapar maximal verkningsgrad.

Företagets ledningsfilosofi har historiskt sett varit starkt förtroendebaserad. Verkställande direktör beskriver att affärsenhetscheferna förväntas ta fullt ansvar för sina resultat, inklusive att själva utvärdera orsakerna till målavvikelser. Denna modell bygger på självledarskap och decentralisering, men respondenterna uttrycker att det blivit svårare att tillämpa i takt med att organisationens komplexitet har ökat. Det saknas enhetliga riktlinjer för uppföljning, och processerna för förändringsledning beskrivs som svaga. VDn själv erkänner att bolagets finansiella disciplin inte är tillräckligt stark. Detta framkommer när vi lyfter fram begreppet "budget" för VDn:

"Det är ett statiskt begrepp som gör att vi är låsta över en ganska medelmåttig ambitionsnivå."

Istället för traditionell budgetstyrning arbetar företaget med en modell de kallar NUR. Nuläge, Önskat läge, Hinder och Resurser. Där begreppet "resurser" används som en mer flexibel term. Head of Incubator problematiserar dock detta och pekar på vikten av att stärka den ekonomiska styrningen:

“Om du vill tjäna 20 miljoner kronor så får du göra kalkylen i förväg.”

Det är tydligt att graden av formalisering skiljer sig åt mellan affärsenheterna. Vissa delar styrs relativt strikt, medan andra präglas av hög autonomi och låg kravställning. Program Manager förespråkar en tydligare struktur med högre ansvarsnivåer och sammanfattar sin syn med uttrycket *“Lean and Mean”*. Detta avser en mer resultatorienterad styrning med effektivare arbetsmetoder, tydligare ansvarsfördelning och ökad kravställning, en logik som förutsätter att interna processer underödjer ett systematiskt arbetssätt.

För att hantera stödbehovet från affärsenheterna har företaget etablerat en central funktion kallad *“Hubben”*, där ekonomi, kundtjänst och inköp är samlade. Syftet är att erbjuda stöd över hela organisationen, men flera respondenter menar att rollfördelningen är oklar och att Hubben därmed inte används på ett sätt som skapar fullt värde. Detta förstärker den fragmentering som präglar företaget, där enheter i praktiken fortsätter att drivas isolerat, vilket ökar risken för dubbelarbete, ineffektivitet och resursläckage.

Barney (1991) poängterar att det inte räcker att ha resurser, dessa måste också integreras och nyttjas effektivt. Empirin indikerar att det saknas gemensamma processer som möjliggör detta. Enligt Program Manager skulle en mer konsekvent kravställning och tydlig struktur bidra till att reducera spill och öka precisionen i både operativa och strategiska insatser:

“Vi behöver hårdare styrning för att minska resursläckaget. Det är för många initiativ som inte följs upp eller prioriteras.”

Analysen visar att den entreprenöriella och förtroendebaserade styrningsmodell som tidigare tjänat företaget väl, nu skapar utmaningar. I takt med att organisationen växer, och fokus skiftar från tillväxt till lönsamhet, uppstår ett ökat behov av formalisering, koordinering och styrbarhet. Det handlar inte om att överge friheten, utan om att bygga ett internt ramverk som möjliggör skalbarhet, effektivitet och gemensam riktning. Utan detta riskerar företaget att förlora både kontroll och konkurrenskraft i nästa utvecklingsfas.

4.6 Tillväxt vs Lönsamhet

Det studerade företags historik präglas av ett konsekvent tillväxtfokus. Enligt verkställande direktören har expansionen varit ett centralt strategiskt mål under lång tid, med ambitioner att växa både organiskt och genom förvärv med nya affärsområden. Men i takt med att organisationen blivit

större, mer komplex och kostnadsstrukturen tyngre, har ett behov vuxit fram att skifta fokus mot lönsamhet och effektivisering.

Trots detta strategiska skifte kvarstår det långsiktiga målet om att uppnå en miljard kronor i omsättning. Denna dubbla målsättning, att fortsätta växa samtidigt som man vill stärka lönsamheten, illustrerar det spänningsförhållande som många växande företag hamnar i. Det empiriska materialet visar tydligt att detta inte är ett teoretiskt dilemma utan en reell strategisk utmaning, där organisationen kämpar med att balansera tillväxtambitioner mot kortsiktig finansiell disciplin.

En viktig del av företagets tillväxtstrategi utgörs av inkubator-verksamheten, vars syfte är att identifiera, testa och utveckla nya affärsområden som på sikt kan integreras i koncernens erbjudande. Flera respondenter ser denna funktion som avgörande för framtida konkurrenskraft. Samtidigt uttrycks oro över att inkubatorns kortsiktiga påverkan på resultatet är negativ, särskilt i en period där marginalerna är under press:

"Vi är på för många bollar samtidigt, många där vi läcker pengar." – Affärsenhetschef

Uttalandet speglar en återkommande frustration bland respondenterna, även om varje projekt i sig är hanterbart ur kostnadsperspektiv, utgör summan av dessa initiativ en belastning på koncernens resurser. Flera respondenter efterfrågar därför ett mer selektivt, agilt förhållningssätt till innovations- och tillväxtprojekt, där lågpresterande eller osäkra satsningar snabbare avvecklas, medan framgångsrika initiativ får större stöd.

HR-chefen betonar att detta kräver ökad fokus på kravställning, resurseffektivitet och styrning. Enligt respondenten speglar dagens låga interna krav bland annat bolagets kundorienterade kultur, ett arbetssätt där man prioriterat att vara flexibel, tillgänglig och lösningsorienterad gentemot kunden, ibland på bekostnad av den egna lönsamheten:

"Vi har varit kunder till lags på ett sätt som ibland har gått ut över vår egen lönsamhet."

Denna kundcentrerade kultur har historiskt varit en tillväxtmotor, men i ett lönsamhetsfokuserat läge ifrågasätts den nu internt. Enligt KAM krävs ett mer centraliserat och data underbyggt beslutsstöd när det gäller vilka projekt och kundrelationer som faktiskt genererar värde. Det finns enligt honom tillgänglig kunskap om vilka initiativ som är mer eller mindre lönsamma, men denna information används inte systematiskt vid prioriteringar.

Markman och Gartner (2002) sätter ljus på just denna typ av strategiska avvägningar i sin studie av högpresterande tillväxtföretag. De visar att tillväxt i sig inte är en garant för ökad vinstmarginal, tvärtom kan expansion ofta medföra ökad komplexitet, högre kostnadsbas, organisatorisk instabilitet och minskad kontroll. Enligt deras forskning finns inget signifikant samband mellan ökad försäljning eller fler anställda och förbättrad lönsamhet. Detta stärker vikten av att företag, särskilt i övergången mot mognadsfas, utvecklar en mer selektiv tillväxtstrategi.

I det studerade företaget konkretiseras denna spänning i inkubator-verksamheten, som både ses som nödvändig för framtida tillväxt men också som en belastning för dagens resultat. Likaså ifrågasätts den traditionella kundstrategin, där tillgänglighet och anpassningsbarhet varit viktiga försäljningsargument, men där marginaleffekterna på sista raden blivit alltmer tydliga:

“Easy to do business with” har blivit ett mantra, men nu utvärderas det även i ljuset av kostnadseffektivitet och lönsamhet.” - HR-chef

Sammantaget visar analysen att bolaget befinner sig i ett strategiskt vägsval, där det krävs ett förfinat styrningssystem som möjliggör selektiv tillväxt utan att underminera lönsamheten. En central utmaning är att integrera ekonomiska beslutsstöd och kontrollsystem i strategiprocesserna, utan att förlora den entreprenöriella energi som hittills drivit bolagets expansion. Det handlar inte om att välja tillväxt eller lönsamhet, utan om att utveckla en modell där de två målen kan samverka genom prioritering, selektivitet och konsekvent uppföljning.

4.7 Sammanfattning av empiri och analys

Det empiriska materialet visar att det studerade företaget befinner sig i en kritisk övergångsfas från tillväxt mot strukturell mognad. Historiskt har styrningen präglats av decentralisering, förtroende och en värderingsstyrd kultur, vilket möjliggjort snabb expansion och innovationskraft. Samtidigt har denna modell medfört variation i målstyrning, brist på samordning och begränsad finansiell disciplin, vilket nu utmanas i takt med att lönsamhet prioriteras allt högre.

Analysen visar att nuvarande styrning är i obalans, där belief systems är starkt förankrade men där boundary, diagnostic och interactive systems är underutvecklade. Interna processer präglas av silostrukturer, otydliga roller och reaktivt förändringsarbete, vilket försvårar effektiv resursanvändning. Vidare visar analysen att bolaget brottas med att balansera sin fortsatta tillväxtstrategi, bland annat genom inkubatorverksamheten, med krav på ökad lönsamhet och finansiell kontroll. Sammanfattningsvis framträder ett behov av ett mer integrerat och balanserat styrsystem som möjliggör selektiv tillväxt, stärker uppföljning och ansvar, och samtidigt bevarar den entreprenöriella drivkraft som varit avgörande för företagets framgång. I nästa kapitel diskuteras hur

dessa insikter relaterar till tidigare forskning och vilka lärdomar som kan dras för liknande företag i tillväxt.

5. Diskussion

I detta avsnitt relateras studiens resultat och analys till det övergripande syftet och de formulerade forskningsfrågorna. Diskussionen integrerar vetenskapliga insikter med författarnas egna reflektioner och tolkningar. Resonemanget utgör därmed en grund för den avslutande slutsats som följer i nästa kapitel.

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur styrmekanismer, interna processer och organisatorisk struktur samverkar i ett tillväxtföretags strävan efter ökad lönsamhet. Genom att kombinera kvalitativ empiri med etablerade teoretiska ramverk har studien gett en praktisk förståelse för hur växande företag kan balansera mellan entreprenöriell flexibilitet och behovet av struktur, kontroll och finansiell disciplin. Det empiriska materialet bekräftar i stora drag tidigare forskning, men fördjupar även diskussionen genom att tydliggöra konsekvenserna av obalanserade styrformer i verkliga organisatoriska kontexter.

Livscykelteoretiska perspektiv (Churchill & Lewis, 1983; Mueller, 1972) har varit centrala för att förstå hur företag förändras över tid. Fallföretaget uppvisar tydliga kännetecken för övergången från en tillväxt till en mognadsorienterad fas, ökande organisatorisk komplexitet, behov av formalisering samt krav på tydligare målstyrning och ansvar. Studiens resultat visar att tidigare framgångsfaktorer som decentralisering och tillit nu blir problematiska utan kompletterande system för uppföljning och samordning. Det empiriska materialet bekräftar därmed inte bara livscykelteorins relevans, utan konkretiserar dess organisatoriska möjliga åtgärder och visar hur skiftet mellan faser ställer nya krav på styrningens form och innehåll.

Ett annat centralt bidrag gäller Management Control Systems (MCS). Även om tidigare forskning (Utary m.fl., 2014; Bracker & Pearson, 1986) visar på att formaliserad styrning leder till förbättrade resultat, visar denna studie att denna relation är mer komplex i praktiken. I det aktuella fallföretaget framkommer att styrning baserad på tillit och flexibilitet kan vara funktionell i tillväxtfaser men riskerar att undergräva koordinering och måluppfyllelse när organisationen blir mer komplex. Resultaten understryker vikten av att komplettera övergripande mål med uppföljning, strukturer och konsekvenshantering för att inte tappa styrkraft.

Simons (1995) ramverk Levers of Control tillför ytterligare analysdjup. Studien visar hur starkt förankrade belief systems har bidragit till engagemang och handlingsutrymme, men att detta inte balanserats av tillräckligt tydliga boundary systems eller konsekvent tillämpade diagnostic systems. Resultatet blir en brist på ansvarsfördelning och svag prestationsuppföljning. Samtidigt saknas interaktiva forum för gemensamt lärande, vilket begränsar organisationens förmåga till strategisk anpassning. Här bekräftas tidigare forskning (Martyn, Sweeney & Curtis, 2016) om att obalanser i LOC kan undergräva effektiviteten, men studien bidrar också med nya empiriska exempel på hur denna obalans konkret påverkar organisatorisk kapacitet i en tillväxt kontext.

De interna processerna framträder i detta sammanhang som en nyckelfaktor. I linje med Barneys (1991) resursbaserade synsätt visar studien att resurser som kompetens och innovationsförmåga är nödvändiga men inte tillräckliga, det krävs strukturella mekanismer för att samordna, nyttja och skala dessa till konkurrensfördelar. Det empiriska materialet visar att avsaknad av tvärfunktionell samverkan och formella processer leder till ineffektivitet, dubbelarbete och resursläckage. Studien bidrar därmed med en förstärkning av resursbaserade teorier genom att betona att struktur och processer är avgörande medel för att förverkliga värdet av organisatoriska tillgångar.

Särskilt intressant blir detta i ljuset av det identifierade spänningsförhållandet mellan tillväxt och lönsamhet. Tidigare forskning (Markman & Gartner, 2002) har visat att dessa mål inte är automatiskt förenliga, och fallstudien illustrerar detta tydligt. Ambitionen att fortsätta växa, bland annat genom en intern inkubator, står i kontrast till behovet av att förbättra marginaler och effektivisera verksamheten. Studien visar att avsaknad av tydlig prioritering och ekonomisk selektering kan leda till splittrad uppmärksamhet, minskad verkningsgrad och försvagad resultatfokus. Även den kundorienterade kultur som tidigare varit en konkurrensfördel ifrågasätts nu i ljuset av bristande marginalkontroll.

Övergripande visar studien att lönsamhet i ett tillväxtföretag inte enbart är en funktion av volymökning eller antalet initiativ, utan snarare av organisationens förmåga att hantera komplexitet genom anpassad styrning. Kombinationen av hög autonomi och svag struktur riskerar att skapa handlingsförklarning snarare än flexibilitet. Det som behövs är inte nödvändigtvis mer styrning, utan en mer balanserad och integrerad tillämpning av befintliga styrformer, anpassade till organisationens mognadsgrad, strategiska utmaningar och interna kapacitet.

Studien bidrar därmed till den akademiska diskussionen om ekonomistyrning i växande företag genom att visa hur styrsystem måste utvecklas i takt med organisationen, snarare än enligt en statisk mall. Det är i samspelet mellan struktur, kultur och strategisk klarhet som lönsamhet möjliggörs. Genom att belysa detta i en konkret fallstudie lägger denna studie grunden för vidare forskning om

hur styrning i tillväxtföretag kan operationaliseras för att möta både organisatoriska och finansiella mål i ett skiftande landskap.

6. Slutsats

I detta avsnitt redovisas studiens slutsatser, vilket bygger på de insikter som framkommit föregående diskussionskapitel. Avsnittet omfattar även praktiska implikationer samt förslag på framtida forskningsinriktningar

Denna fallstudie grundar sig på sex genomförda kvalitativa intervjuer med representanter från ett fallföretag. Syftet är att undersöka hur styrning, interna processer och organisatoriska strukturer påverkar möjligheterna för lönsamhet i ett växande medelstort företag. Genom att fördjupa förståelsen för vilka utmaningar som uppstår när ett tillväxtorienterat företag rör sig mot en mer mogen fas, har fallstudien identifierat centrala insikter om hur styrningsmodeller behöver anpassas för att möta ökade krav på kontroll, effektivitet och samordning. Med hjälp av en kvalitativ fallstudie har konkreta exempel kunnat belysa hur dessa faktorer samverkar i praktiken, och därmed bidragit till en fördjupad förståelse för lönsamhetsutveckling i tillväxtföretag.

Resultatet visar att styrningen i det studerade företaget präglas av starkt värderingsdrivna belief systems och högre grad av decentralisering. Denna styrningsmodell har främjat engagemang, innovation och självledarskap under företagets tillväxtfas, men har också lett till betydande obalanser i struktur och ansvar. Frånvaron av formaliserade boundary systems, systematisk målstyrning och interaktiva forum har skapat otydlighet, ineffektivitet och svag uppföljning. I detta avseende bidrar fallstudien med konkreta exempel på hur ett, i teorin, motiverat styrsystem kan förlora sin styrkraft när det inte anpassas till organisationens utvecklingsfas och ökade komplexitet.

Fallstudien visar även att brister i interna processer såsom samverkan, koordinering och resurshantering är en central orsak till låg lönsamhet, trots fortsatt tillväxt. Trots starka individuella resurser, såsom kompetens och entreprenöriellt driv, begränsas den kollektiva verkningsgraden av bristande integration och styrbarhet. Detta ger insikt i hur lönsamhet inte enbart är en funktion av tillväxt, utan beroende av företagets förmåga att samordna, fokusera och följa upp sina satsningar. Fallstudien tydliggör således behovet av att utveckla styrmodeller som inte bara balanserar kontroll och innovation på konceptuell nivå, utan konkret operationaliseras i praktiska strukturer, processer och uppföljningsrutiner.

6.1 Fallstudiens bidrag

Ur ett akademiskt perspektiv bidrar fallstudien med empiri som förstärker och nyanserar tidigare forskning om styrning i tillväxtföretag, särskilt i gränslandet mellan expansion och mognad. Fallstudien illustrerar tydligt hur obalanser i tillämpningen av etablerade styrmodeller såsom Levers of Control kan undergräva deras effektivitet, ett område där tidigare forskning ofta varit normativ snarare än kontextuellt förankrad. På ett mer samhälleligt plan är fallstudiens relevans tydlig. SME utgör ryggraden i svensk ekonomi och står inför ett växande behov av att kombinera tillväxt med finansiell hållbarhet. Genom att lyfta fram praktiska styrningsutmaningar och illustrera vikten av att anpassa styrmodeller till förändrade organisatoriska krav, bidrar studien till ökad förståelse för hur denna företagskategori kan rustas för långsiktig konkurrenskraft.

Studiens främsta begränsning är att den baseras på en enskild fallstudie, vilket begränsar generaliserbarheten. Resultaten bör därför tolkas som explorativa och indikativa, snarare än representativa för alla små och medelstora företag i tillväxt. Syftet har inte varit att formulera generella sanningar, utan snarare att bidra med fördjupad förståelse för styrningsutmaningar i en specifik kontext. Som nämnts i syftet är ambitionen att uppsatsen ska fungera som ett stöd för liknande företag som befinner sig i en jämförbar situation. Fallföretaget fungerar därmed mer som ett illustrativt exempel än som en normgivande modell. Det gör att fallstudien snarare kan ses som en vägledning än ett referensramverk i strikt mening.

Vidare innebär den kvalitativa ansatsen att analysen bygger på tolkning, subjektiva uppfattningar och kontextuell förståelse. Även om detta möjliggör djup och nyansering, innebär det också att resultaten inte är kvantitativt verifierbara eller statistiskt generaliserbara.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Mot bakgrund av studiens resultat finns flera intressanta riktningar för framtida forskning. För det första vore det värdefullt att genomföra fler fallstudier inom olika branscher och kontexter för att identifiera gemensamma mönster och variationer i hur styrningsutmaningar hanteras i SME. Ett breddat empiriskt underlag kan öka möjligheterna till teoretisk generalisering och förbättra förståelsen för styrningens roll i olika organisatoriska miljöer.

För det andra bör framtida studier fokusera på att följa styrningsförändringar över tid, särskilt i övergången mellan tillväxt och mognadsfas. En studie över längre tid kan ge ökad insikt i hur förändringar i struktur, processer och styrsystem påverkar lönsamhet och organisatoriskt lärande över tid.

För det tredje finns det potential i att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod. Genom att komplettera fallstudier med kvantitativa analyser, exempelvis scenario-beräkningar på hur ökad produktivitet eller minskade kostnader påverkar resultat skulle man kunna undersöka styrsystemets finansiella effekt. En sådan studie skulle förslagsvis kunna göras på ett liknande fallföretag som i denna uppsats, eller som en statistisk analys av ett större urval SMEs. Det skulle även möjliggöra en prövning av livscykelteorin (Mueller, 1972) i kvantitativa termer, det vill säga om företagets utvecklingsfas verkligen påverkar sambandet mellan tillväxt och lönsamhet.

Sammanfattningsvis visar denna studie att lönsamhet i tillväxtföretag inte uppstår av tillväxt i sig, utan genom medveten styrning, strukturell anpassning och organisatoriskt lärande. Den styrmodell som fungerat i tillväxtens initiala fas behöver utvecklas i takt med organisationens mognadsgrad inte för att begränsa innovation, utan för att möjliggöra fokus, ansvar och långsiktigt värdeskapande

7. Referenslista

7.1 Vetenskapliga artiklar

Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). *A longitudinal analysis of satisfaction and profitability*. *Journal of Business Research*, [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00042-3)

Bracker, J. S., & Pearson, J. N. (1986). *Planning and financial performance of small, mature firms*. *Strategic Management Journal*, <https://doi.org/10.1002/smj.4250070603>

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). *The five stages of small business growth*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>

Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). *Management control systems and performance in small and medium family firms*. *European Journal of Family Business*, <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>

Harling, K. (2002). *An overview of case study*. University of Calgary, Working Paper: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2141476

Iowa State University Extension and Outreach. (2023). *Understanding profitability*. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c3-24.html>

Iyobhebhe, I., & Haruna, A. M. (2024). *The efficiency of management control systems: Does implementing management control systems affect how well a company performs?* *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, <https://doi.org/10.52589/AJSSHR-SG4MZ3MXBook>

Kandel, B. (2020). *Qualitative versus quantitative research*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36432.38405>

Kollmann, J., & Dobrovič, J. (2022). *Key factors of organizational and management structures in the formation of competitive strategy*. *Journal of International Studies*, <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-3/9>

Kombate, B. (2016). *The importance of management control systems (MCS) in small and medium enterprises (SME): An empirical literature review*. *AFEBI Accounting Review*, 1(1), <https://doi.org/10.47312/aar.v1i01.25>

Markman, G. D., & Gartner, W. B. (2002). *Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies*. *Journal of Business Venturing*, <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-2-00004>

Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). *Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework*. *Journal of Accounting & Organizational Change*, <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0027>

Mueller, D. C. (1972). *A life cycle theory of the firm*. *The Journal of Industrial Economics*, <https://doi.org/10.2307/2098055>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson Education.

https://www.researchgate.net/publication/240218229_Research_Methods_for_Business_Students

Utary, A. R. (2014). *The relationship between management control systems and corporate financial performance (a moderated regression analysis approach from mining companies in Indonesia)*. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, <https://doi.org/10.14414/jebav.v17i1.267>

Youssef, I. S., Salloum, C., & Al Sayah, M. (2023). *The determinants of profitability in non-financial UK SMEs*. *European Business Review*, <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2022-0173>

7.2 Digitala källor

European Commission. (2024). *SME definition*.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en

Fortnox. (2025). *Vad är tillväxt?* Hämtad 8 april 2025, från

<https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/tillvaxt>

Hor, T., Romme, A. G. L., Seckler, C., Verhoeven, B., & Rana, V. (2021). *Rethinking research for SMEs*. AACSB Insights.

<https://www.aacsb.edu/insights/articles/2021/11/rethinking-research-for-smes>

OECD. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>

SME Company. (2024). *Kvartalsrapport Q4 2024* (Intern företagsdokumentation).

Sveriges Riksdag. (2005:551). Aktiebolagslagen (SFS nr: 2005:551).

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/aktiebolagslag-2005551_sfs-2005-551

Svenskt Näringsliv. (2023). *Viktiga prioriteringar för små och medelstora företag 2023/2024*.

https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/immaterialratt/eztw8m_sme-prioriteringar-2023-2024-webbpdf_1203485.html/SME+prioriteringar+2023+2024+webb.pdf

World Bank. (2019). *Small and Medium Enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital*.

<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

7.3 Böcker

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3. uppl.). Liber.

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems* (2nd European ed.). McGraw Hill.

Marton, J., Runesson, E., & Sandell, N. (2020). *Företagsanalys: Från redovisning till värdering* (1. uppl.). Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5. uppl.). Studentlitteratur.

Ax, C., Kullvén, H., & Johansson, C. (2021). *Den nya ekonomistyrningen* (uppl. 6). Liber.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press

Yin, R.K., 2014. *Case study research: design and methods. 5th edition*

7.4 Intervjupersoner

Verkställande direktör: Fysisk intervju, 16/4-2025, intervjulängd 36 minuter

HR-chef: Fysisk intervju, 28/4-2025, intervjulängd 26 minuter

Affärsenhetschef: Fysisk intervju, 28/4-2025, intervjulängd 25 minuter

Program manager: Fysisk intervju, 11/4-2025, intervjulängd 33 minuter

Head of incubator: Fysisk intervju, 11/4-2025, intervjulängd 45 minuter

Key Account Manager: Fysisk intervju, 7/5-2025, intervjulängd 25 minuter

8. Bilagor

8.1 Intervjumall

Etiska frågor

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

Övergripande frågor

- Kan du kort beskriva din yrkesmässiga bakgrund och vilka roller du haft innan din nuvarande position
- Hur skulle du beskriva företagets utveckling över tid, särskilt med avseende på tillväxt och lönsamhet?
- Utifrån din erfarenhet, vilka faktorer anser du vara mest avgörande för att företaget ska kunna öka sin lönsamhet framöver? Hur definierar du lönsamhet? Har bolaget en gemensam syn på lönsamheten? Hur mäter ni lönsamheten?

- Hur ser du på relationen mellan tillväxt och lönsamhet? Är ökad lönsamhet en prioritet hos er? Är det något ni aktivt jobbar med? Varför? Varför inte? Hur jobbar ni med det?

Styrning och styrmekanismer

- Hur arbetar ni med uppföljning, mätning och mål?
- Finns det tydliga nyckeltal (KPI:er)? Hur används de?
- Vilken roll spelar budget, rapporter eller annat i det dagliga arbetet?
- Hur kommuniceras mål och visioner internt?

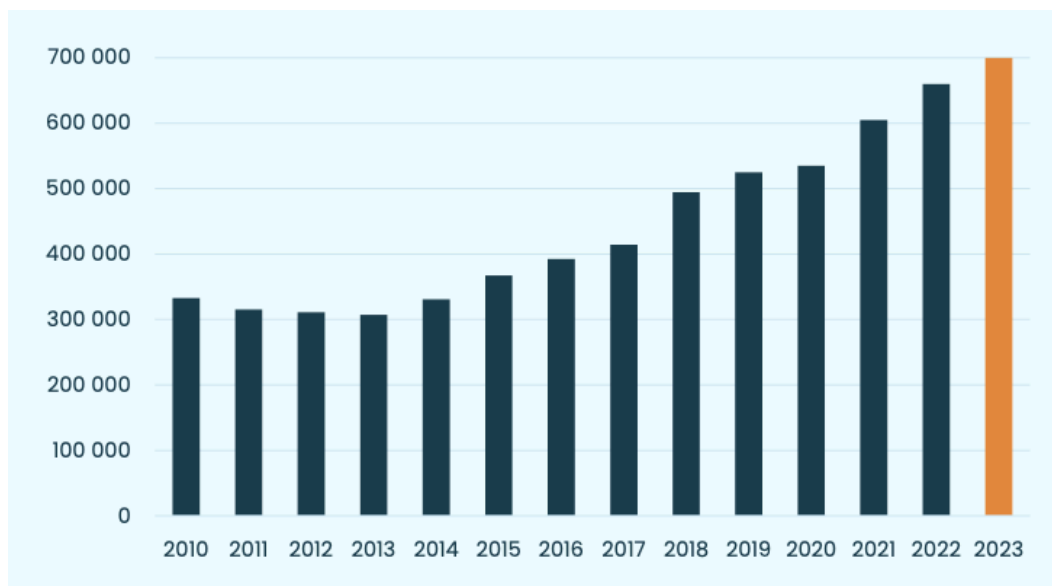
Innovation och framtid

- Hur arbetar ni med innovation? Är det något som uppmuntras?
- Hur långsiktiga är ni i ert tänk? Har ni en uttalad tillväxtstrategi
- Ser du att styrningen stödjer eller hindrar innovation?

Eventuella följdfrågor

- Är det något du anser att vi missat eller inte frågat om som du anser är av intresse?
- Bolag kan befinna sig i tillväxt-, mognad- eller "decline"-fas, är du bekant med de begreppen och vad ser du att bolaget befinner sig i just nu?
- Arbetar ni proaktivt eller reaktivt med förändringen av er styrning? Hur ni strategiskt arbetar mot utmaningar inom organisationen,
- Organisationens struktur, centraliserad? Tydliga riktlinjer? Arbetsbeskrivningar? Frihet?
- Hur arbetar ni med innovation?

8.2 Tillväxt mätt i omsättning



Källa: Internt företagsdokument
SME Company. (2024)