



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN



Management av tillväxtföretag – Vad visar forskningen?

Jonas Fasth

**Vad vet vi egentligen
om tillväxt?**

Management av tillväxtföretag – Vad visar forskningen?

Jonas Fasth



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN



Titel: Management av tillväxtföretag – Vad visar forskningen?

Författare: Jonas Fasth

Utgivare: Företagsekonomiska institutionen,
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Foto: Petter Sand

Design och Layout: Marie Kalmnäs

Tryckeri: Göteborgstryckeriet

Inlaga: Munken Polar 150 gr

Omslag: Invercote 300 gr

Typsnitt: Work Sans

Tryckort: Göteborg

ISBN: 978-91-88623-29-4

Copyright: ©Copyright 2022 Jonas Fasth

Innehåll

Innehåll	5
Inledning	13
Tillväxtföretag finns överallt, men få växer	13
Ett fragmenterat forskningsfält	15
Perspektiv på tillväxt	16
Vill du skapa ett tillväxtföretag?	19
Resurser för tillväxt	25
Finansiellt kapital	26
Socialt kapital	27
Human kapital	29
Företagsledarnas utbildning	31
Företagsledarnas erfarenheter	31
Fler i ledningen	33
Genuin tillväxtvilja	33
Kompetenta medarbetare – en kritisk framgångsfaktor	34
En infrastruktur som främjar lärande	39
Lärande är grunden för tillväxt	40
Den hårdmjuka infrastrukturen	41
Ledarskap	41
Ett tydligt ramverk	43
Processer	45
Strategisk planering	45
HRM-processer	46
Innovation	51
Finansiering	52

Aktiviteter	59
Övergripande strategiska kännetecken	59
Innovativ paketering	66
Giertz tips	68
Sju tips inför ett tillväxtarbete	75
Företagsledares lärande	85
Sammanställning forskning	91
Om Matix	107
Kunskapsutveckling	107
Organisatorisk utveckling	107
Affärsutveckling	107
Litteratur	113
Bokens författare	133

Tillväxtföretagen står för en stor del av nya arbetstillfällen ...

... men få företag växer.

Vad som skrivs i denna bok bygger på över 300 vetenskapliga publikationer ...

Achtenhagen et al., 2010	Barkman, 1994	Bosworth and Jacobs, 1989	Cooper & Artz, 1995
Acs & Mueller, 2007	Barnes & Hershon, 1994	Box et al., 1993	Cooper & Bruno, 1977
Acs & Mueller, 2008	Barnett & Storey, 2000	Brophy, 1997	Cooper et al., 1988
Acs et a., 2008	Barnett & Storey, 2001	Bruderl & Preisendorfer, 2000	Cooper et al., 1994
Acs et al., 2008	Barrett & Mayson, 2007	Brush et al., 2009	Corbett & Campbell-Hunt, 2002
Agarwal & Chatterjee, 2007	Barringer & Greening, 1998	Burke, 2009	Covin & Slevin, 1989
Ahrens, 1999	Barringer & Harrison, 2000	Bushardt et al., 1991	Covin & Slevin, 1990
Alarape, 2007	Barringer & Jones, 2004	Calantone et al., 1995	Cressy, 2009
Almeida & Kogut, 1997	Barringer et al, 2005	Carlson et al, 2006	Cunneen & Meredith, 2007
Almus & Nerlinger, 1999	Barringer et al., 1998	Carpenter & Peterson, 2002	Daunfeldt et al., 2016
Almus, 2002	Barringer et al., 2005	Chaganti et al., 2002	Davidsson & Delmar, 1997
Amason et al., 2006	Baum & Bird, 2010	Chandler & Baueus, 1996	Davidsson & Henrekson, 2002
Amezcuca et al., 2013	Baum et al., 2001	Chandler & Hanks, 1994	Davidsson et al., 2009
Anderson & Zeithaml, 1984	Becchetti & Trovata, 2002	Chandler et al., 2014	Davidsson et al., 2010
Andren et al., 2003	Beekman & Robinson, 2004	Chrisman et al., 2005	Davidsson, 1991
Anyadike-Danes et al., 2009	Bentzen et al., 2012	Churchill & Lewis, 1983	Davila & Foster, 2005
Appiah-Adu & Singh, 1998	Bergh et al., 2011	Rao, 2008	Davila et al., 2010
Asheim et al., 2007	Birch & Medoff, 1994	Coad & Rao, 2011	de Kok & Uhlaner, 2001
Baker & Nelson, 2005	Birch, 1979	Coad & Tamvada, 2012	De Koning & Muzyka, 1998
Baker et al., 1993	Birch, 1981	Coad et al., 2014	Deakins & Freel, 1998
Barniatzi & Kirchmaier, 2014	Bloom et al, 2016	Collins & Porras, 2005	Deeds & Hill, 1996
Barbero et al., 2011	Bos & Stam, 2011	Collins, 2001	Delmar & Davidsson, 1998

Delmar & Shane, 2003	Freel, 2000	Hart, 2000	Kline & Rosenberg , 1986
Delmar & Wiklund, 2008	Freeman et al., 2006	Hawawini et al., 2002	Koberg et al., 1996
Delmar et al., 2003	Gabrielsson et al., 2014	Hay, 1992	Lafuente & Rabetino, 2011
Demir et al. 2017	Gallagher & Miller, 1991	Hayton, 2003	Lane & Lubatkin, 1998
Dobbs & Hamilton, 2007	Gibrat, 1931	Headd & Kirchhoff, 2009	Larson, 1991
Doern, 2009	Gilbert et al., 2006	Henrekson & Johansson, 2010	Lechner & Dowling, 2003
Doorley & Donovan, 1999	Giner et al., 2017	Hermans et al., 2012	Lee & Hsieh, 2010
Douglas, 2013	Ginn & Sexton, 1990	Hessels & van Stel, 2011	Lee et al., 2001
Doyle, 2008	Glancey, 1998	Hessels et al., 2008	Lee, 2014
Duchesneau & Gartner, 1990	Goedhuys & Sleuwaegen, 2010	Hillman, et al., 2009	Leitch et al., 2010
Dunne & Hughes, 1994	Goedhuys & Sleuwaegen, 2016	Hinton & Hamilton, 2013	Li & Calantone, 1998
Dutta & Thornhill, 2008	Golann, 2006	Hoogstra & van Dijk, 2004	Li et al., 2016
Eckhardt & Shane, 2011	Golovko & Valenti, 2011	Hornsby & Kuratko, 2003	Liao et al., 2003
Eggers et al., 2013	Goss & Vozikis, 1994	Howorth & Westhead, 2003	Lindelof & Lofsten, 2004
Eisenhardt & Schoonhoven, 1990	Gray & Gonsalves, 2002	Hölzl, 2009	Lindic et al., 2012
Eneh & Awara, 2016	Greiner, 1972	Iacobucci & Rosa, 2005	Littunen & Niittykangas, 2010
Ensley et al., 2003	Gundry & Welsch 1997	Ichniowski et al., 1997	Littunen & Thoma, 2003
Fadahunsi, 2012	Gundry & Welsch, 2001	Iudanov, 2007	Littunen & Virtanen, 2009
Fagerberg, 2005	Halabisky et al., 2006	Jaffe et al., 1993	Lopez-Garcia & Puente, 2012
Feeser & Willard, 1989	Haltiwanger et al., 2013:	Jarillo, 1989	Lotti et al., 2003
Feeser & Willard, 1990	Hambrick & Crozier, 1985	Johnson et al., 1999	MacMillan & Day, 1987
Fischer et al., 1997	Hambrick & Mason, 1984	Julien, 2002	Macpherson & Holt, 2007
Fisher & Reuber, 2002	Hamilton & Lawrence, 2001	Kangasharju, 2000	Mascarenhas et al., 2002
Florin et al., 2003	Hamilton, 2010	Kazanjan, 1988	Mason et al, 2009
Fombrun & Wally, 1989	Harms & Ehrmann, 2009	Kelley & Nakosteen, 2005	Mason et al., 2015
Forth & Bryson, 2019	Harms, 2009	Kim & Mauborgne, 1997	Masurel & Smith, 2000
Freel & Robson, 2004	Harrison & Taylor, 1997	Kim & Mauborgne, 2004	Mazzucato & Parris, 2016

McDougall et al., 1992	Oke et al., 2007	Rue & Ibrahim, 1996	Stangler, 2010
McGee et al., 1995	Omri & Ayadi-Frikha, 2014	Ryzhkova, 2015	Steinmetz, 1969
McKelvie & Wiklund, 2010	Park et al., 2002	Sadler-Smith et al., 2001	Storey, 1994
McMahon & Davis, 1994	Parker et al., 2010	Sadler-Smith et al., 2003	Storey, 2004
McPherson et al., 2001	Parsley & Dreessen, 2004	Saemundsson & Dahlstrand, 1999	Stuart & Abetti, 1987
Miller & Friesen, 1984	Pasanen & Laukkanen, 2006	Sandberg & Hofer, 1987	Tan & Tay, 1995
Miller & Toulouse, 1986	Pena, 2002	Sapienza & Grimm, 1997	Taylor & Cosenza, 1997
Mohr et al., 2014	Pennings et al., 1998	Savarese et al., 2016	Teach et al. (1986)
Mole et al., 2008	Penrose, 1959	Schreyer, 2000	Teruel-Carrizosa, 2010
Monteiro, 2019	Pfeffer & Sutton, 2006	Scott & Bruce, 1987	Todd & Taylor, 1993
Moore, 1994	Phelps et al., 2007	Segarra & Teruel, 2014	Upton et al. 2001
Moreno & Casillas, 2007	Phillips & Kirchoff, 1989	Senderovitz et al., 2016	Vinnell & Hamilton, 1999
Moreno & Coad, 2015	Powell & Sandholtz, 2012	Sexton et al., 1997	Wakkee et al. (2015)
Morris et al., 2006	Powell et al., 1996	Sexton, 1989	Walker, 2010
Morrison et al., 2003	Reagans & McEvily, 2003	Shane, 2000	Wasilczuk, 2000
Mthimkhulu & Aziakpono, 2016	Reichstein & Dahl, 2004	Shuman et al., 1985	Watson et al., 2003
Ng & Hamilton, 2016	Reid & Xu, 2012	Siegel et al., 1993	Wennberg, 2009
Nicholls-Nixon et al., 2000	Rich, 1999	Sims & O'Regan, 2006	Wernerfelt & Montgomery, 1988
Nicholls-Nixon, 2005	Robson & Bennett, 2000	Singer, 1995	Wernerfelt, 1984
Niosi, 2002	Robson & Gallagher, 1993	Slevin & Covin, 1997	Wiklund & Shepherd, 2003
Nooteboom, 2006	Rogers, 2010	Smallbone & Wyer, 2000	Wright & Stigliani, 2012
North & Smallbone, 2000	Roper, 1997	Smallbone et al., 1995	Wright et al., 1994
O'Gorman, 2001	Rosa, 1999	Smallbone et al., 1995	Zahra et al., 2000
O'Regan et al., 2006	Rotger et al., 2012	Snell & Lau, 1994	Zahra et al., 2006
Oakey, 1995	Roure & Keeley, 1990	Stalk et al., 1992	Zhao & Aram, 1995
OECD, 2002	Roure & Maidique, 1986	Stam & Wennberg, 2009	
OECD, 2010			



Inledning

Under de senaste 30 åren har intresset för företag som växer blivit allt starkare. En av de främsta orsakerna till det stora intresset, kanske den främsta orsaken, är att de sägs stå för en stor del av nya arbetstillfällen¹. I sin strävan efter nationell ekonomisk utveckling och sysselsättning har snabbväxande företag kommit att bli beslutsfattares ”drömföretag”. Men vad vet vi egentligen om dessa företag? Var hittar vi dom? Särskiljer sig företag som växer när det gäller tillgängliga resurser och vilka aktiviteter som vidtas? I den här boken presenteras vad forskning av tillväxtföretag visat med en ambition att visualisera skillnader mellan snabbt växande företag och sina icke eller långsamt växande motsvarigheter. Genom att förmedla en överblick över befintliga studier av tillväxtföretag hoppas jag kunna erbjuda ett diskussionsunderlag till företagsledare med ambitioner att öka sina företags tillväxtpotential, men också för dem som strävar efter att utveckla en mer målinriktad ekonomisk politik.

Tillväxtföretag finns överallt, men få växer

Några av de mest diskuterade aspekterna av tillväxt är huruvida företagens ålder och storlek påverkar möjligheten att åstadkomma tillväxt. Som utgångspunkt för många studier har Gibrats lag (från 1931) om proportionell påverkan, dvs att ett företags proportionella tillväxttakt är oberoende av dess absoluta storlek, använts. Senare studier har emellertid visat att företagens storlek påverkar tillväxttakten, även om resultaten skiljer sig åt gällande huruvida små eller större företag tenderar att växa mer. En av de mest inflytelserika och banbrytande artiklarna inom detta

område skrevs av Birch (1979), som visade att små företag stod för en stor andel av tillväxten. Med Birch resultat som utgångspunkt har det genomförts en rad studier om kopplingen mellan företagens storlek och tillväxt, med varierande resultat. Exempelvis fann en spansk studie som presenterades år 2007² att tillväxtföretagen ofta är mindre, vilket överensstämmer med en studie i 16 EU-stater³ som också visade att mindre företag ofta växer snabbare än större företag. Å andra sidan finns det studier som visat att större företag har en relativt större tillväxt än mindre företag⁴. Exempelvis visade en studie från Danmark⁵ där man analyserat företagens utveckling under 15 år att större företag visade en högre grad av tillväxt. Det finns således studier som identifierat hög tillväxt bland företag med olika storlekar, varför företagens storlek inte kan anses vara en indikator på möjligheten att växa.

Även sambandet mellan företagens ålder och tillväxt har studerats flitigt. Sims och O' Regan (2006) konstaterar utifrån en studie av företag i Storbritannien att de flesta tillväxtbolag var yngre än 15 år vilket överensstämmer med andra rapporter som hävdar att det finns en större andel unga företag bland tillväxtbolag⁶. Å andra sidan finns studier som visar att unga företag inte har större sannolikhet att bli tillväxtbolag än äldre⁷, eller att det till och med kan förväntas vara högre tillväxt bland äldre företag⁸. Detta ger skäl att anta att yngre företag inte är mer benägna att växa än mer etablerade företag. Ålder tycks således inte vara en egenskap som skiljer tillväxtbolag från övriga företag,

varför inte heller företagens ålder kan ses som en tillförlitlig indikator på företagens tillväxtbenägenhet.

En annan aspekt av förutsättningar för tillväxt som också innehåller motsägelsefulla resultat från studier är omvärldens betydelse för tillväxt. Somliga studier visar att de begränsningar och möjligheter i form av tillgång till resurser (tex kompetens och lokaler) som olika branscher och geografiska placeringar innehåller är mer kritiskt för tillväxt än strategiska val och beteenden inom den aktuella miljön, varför tillväxt främst sägs vara en funktion av bransch- och miljöval⁹. En naturlig slutsats från dessa studier är att hög tillväxt främst erhålls av företag på växande marknader, även om det ofta understryks att den möjliga tillväxten är beroende av de strategier som företagen implementerar¹⁰. Å andra sidan finns det studier som visar att externa faktorer som bransch och geografisk placering inte påverkar möjligheten att skapa tillväxt¹¹. Bos och Stam (2011) konstaterar att sambandet mellan tillväxtföretag och tillväxtbranscher är omvänt: det är närvaron av tillväxtföretag som har en positiv effekt på branschens tillväxt, dvs branschens tillväxt drivs av enskilda tillväxtföretag. Det finns också studier som visar att tillväxt kan uppnås i olika branscher och olika typer av miljöer¹², så även om tillväxt kan vara svårare att uppnå och därmed inte lika utbredd i vissa miljöer som i andra så utgör inte heller bransch eller geografisk placering en bra indikator på möjligheten att växa.

Trots att vi kan förväntas finna tillväxtföretag bland såväl stora

som små företag, bland såväl yngre som äldre företag, och i alla möjliga miljöer, så är det relativt få företag som växer¹³. Det är en liten andel av företagen som står för en stor andel av den ekonomiska tillväxten¹⁴. Exempelvis visade en studie i Storbritannien att endast 6% av alla små och medelstora företag svarade för hälften (under vissa perioder ända upp till två tredjedelar) av alla nya jobb mellan 2002 och 2008¹⁵. En tidigare studie från Storbritannien visade att 4% av företag med snabb tillväxt skapade ca 50% av sysselsättningen¹⁶. Från USA finns siffror som visar att 1% av alla amerikanska företag står för ca 10% av alla nya jobb årligen¹⁷. Andra studier har visat att någonstans mellan 2 och 10% av alla små och medelstora företag blir tillväxtföretag som i de flesta industrialiserade länder genererar mer än 40% av alla nya jobb¹⁸. Med tanke på tillväxtföretagens bidrag till den ekonomiska utvecklingen är det föga överraskande att de väcker stort intresse hos regeringar och beslutsfattare i många länder. Även för enskilda företagare/ägare är det intressant att lära mer om tillväxt då det sägs öka potentialen att generera långsiktig ekonomisk avkastning till aktieägare¹⁹. Frågan om vad det är som får några företag att växa medan huvuddelen av dem inte gör det, och varför det är så svårt för företag att fortsätta växa över tid, ägnas därför stor uppmärksamhet. Det studier visat är att tillväxtföretag möter och erbjuder en unik och mer komplex kontext med särskilda utmaningar som inte ses hos andra företag. Extraordinära behov av resurser och inre oroligheter²⁰ kan tillsammans leda till att i övrigt framgångsrika företag misslyckas att växa. Så vad är det då företag som lyckas växa gör annorlun-

da? Hur lyckas de uppnå tillväxt? Empiriska studier visar att företagsledare på dessa företag lyckas strukturera organisationen och processerna på ett sådant sätt att tillväxt möjliggörs. I den här boken presenteras de resurser, beteenden och strategier som enligt studier är förknippade med tillväxt.

Ett fragmenterat forskningsfält

Att göra en sammanställning av vad tillväxtforskning visar innebär att försöka överblicka ett fragmenterat fält. Ett problem är att studier av vad som driver och underlättar tillväxt studerat olika aspekter av tillväxt, vilket i sig inte är konstigt då företagsutveckling är ett komplext fenomen som innehåller många olika aspekter. De vanligaste mätpunkterna för att avgöra tillväxt är variationer i försäljning och antalet anställda, men andra parametrar som används är produktivitet, marknadsandelar, försäljning till nya kunder, nya marknader och tillgångarnas värdeökning²¹. Problemet är att faktorer som påverkar olika aspekter av tillväxt inte alltid är desamma. Faktorerna som påverkar försäljning är inte alltid desamma som påverkar antalet anställda, och ibland kan försäljningen öka samtidigt som antalet anställda minskar. Jämförelser mellan olika studier försvåras ytterligare av att definitionerna av tillväxt ibland innehåller absoluta tal medan andra använder sig av relativa mått, vilket ger lite olika förutsättningar för olika typer av organisationer. Exempelvis tenderar definitioner av tillväxt i procentuella mått gynna mindre företag, medan jämförelser av absolut tillväxt är till det större organisationernas fördel. Det är uppenbarligen enklare för ett litet företag

med 10 anställda och en omsättning på 10 miljoner att växa med 100% än för ett bolag med 100 anställda och en omsättning på 100 miljoner. Med andra ord har även valet mellan absolut kontra procentuell tillväxt en betydande inverkan på forskningsresultat²². Lägg därtill att studier också skiljer sig åt gällande den tidsperiod som tillväxten mäts över, där det varierar mellan 3 och 5 år, samt huruvida företagen måste ha tillväxt under hela perioden eller endast mellan ett start- och slutdatum. Det finns med andra ord också meningsskiljaktigheter gällande tillväxtens kontinuitet för att betraktas som ett tillväxtföretag. Med tanke på att tillväxt ibland beskrivs som en icke-linjär process innehållande tillväxt-hopp varvat med perioder av stabilitet, eller till och med nedgång²³, har också tidsperspektivet en inverkan på forskningsresultaten. Så även om forskare är överens om att tillväxtföretag är ett företag som växer över en viss takt årligen eller mellan två tidpunkter, används olika definitioner gällande tillväxttakten, hur tillväxten mäts och antalet år som tillväxten skall ske. En vanlig definition är emellertid att det handlar om ett företag med mer än 10 anställda som har ökat minst 20 procent per år (i antal anställda eller omsättning) i minst tre på varandra följande år, vilket också är den definition som använts som utgångspunkt att relatera olika studier till vid urvalet till denna bok.

I linje med variationen på definitioner av tillväxt används också olika begrepp för att beteckna tillväxtföretag: gaseller, snabbväxande företag, högväxande företag, högpresterande företag, hyperväxt företag, etc. Kärt barn har många namn. Oavsett vilka

etiketter som använts i diverse artiklar som det hänvisas till i följande avsnitt kommer företagen här att benämnas tillväxtföretag. Boken gör inget anspråk på att erbjuda en heltäckande bild av all tillväxtforskning, utan att förmedla en bild som vuxit fram under 25 års brinnande intresse för tillväxtforskning. Det som här presenteras är inte en "objektivt sann" bild av hur tillväxt skapas och underhålls, utan en bild baserad på mina urval av studier, om än med en strävan att försöka förmedla en så rättvis bild som möjligt av den forskning som genomförts angående tillväxt i företag.

Perspektiv på tillväxt

Tillväxt kan och har studerats ur olika perspektiv. Beroende på vilka utgångspunkter som använts har olika aspekter av tillväxt lyfts fram. En rad studier har utgått från att tillväxt kan tillskrivas slumpmässiga variabler (ofta kallade Stokastiska modeller). Ett antagande är då att företag som växer snabbare än andra företag under en period inte kommer att växa mer än andra företag under en senare period (Gibrat, 1931). Tillväxt skall därför ses som en engångshändelse. Perspektivet härrör från Gibrats lag (1931) som förutsäger att ett företags storlek vid en framtida tidpunkt är oberoende av dess nuvarande storlek och att ett företags tidigare tillväxt därför inte kan användas för att förutsäga framtida tillväxt. Enligt Gibrats lag finns det ett stort antal faktorer bakom tillväxt, men inga som har stort inflytande över tid. Ett företags tillväxt eller nedgång beror på en rad krafter, som företagsledningens agerande och kundernas preferenser, men varje variabel antas ha

**Tillväxt beror på
slumpmässiga
variabler**

**Varje tillväxtresa är
unik varför lärande är
centralt**

**Tillväxt innehåller
förutsägbara
tillväxtfaser**



en minimal påverkan på företagens tillväxt, vilket sägs förklara frånvaron av någon dominerande tillväxtteori. Dessa antaganden har varit användbara för många tidigare studier om avgörande faktorer för företagens tillväxt men har för det mesta kommit att avvisas med bevis för att mindre företag ofta växer mer än större företag. Det finns emellertid skäl att inte helt förkasta Gibrats lag då det finns stora oförklarliga variationer i resultat, och ibland svaga korrelationer mellan olika variabler och företagens tillväxt²⁴.

Andra studier har använt sig av mer deterministiska utgångspunkter och en strävan efter att finna receptet på tillväxt. Till skillnad från när tillväxt ses som en slump är strävan här att identifiera den föreskrivande modellen för tillväxt. Den dominerande ansatsen har varit att försöka förklara variationer i företagens tillväxttakt genom att identifiera förklaringsvariabler

kopplade till människan, företaget och dess omvärld. Genom att söka samband mellan tillväxt och ett brett spektrum av faktorer (utbildningsbakgrund, ålder, förekomst av aktiviteter etc) försöker man förklara vad som leder till tillväxt. En annan variant av deterministiska studier utgår från att företag möter olika förutsägbara utvecklingsstadier som rätt hanterade kan leda till fortsatt tillväxt²⁵. Alla företag antas genomgå samma sekvens av förutbestämda tillväxtfaser där relativt långa och smidiga faser bryts av kriser som måste lösas innan tillväxtresan kan fortsätta. Med tanke på förekomsten av dessa kriser sägs längre perioder med hög tillväxt vara mycket sällsynta. Detta perspektiv har visat sig ha en intuitiv dragningskraft och används ofta i utbildningssammanhang, men har på senare tid utmanats i sina antaganden. Enligt perspektivets kritiker är det fortfarande oklart hur många stadier det finns i en organisations tillväxtcykel och exakt



vad det är som utgör en fas. Empiriska bevis tyder också på att företag inte utvecklas enligt en förutbestämd sekvens av steg, utan att tillväxtprocessen är mer komplex, situationsberoende och unik för varje företag än så. Det hävdas att organisationer inte ens på ett ungefär har förutsägbara tillväxtcykler, och att det finns en risk att företagsledare utifrån felaktiga antaganden om tillväxtcykler ägnar tid åt fel frågor vid fel tidpunkter. Men även om tillväxtprocesser sägs ha en heterogen karaktär medger även det här perspektivets kritiker att det finns en grundläggande uppsättning nyckelfrågor som växande företag kan förväntas stöta på någon gång, varför det finns en del att lära av dessa studier.

En tredje kategori av studier poängterar betydelsen av att hitta sin egen tillväxtresa. Här antas det inte finnas någon standardmodell eller sekvens av tillväxtsteg att applicera²⁶. Tillväxt sägs istället skapas genom ett samspel mellan interna och externa resurser som ger varje företag dess egna unika förutsättningar. Perspektivet har sin grund i Penrose (1959) beskrivning av hur tillväxt är beroende av de resurser som finns tillgängliga för att skapa tillväxt, vilket inkluderar ledningsförmågan att identifiera tillväxtmöjligheter och att lyckas genomföra nödvändiga aktiviteter. Företag ses som en samling av resurser, och det är konstellationen och samordningen av befintliga resurser som ger drivkraft och riktning för ytterligare tillväxt. Ett företags tillväxt förklaras således med involverade aktörers förståelse för företagets omvärld och resurser. Utifrån en förståelse av möjligheter initieras aktiviteter som i sin tur påverkar resurser och företagets

omvärld, vilket i nästa steg ger förutsättningarna för tillväxt. Detta resonemang lyfter fram lärande som en kritisk aktivitet för tillväxt, då det är genom lärande som kunskap om hur verksamheten kan växa utvecklas hos företagets ledning och personal. Varje företags tillväxtresa återspeglar därför verksamhetens lärande om sina och omvärldens specifika förutsättningar i syfte att finna sin egen väg till tillväxt. I fokus för detta perspektiv är därför resurser och lärande.

I följande avsnitt används utgångspunkten att tillväxt är ett resultat av medvetna aktiviteter som påverkar möjligheten till tillväxt. I första hand används ett perspektiv där Growth Management handlar om att finna sin egen tillväxtresa, att med hjälp av strukturer och processer (infrastruktur) skapa ett lärande för att kombinera tillgängliga resurser på ett fördelaktigt sätt. I figuren på nästa sida illustreras sambandet mellan de komponenter som här kommer att presenteras. Resurser stoppas in i en infrastruktur som skapar ett lärande som leder till aktiviteter som skapar tillväxt.

Modellen är (som de flesta modeller är och skall vara utifrån syftet att försöka tydliggöra samband) kraftigt förenklad då det i verkligheten också finns omvända samband: utifrån de aktiviteter som genomförs utvecklas kunskap som påverkar infrastrukturen och de resurser som används. I det här fallet nöjer vi oss med att konstatera att de utgör komponenter som enligt tillväxtforskningen sägs utgöra väsentliga inslag i en tillväxtresa. Även om

delar av kommande avsnitt kan upplevas normativa (föreskrivande) är det viktigt att alltid anpassa de tankar och förslag som förmedlas till det egna företagets situation. Syftet med boken är, som tidigare nämnts, att väcka tankar och idéer som kan ligga som grund för diskussioner om tillväxt.

Vill du skapa ett tillväxtföretag?

Ett nästan reflexmässigt svar hos många på frågan i rubriken ovan är ett "Ja", men när man diskuterar vad det innebär att bygga ett tillväxtföretag är det betydligt fler som ställer sig tveksamma till huruvida de verkligen vill bygga ett tillväxtföretag då det är en krävande och komplex uppgift²⁷. I grunden krävs en genuin vilja som gör att resan fortsätter även när man nått en inkomstnivå som räcker för en "tillräckligt" god livssituation, att det finns en vilja att riskera frukterna av ens tidigare framgång genom att fortsätta en tillväxtresa som innehåller risk för misslyckande och tillbakagång, och att det finns en vilja att möta de besvär och utmaningar som en fortsatt expansion ofta innehåller²⁸. En tillväxtresa innehåller utmaningar och problem som kräver att det finns en genuin vilja för att åstadkomma en uthållig tillväxt. Ibland handlar det om att avstå lönsamhet på kort sikt för att skapa tillväxt på längre sikt. Sammantaget gör det att många företag avstår tillväxt, eller åtminstone väljer att växa i långsam takt²⁹. Faktum är att de flesta företag inte går över den omfattning av verksamhet som de hade under sina första år³⁰, i de flesta fall av fri vilja men ibland också på grund av att de misslyckas med sin tilltänkta tillväxtresa.

INFRASTRUKTUR

RESURSER

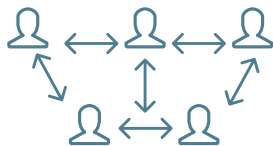
Human kapital



Financiellt kapital



Socialt kapital



Det finns emellertid ett antal faktorer som talar för tillväxt. Vanligtvis är tillväxt ett tecken på marknadens acceptans av företagets erbjudande vilket utgör en grund för vinster, kassaflöden och avkastning för ägare på lång sikt³¹. Att växa kan därför ses som ett sätt att skapa ett ökat värde som utöver ekonomisk vinning också ökar företagets chans att överleva, ett sätt att förbättra och skydda ägarnas avkastning på sina investeringar³². Tillväxt skapar också en legitimitet som underlättar möjligheten att erhålla företagsfinansiering från kapitalmarknaderna för att kunna göra de investeringar som krävs för att förverkliga sina drömmar³³. Ytterligare en fördel med tillväxt är att företag i tillväxt kan erbjuda mer intressanta och varierande arbetsuppgifter och större utvecklingsmöjligheter, vilket skapar en roligare arbetsmiljö och gör dem till mer attraktiva arbetsgivare. Det i sig gör att företaget kan attrahera begåvade och motiverade individer och behålla dem över tid, vilket underlättar möjligheten att tillsammans utveckla kunskap och sprida bästa praxis mellan varandra. Med andra ord kan tillväxt kopplas samman med en positiv miljö. Sammantaget gör det att tillväxt kan vara eftersträfvansvärt.

Om du nu går tillbaka till rubrikens fråga igen och svaret är "Ja" (eller om du bär på en allmän nyfikenhet om vad som kännetecknar tillväxtföretag) så är min tro och förhoppning att kommande sidor i denna bok skall fungera som bra inspel till era diskussioner om hur er tillväxtresa kan se ut. Men kom ihåg: använd det som forskningen visar för inspiration, inte som ett

recept på framgång. Fundera på vad som kan passa er situation. Som jag brukar avsluta mina föreläsningar: Ta till er det ni vill och skit i resten! ■

**Fundera på vad som kan passas
er situation. Som jag brukar
avsluta mina föreläsningar:**

**Ta till er det ni vill och
skit i resten!**

Referenser

- ¹ Birch & Medoff, 1994; Brüderl & Preisendörfer, 2000; Davidsson & Henrekson, 2002; Delmar et al., 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Halabisky et al., 2006; Acs & Mueller, 2007; Acs et al., 2008; Anyadike-Danes et al., 2009
- ² Moreno & Casillas, 2007
- ³ Hölzl, 2009
- ⁴ Se tex Lindic et al., 2012; Bentzen et al., 2012
- ⁵ Bentzen et al., 2012
- ⁶ Se tex Schreyer, 2000
- ⁷ se tex Lopez-Garcia och Puente, 2012
- ⁸ se tex Acs et al., 2008
- ⁹ Kangasharju, 2000; Smallbone & Wyer, 2000; O’Gorman, 2001; Hawawini et al., 2002; Li et al., 2016; Giner et al., 2017
- ¹⁰ Se tex Sandberg & Hofer, 1987; McDougall, Robinson, & DeNisi, 1992; Park et al., 2002;
- ¹¹ Almus, 2002; Harms and Ehrmann, 2009; Lee, 2014; Mason et al., 2015; Li et al., 2016
- ¹² Littunen & Tohmo, 2003; Acs et al., 2008; Anyadike-Danes, 2009; Henreksson & Johansson, 2010; Moreno & Coad, 2015
- ¹³ Davidsson et al., 2010; McKelvie & Wiklund, 2010;
- ¹⁴ Birch, 1981; Gallagher & Miller, 1991; Birch & Medoff, 1994; Littunen & Tohmo, 2003; Acs & Mueller, 2008; Acs et al., 2008; Delmar et al., 2003; Henrekson & Johansson, 2010; OECD, 2010; Coad et al., 2014
- ¹⁵ Anyadike-Danes et al., 2009
- ¹⁶ Storey, 1994
- ¹⁷ Stangler, 2010
- ¹⁸ Parsley & Dreessen, 2004
- ¹⁹ Coad et al., 2014; Senderovitz et al., 2016
- ²⁰ Hambrick & Crozier, 1985
- ²¹ Robson & Bennett, 2000; Delmar et al., 2003; Freel & Robson, 2004
- ²² Davidsson & Delmar, 1997; Delmar & Davidsson, 1998
- ²³ Robson & Gallagher, 1993; Barnes & Hershon, 1994; Deakins & Freel, 1998
- ²⁴ Dunne & Hughes, 1994; Hart, 2000
- ²⁵ Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Miller & Friesen, 1984; Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987; Kazanjian, 1988
- ²⁶ Vinnell och Hamilton, 1999
- ²⁷ Covin & Slevin, 1990; Delmar & Shane, 2003; Delmar et al., 2003; Powell & Sandholtz, 2012
- ²⁸ Robson & Bennett, 2000
- ²⁹ Doern, 2009; Brush, Ceru & Blackburn, 2009;
- ³⁰ Headd & Kirchhoff, 2009; Davidsson et al., 2010; McKelvie & Wiklund, 2010
- ³¹ Nicholls-Nixon, 2005
- ³² Phillips & Kirchoff, 1989; Smallbone et al., 1995; Davidsson & Delmar, 1997; Taylor & Cosenza, 1997
- ³³ Nicholls-Nixon, 2005

Resurser för tillväxt

Ett perspektiv som använts flitigt under de senaste 30 åren för att försöka förklara varför en del företag växer men inte andra är det resursbaserade perspektivet, som har sin grund i Penrose (1959) tankar om att ett företags tillväxt beror på de resurser som finns tillgängliga över tid. Här ses företag som en samling av heterogena resurser, där en del av dem är svåra att imitera eller ersätta varför de utgör en källa till konkurrensfördelar³⁴. Alla resurser är därför inte lika viktiga och har inte heller potential att bli en källa till hållbara konkurrensfördelar. Vid studier som använt sig av detta perspektiv förstås tillväxt som en process där företag kombinerar resurser på olika sätt och strävan har varit att identifiera om det finns resurser, eller kombinationer av resurser, som skapar bättre förutsättningar för tillväxt än andra. Bland resurser som uppmärksammas finns pengar som kan användas för att införskaffa andra resurser och genomföra önskvärda aktiviteter, dvs finansiellt kapital; den kompetens och de erfarenheter som finns inom företagets organisation, dvs human-kapital; och de resurser som kontrolleras av andra men som företaget kan få tillgång till genom att bygga upp och underhålla relationer med andra aktörer, kallat socialt kapital. Ett företags resurser kan alltså sträcka sig också utanför organisationens gränser varför ett företags tillväxt inte bara beror på dess tillgång till interna resurser, utan också på dess möjligheter att samverka med andra organisationer för att få tillgång till resurser som kontrolleras av andra³⁵. En tillväxtresa påverkas därför av vilka resurser som finns tillgängliga i omvärlden. Mot bakgrund av att det tycks finnas potential för tillväxt i olika branscher och på



olika platser³⁶, kan omvärlden inte sägas vara avgörande för möjligheten att utveckla ett tillväxtföretag³⁷, men den kan göra tillväxtresan mer eller mindre utmanande genom att erbjuda varierande tillgång på resurser³⁸. Det finns också studier som visat att tillväxt är svårare att uppnå och därmed inte lika utbredd i vissa driftsmiljöer som i andra³⁹. Av särskild vikt har tillgång på finansiellt kapital och socialt kapital⁴⁰ visat sig vara. I det följande presenteras forskning gällande sambandet mellan tillväxt och olika former av resurser.

Innan vi går vidare behövs ett förtydligande. Det resursbaserade perspektivet avgränsar sig inte till att behandla resurser utan uppmärksammar också "förmågor" i form av interna attribut som gör det möjligt för ett företag att samordna och utnyttja alla sina resurser⁴¹. Det kan handla om strukturer och processer för att samordna, vårda och underhålla befintliga resurser, men också för att utveckla nya resurser. I den här presentationen väljer jag dock att tydligt separera resurser (som med varierande svårighet kan "stoppas in" i en verksamhet) från vad som här benämns infrastruktur, dvs processer, strukturer och förmågor som syftar till att utveckla och/eller underhålla resurser. I detta avsnitt behandlas resurser medan nästa kapitel behandlar infrastrukturens roll vid tillväxt.

Finansiellt kapital

En kritisk fråga för tillväxtföretag är hur tillväxten skall finansieras⁴². Kapital behövs för att kunna köpa in andra resurser som

kan användas till aktiviteter för att implementera strategier. Det råder emellertid delade meningar kring vilken roll finansiering spelar för tillväxt. Somliga hävdar att tillgång till finansiering inte påverkar tillväxten⁴³, att tillväxtföretag kännetecknas av förmågan att åstadkomma maximal produktivitet med hjälp av begränsade finansiella resurser⁴⁴ och att ju högre tillväxt ett företag har desto mer förlitar de sig på förmågan att fånga möjligheter som kräver mindre finansiella resurser⁴⁵. Det finns också studier som indikerar att tidigare tillväxtföretag som hamnat i problem ibland gjort det på grund av en för god tillgång på finansiellt kapital resulterat i en ohämmad tillväxt och så höga skulder att en finansiering av nya tillväxtmöjligheter hindrats⁴⁶. Andra hävdar att företag med större tillgång till finansiellt kapital faktiskt växer mer⁴⁷ då de har större möjlighet att fånga möjligheter.

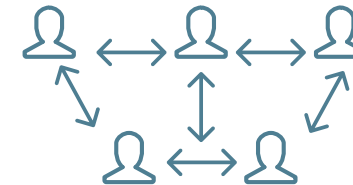
Tillväxtföretag kan förvänta sig att ha problem med att finansiera sin tillväxt⁴⁸. Likviditetsproblem⁴⁹ och krav på säkerheter från potentiella finansiärer, som speciellt mindre företag ofta har svårt att ge, begränsar möjligheten att genomföra önskvärda aktiviteter. En fråga att ta ställning till är huruvida verksamheten skall

bygga på självfinansiering eller om extern finansiering är ett tänkbart alternativ. Från tidigare studier vet vi att tillväxtföretag i högre grad använder extern finansiering⁵⁰, antingen från banker eller offentliga aktörer. En studie från 1997⁵¹ visar att tillväxtföretag i USA i högre grad än jämförelseföretag använder sig av lån från offentliga aktörer, vilket tyder på att offentlig finansiering spelar en viktig roll för att tillgängliggöra nödvändigt kapital för tillväxt.

Nästa beslut att fatta gäller huruvida den externa finansieringen också kan innehålla privata investerare. Beslutet relaterar till företagsledarens/ ägarnas tillväxtambitioner och huruvida de är beredda att släppa en del av kontrollen över företaget. Genom att acceptera riskkapital släpper ägaren också en del av kontrollen till externa aktörer, vilket visat sig vara svårt för många företagare⁵². Det har dock visat sig att företag som delar ägarskap har en högre tillväxt än de som visar en ovilja att dela ägarskap⁵³. Men tillgång till kapital kan också begränsas av andra skäl än att ägarna inte vill dela med sig av ägarskapet. Då många bolag, framför allt bolag med tillväxtambitioner, ofta innehåller osäkerheter som gör det svårt att bedöma sannolikheten för framgång kan det vara svårt att finna aktörer som är villiga att investera i företaget. Därför utgör självfinansiering och lån de vanligaste sätten att finansiera tillväxt⁵⁴, medan få företag erhåller finansiering från privata investerare⁵⁵.

En sak värd att ha i åtanke när det diskuteras finansiellt stöd av

tillväxt är att sättet som tillväxt finansieras tycks variera mellan olika länder varför några slutsatser baserade på genomförda studier är svåra att dra⁵⁶.



Socialt kapital

När det pratas företag och företagande görs det ofta med ett fokus på de resurser som de aktuella företagen kontrollerar. Företagsledare betraktas som oberoende och självgående individer. Men företag och företagare kan också beskrivas som inbäddade i ett nätverk av aktörer som besitter resurser som på olika sätt kan utveckla företags verksamhet och som företaget kan få tillgång till men utan att kontrollera dem⁵⁷. Det kan handla om information⁵⁸, kunskap⁵⁹ och arbetskraft⁶⁰ som finns tillgängligt utanför verksamhetens väggar, exempelvis på universitet, hos industriella kluster, affärsänglar, offentliga stödorganisationer, konsulter, etc. Dessa resurser som företaget har någon relation till resursägarna benämns som företags sociala kapital.

Många små och medelstora företag är svaga när det gäller att förstå betydelsen av extern kunskap och att bygga upp och

underhålla sitt sociala kapital, vilket påverkar förmågan att tänka i nya banor. Det är framför allt två mekanismer som brukar lyftas fram som vägen till det sociala kapitalet: användande av externa experter och nätverksbyggande. Det först nämnda är en variant där det stöd som finns både i form av privata och offentligt finansierade aktörer, vilka hjälper till att lösa antingen specifika problem eller att arbeta med mer generell affärsutveckling, används. Här finns studier som visar att SMEs tycks ha ett motstånd till att använda extern stöd, särskilt offentligt stöd⁶¹, samtidigt som det finns studier som visar att tillväxtföretag särskiljer sig i det att de i högre grad använder extern support⁶², även från offentliga aktörer⁶³, åtminstone upp till en nivå där mer stöd tenderar att hindra ytterligare tillväxt⁶⁴. Även om det finns såväl studier som visar att offentligt stöd kan bidra till tillväxt⁶⁵ som att de inte har någon effekt på tillväxt⁶⁶ är de empiriska bevisen för vilket värde dessa aktörer och deras arbetsmetoder tillför begränsade varför det behövs fler studier av detta innan vi kan säga i vilken grad de bidrar till tillväxt⁶⁷. En mycket omfattande studie av inkubatorer i USA från 2013⁶⁸, där över 2000 företag och 178 inkubatorer ingick i studien, visade att inkubatorsprogram inte är särskilt effektiva i att stödja tillväxt, men att de inkubatorer som hade nätverksbyggande i fokus klarade sig bättre än de som försökte lära ut specifika strategier och förmågor till företagen. Att just nätverksbyggande lyfts fram som en framgångsfaktor för att åstadkomma tillväxt ligger i linje med en rad studier⁶⁹, varför kompetensen att involveras i nätverk är av högsta betydelse.

En fråga som diskuteras när det gäller nätverk är huruvida deltagarna skall vara homogena eller heterogena i sina kunskaper och erfarenheter. Å ena sidan sägs det vara lättare att ta till sig kunskap från andra som delar samma kunskapsbas, erfarenheter och sätt att uttrycka sig då ny information behandlas utifrån det vi redan vet, varför andra företagare i likartade situationer är att föredra⁷⁰. Studier har visat att ett företags förmåga att lära sig beror på dess likheter med övriga aktörer i nätverket gällande kunskapsbas, organisationsstruktur och affärslogik⁷¹. Det måste således finnas en viss kunskap och erfarenhet om aktuella frågor för att kunna lära och använda sig av sitt sociala kapital. Å andra sidan finns då en risk att en för stor likhet gör att tankar och idéer begränsas av den inslagna vägen, och att man stärker varandra i tanken om att den inslagna eller tänkta vägen måste vara den rätta, det vill säga att det uppstår ett mönster i tankarna som det är svårt att bryta sig loss från. Därför är det en balansgång vid nätverkande att involvera sig med aktörer som tänker och agerar annorlunda än en själv, men inte för annorlunda.

Ett sätt att minimera risken att fastna i sina egna spår är att interagera med varierande typer av aktörer. För företagare i tidiga faser har det personliga nätverket innehållande familj och vänner visat sig vara viktigt, men dess användbarhet minskar snabbt. Med tiden blir kontakter inom branschen och mer professionella kontakter mer värdefulla⁷². Men även kontakter inom branschen sägs minska i värde relativt snabbt då det endast ger tillgång till branschspecifik kunskap⁷³. En variation av kontakter med

exempelvis kunder, leverantörer, riskkapitalister, stödorganisationer och universitet är därför att föredra. Tillväxtföretag kännetecknas också av att de i högre grad än andra företag har ett utvidgat nätverk med större variation av aktörer⁷⁴.

Men trots att nätverk visat sig vara betydelsefulla för tillväxt, då det ger tillgång till resurser med vars hjälp företag kan utvecklas, så bör nätverk byggas med en viss försiktighet. Dels så medför nätverkets expansion en större utmaning i att underhålla relationer, samtidigt som nya relationer skapas, vilken kan resultera i att mycket tid spenderas på icke värdeskapande relationer. Nätverkandet kan ta tid från mer värdeskapande aktiviteter. Dels så kan, som ovan nämnts, fel nätverk bidra till att strömlinjeforma istället för att finna alternativa tillvägagångssätt. Att bygga nätverk är därför en aktivitet som bör planeras och systematiseras för att ge mesta möjliga effekt på tillväxten. Tyvärr finns det ingen vägledning i tidigare studier om hur arbetet med att utveckla sitt nätverk bör organiseras för att åstadkomma tillväxt, där beskrivs bara att nätverk har betydelse för möjligheten att växa. Det som går att göra är att söka sig till miljöer med ett bra kunskapsflöde mellan olika aktörer. Studier visar nämligen att kluster av företag som gör det möjligt för anställda i olika företag att formellt och informellt nätverka med varandra⁷⁵ och som gör det lättare för företag att få tillgång till specialiserade leverantörer, vetenskaplig kunskap och teknisk expertis främjar tillväxt⁷⁶. Framför allt för företag vars verksamhet baseras på innovation har nära kontakter med universitet, laboratorier och

andra företag visat sig vara avgörande. Genom att placera ett företag i ett kluster av liknande företag och/eller där det finns gott om kompetenta människor kan också problematiken med att identifiera och locka till sig kvalitativ personal reduceras.

Tillväxtföretagens förståelse för betydelsen av externa resurser visar sig också genom att de gärna tar relationerna med andra aktörer ett steg längre och i högre grad än andra företag involverar sig i mer fördjupade samarbeten och allianser⁷⁷ för att därigenom få tillgång till verktyg och kunskap för att dela på kostnader och nå skalfördelar⁷⁸. Att kunna använda sig av många externa resurser har visat sig vara ett framgångsrecept för att accelerera tillväxt⁷⁹.



Human kapital

Den faktor som ofta lyfts fram som den mest kritiska för att skapa och underhålla tillväxt är företagets humankapital, med vilket avses de kunskaper och erfarenheter som företagsledning⁸⁰ och anställda⁸¹ besitter. Många är de studier som visar på ett positivt samband mellan tillväxt och den kompetens och motivation som finns inom företagets väggar.



Ledningens betydelse

Även om det finns de som hävdar att man inte funnit någon specifik egenskap hos företagsledningar som kan sägas ha en särskild påverkan på tillväxt, och att ledningens karaktäristiska

därför bara tycks ha en ringa påverkan på företagets framgång i termer av tillväxt⁸², så är den dominerande bilden bland tillväxtforskare att företagets prestationer är en spegling av dess företagsledare⁸³, att det finns en tydlig koppling mellan företagsledningen och tillväxt⁸⁴, samt att denna koppling är än mer stark i små företag⁸⁵. Ett företags förmåga att växa sägs vara direkt relaterat till företagsledningens förmåga att hantera tillväxt⁸⁶, eller som Morrison et al. (2003) uttryckte det: "Det tycks vara en gemensam, dominant tråd som håller samman karaktäristiska som associeras med tillväxt, nämligen den mänskliga faktorn i företagsledaren (p.418, författarens översättning). Synen om företagsledningens betydelse har sin grund i Penrose (1959) som framhäver företagsledningen som huvudaktör för att åstadkomma tillväxt. Hon beskriver att tillväxt kräver en förmåga att utföra aktiviteter och att göra bedömningar av möjligheter att utveckla nya aktiviteter. Ett företags tillväxt kan därför förklaras av företagsledningen och deras förståelse för företagets omvärld och tillgängliga resurser. Hur företagsledningen uppfattar en situation varierar emellertid med den kunskap, erfarenheter och ambitioner involverade individer bär. Det är därför rikskapitalister ofta visar stort intresse för företagsledningens bakgrund i syfte att värdera dess möjligheter att åstadkomma och hantera tillväxt i företag de överväger att investera i.

Gemensamt för många studier är att tillväxt beskrivs som en krävande process, där individuella skillnader i utbildning och tidigare erfarenheter har visat sig vara avgörande för möjlighe-

ten att lyckas⁸⁷. Vid studier av relationen mellan företagsledare och tillväxt i små- och medelstora företag är det fem områden som studerats: utbildning, erfarenheter, motivation, team storlek och beteenden. Merparten av studier har fokuserat på de fyra förstnämnda områdena⁸⁸, vilka presenteras nedan. Det femte området, beteenden, kommer att behandlas i nästa kapitel som en del av infrastrukturen.

Företagsledarnas utbildning

En faktor som sägs ha en stark påverkan på företagets tillväxt är företagsledarnas utbildningsnivå⁸⁹, som då används som en indikator för kompetens och förmågor. Högre utbildade personer sägs skapa större sannolikhet för tillväxt⁹⁰, medan brist på kompetens beskrivs som ett signifikant hinder för tillväxt⁹¹. Ett problem är dock att tillväxtstudier använt sig av diverse olika indikatorer på utbildningsnivå. Ibland har man låtit lönenivån eller en självupplevd kompetensnivå utgöra mätetal för olika utbildningsnivåer, men den vanligaste varianten är att man använder den andel av företagsledningen som uppnått en viss utbildningsnivå, tex högskolestudier, som mått. Oavsett hur utbildningsnivån mäts har det dock visat sig att utbildningsnivån hos företagsledningen särskiljer tillväxtföretag från övriga bolag⁹².

Men vad är det utbildning egentligen ger? I somliga fall är det uppenbart att det kan ge kunskaper nödvändiga för att överhuvudtaget kunna driva en verksamhet, tex datavetenskap eller kunskaper om biokemi i vissa tekniskt orienterade verksamheter.

Men det som ofta lyfts fram som betydelsefullt för att driva tillväxtbolag är förmågor som att ta till sig en stor mängd information, strukturera den, analysera den och presentera den. Tillväxtföretag beskrivs ofta som en kontext med högt tempo och ständiga förändringar varför dessa förmågor som sägs utvecklas med utbildningsnivå är värdefulla. Men det finns också de som hävdar att utbildningens främsta bidrag ur ett tillväxtperspektiv är att den ökar företagsledarnas motivation att växa⁹³. De med högre utbildningsnivå antas ha en förväntan på högre lönenivå, och då lönen sannolikt är kopplat till företagets storlek antas utbildade människor vara mer benägna att få sina företag att växa⁹⁴, annars väljer de en annan arbetsplats. Det finns också de som lyfter fram att utbildningar ofta innebär att personer bygger upp användbara sociala nätverk med betydelsefulla kontakter⁹⁵, och att det sociala kapital som utvecklas är ett av utbildningens viktiga bidrag. Oavsett vilken förklaring som används förväntas högre utbildade personer ha större möjlighet att forma ett tillväxtbolag än sina lägre utbildade motsvarigheter. Å andra sidan finns studier som funnit att relevanta erfarenheter är viktigare för att skapa tillväxt än en universitetsexamen, vilket för över oss på avsnittet om erfarenheter⁹⁶.

Företagsledarnas erfarenheter

När det gäller företagsledarnas erfarenheter är det några olika former av erfarenheter som visat sig vara viktiga delar av humankapitalet för att skapa tillväxt. Till att börja med har vi bransch-erfarenhet som enligt flera flera studier är en stark framgångsfak-

tor för tillväxt⁹⁷. Dels anses branscherfarenheter ge ledarna specifika kunskaper om hur produkter, marknader, distributionskanaler och teknologier fungerar i branschen⁸⁹, varför det är en fördel om företagsledarna har erfarenhet från samma eller en närliggande bransch⁹⁹. Men branscherfarenhet antas också medföra ett välbehövligt nätverk som kan underlätta hanteringen av tillväxtutmaningar¹⁰⁰.

En annan, enligt flera studier, underlättande tillgång för tillväxt är tidigare erfarenheter som entreprenör¹⁰¹, speciellt i företag i tidiga faser¹⁰². Givet den komplexitet och de utmaningar tillväxtföretag möter (se nästa kapitel om infrastruktur) kan tidigare erfarenheter av att driva företag göra att kostsamma misstag undviks. Det finns också argument om att de som bär tidigare erfarenheter som entreprenör ofta har en högre ambitionsnivå gällande tillväxt¹⁰³. Därför anses serieentreprenörer kunna ha en fördel ur ett tillväxtperspektiv¹⁰⁴. Det har emellertid argumenterats för att betydelsen av entreprenöriell erfarenhet är större om individerna saknar utbildning och erfarenheter från ledarskap eller bransch¹⁰⁵.

Ytterligare en del av humankapitalet som visat sig främja tillväxt är ledarerfarenheter. Även om denna aspekt fått begränsad uppmärksamhet¹⁰⁶ är resultaten entydiga: det är en positiv korrelation mellan erfarenheter som ledare och tillväxt¹⁰⁷. Problem som företag möter för första gången kan lättare lösas av de företagsledare som stött på liknande situationer under sina

tidigare resor i ledande position. Det finns dock studier som visar att erfarenheten som ledare egentligen ska vara kopplad till större företag för att ge någon fördel, dvs att det som tycks vara värdefullt är erfarenheter som ledare i större organisationer, då det gör att vederbörande känner igen den komplexitet och de utmaningar för ledare som kommer med en ständigt föränderlig miljö i en organisations tillväxt¹⁰⁸. Några kritiska ledarförmågor som anses vara nödvändiga för att hantera denna situation är att kunna måla upp framtidsbilder och att våga lämna utrymme åt sina medarbetare så att företaget kan växa genom sina medarbetare (mer om detta i avsnittet om ledarskap i nästa kapitel), vilket kräver såväl kunskap som trygghet i ledarskapet. Sammantaget gör det att entreprenörer med tidigare erfarenheter av ledarskap anses ha större chans att bygga upp ett tillväxtföretag än sina mindre erfarna motsvarigheter.

En aspekt av företagsledningens erfarenheter som behandlats förvånansvärt lite i tillväxtsammanhang är betydelsen av erfarenheternas heterogenitet. En heterogenitet i erfarenheter kan generera konstruktiva konflikter i diskussioner, där olika perspektiv drabbas samman och gör att deltagarna tillsammans kan skapa en mer kvalitativ bild av situationen och hur den kan hanteras¹⁰⁹. Det tycks sannolikt att en blandning av ålder, kön och etnicitet ger bättre förutsättningar för ett bredare spektrum av erfarenheter som i sin tur möjliggör djupare och mer nyanserade diskussioner kring alternativa sätt att hantera de utmaningar en tillväxtresa innehåller. Fler personer med olika bakgrund bör

därför vara gynnsamt för tillväxt¹¹⁰, men om så är fallet kan vi inte utläsa från befintliga studier. Däremot finns det studier som visar att det tycks vara en fördel att vara fler i ledningen, vilken kanske är en indikator på ett heterogenitet i erfarenheter är en fördel?

Fler i ledningen

En fråga som diskuterats är huruvida fler individer i ledningen medför fördelar för tillväxt. En tänkbar fördel med fler individer involverade är att det medför mer kompetens, erfarenheter, förmågor och resurser än vad enskilda individer kan bära. Avgörande för att detta resonemang skall ha någon bäring på tillväxtmöjligheten är emellertid att dessa tillgångar innehåller en mångfald, dvs att individerna kompletterar varandra. De studier som genomförts av sambandet mellan antalet individer i ledningen och tillväxt visar att tillväxtbolag har större ledningsgrupper än jämförelseföretagen¹¹¹. De flesta studier har emellertid fokuserat på antalet grundare av företag, där en del studier visar att större team ökar möjligheten att åstadkomma tillväxt¹¹², medan andra studier inte kan finna några bevis för att så skulle vara fallet¹¹³, och där det till och med finns exempel på studier som funnit en negativ korrelation mellan tillväxttakt och antalet grundare¹¹⁴. Huvudargumentet för att det skulle vara negativt med fler grundare är att fler involverade kan leda till ökade konflikter, som i sin tur kan hämma tillväxt.

Majoriteten av studier visar dock att större team ger en fördel i tillväxtsammanhang¹¹⁵. Med tanke på att det finns en rad studier

som visar på olika typer av erfarenheter och förmågor som är nyttiga att ha med sig på en tillväxtresa känns sannolikheten att täcka in dessa områden som större om det är fler individer involverade. Ett alternativ (eller kanske ett komplement) till att involvera fler i ledningen är att bygga upp och använda sitt sociala kapital på ett sådant sätt att erfarenheterna finns tillgängliga externt istället för internt (se avsnittet ovan om socialt kapital).

Genuin tillväxtvilja

Den del av humankapitalet som visat sig vara allra viktigast för tillväxt är den sammanvägda viljan att växa. Med viljan avses de attityder och som framför allt företagets ledare, men också medarbetare, visar gällande tillväxt, vilket inkluderar deras önskan att forma framtiden och deras optimism gällande möjligheten att lyckas, att ta risker, att upptäcka nya saker och att lära sig. När man läser en bok som denna kan man tro att alla företag innehåller individer som inget annat vill än att skapa tillväxt, att tillväxt skulle vara något slags universell målsättning bland företagare, men ägare och företagsledningar skiljer sig åt i sina målsättningar, speciellt i sina ambitioner att skapa tillväxt. En stor andel föredrar att deras företag förblir mindre, och många av de som växer försöker se till att det blir i låg takt¹¹⁶. En förklaring är att tillväxt ofta innehåller stora utmaningar och krav på förändringar i struktur¹¹⁷, ledarskap¹¹⁸ och processer¹¹⁹, med en ökad formalisering¹²⁰ och komplexitet¹²¹ som följd. Utmaningar och förändringar som inte tilltalar alla, och som kräver att det

inte bara finns en vilja, utan en genuin vilja, att växa för att lyckas skapa tillväxtföretag¹²². En sak som med säkerhet kan sägas är att tillväxt är en utmaning som kräver uthållighet, vilket i sin tur kräver en genuin vilja att växa.

Huruvida en genuin vilja att växa finns sägs delvis ha ett samband med varför företaget startades. Grundare av tillväxtbolag beskriver ofta att affärsmöjligheter och andra positiva omständigheter låg till grund för deras beslut att starta sina företag, medan jämförelseföretagens ledare oftare anger arbetslöshet eller missnöje med tidigare arbetsgivare som förklaring till varför de startade sin verksamhet¹²³. Med andra ord tycks företag som bygger på positiva motiv ha större chans att åstadkomma tillväxt än de som bygger på negativa motiv. Viljan att växa sägs också påverkas av tidigare erfarenheter från försök att skapa tillväxt. Tidigare framgång föder ofta önskan om nya tillväxtresor, medan negativa erfarenheter kan reducera viljan att växa. Tidigare misslyckanden kan bygga upp en rädsla som begränsar individens kapacitet att ta risker och att nyttja möjligheter som kan leda till tillväxt¹²⁴. En intressant notering i detta sammanhang är att motiven till tillväxt, dvs vad tillväxten förväntas leda till, varierar med kulturella normer. En studie genomförd i Sverige¹²⁵ visade att icke-monetära fördelar som livspussel och välmående hade en signifikant påverkan på attityder till tillväxt, medan en senare studie från USA¹²⁶ visade att möjligheten att tjäna pengar och andra finansiella fördelar spelade en betydligt större roll där. Det finns således skillnader i attityder beroende på i vilken

kontext man agerar, varför kulturella normer påverkar de underliggande motiven för tillväxtambitioner¹²⁷. Här nöjer vi oss med att konstatera att en ägares eller en företagsledares vilja att växa påverkas av såväl affärsorienterade faktorer som önskemål om livsstilar och andra familjefaktorer¹²⁸.

Oavsett vilken grund tillväxtambitionen vilar på så kännetecknas tillväxtföretag av att de gör tillväxtmålen tydliga. En tillväxtorienterad målbild (oavsett om den uttrycks som en vision, mission, mål eller som värderingar) används för att understryka betydelsen av tillväxt och säkerställer att beslut tas med tillväxt i åtanke¹²⁹. Tillväxtorienteringen manifesteras genom att de finns nedskrivna¹³⁰ och tydliggörs i diverse sammanhang för att uttrycka att tillväxt är en del av företagets kärna.

Kompetenta medarbetare – en kritisk framgångsfaktor

Även om en stor del av tillväxtforskningen fokuserat på ledningens betydelse för att åstadkomma tillväxt kan inte medarbetarnas betydelse nog understrykas. Studier visar att det finns ett starkt samband mellan kunskap och kreativa förmågor hos medarbetare och tillväxt¹³¹, och att en låg kompetensnivå hos medarbetare kan utgöra ett hinder för tillväxt¹³². Kompetensnivå hos medarbetare är därför en viktig indikator för möjligheten att växa¹³³. Vilken profil medarbetare bör ha beror på kontexten, men en sak som visat sig vara avgörande är att de bär på en vilja att utvecklas. Som ovan nämnts innehåller en tillväxtkontext förändringar, vilket kräver att verksamhetens medarbetare har en

hög grad av individuellt lärande¹³⁴. Det kräver i sin tur en förmåga att attrahera och behålla kompetent personal över tid¹³⁵. Hur tillväxtföretag arbetar för att identifiera, rekrytera och behålla lämpliga medarbetare kommer att behandlas i nästa kapitel. Här nöjer vi oss med att konstatera att kompetenta medarbetare utgör en kritisk framgångsfaktor för att åstadkomma tillväxt. ■

Utveckling tar tid och kräver energi, därför är viljan och passionen en avgörande faktor för möjligheterna att växa.

Referenser

- ³⁴ Wernerfelt, 1984; Wernerfelt och Montgomery, 1988
- ³⁵ Zahra et al., 2006; Hillman, et al., 2009;
- ³⁶ OECD, 2002; Acs et al., 2008; Anyadike-Danes et al., 2009
- ³⁷ Almus, 2002; Littunen & Tohmo, 2003; Harms & Ehrmann, 2009; Lee, 2014; Mason et al., 2015; Li et al., 2016
- ³⁸ Glancey, 1998; Smallbone & Wyer, 2000; Hoogstra & van Dijk, 2004 ; Reichstein & Dahl, 2004; Gilbert et al., 2006;
- ³⁹ Smallbone et al., 1995; O’Gorman, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003; Hoogstra & van Dijk, 2004;
- ⁴⁰ Chandler & Hanks, 1994; Baum et al., 2001; Cressy, 2009; Coad & Tamvada, 2012;
- ⁴¹ Stalk et al., 1992
- ⁴² Sexton et al., 1997; Carpenter & Peterson, 2002; Gilbert et al., 2006; Fadahunsi, 2013
- ⁴³ Moreno & Casillas, 2007; Lopez-Garcia & Puente, 2012
- ⁴⁴ Covin & Slevin, 1989; Agarwal & Chatterjee, 2007
- ⁴⁵ Moreno & Casillas, 2007
- ⁴⁶ Probst & Raisch, 2005
- ⁴⁷ Cooper et al., 1994; Lee et al., 2001; Becchetti & Trovata, 2002; Wiklund & Shepherd, 2003; Florin et al., 2003
- ⁴⁸ Phelps et al., 2007; Lee, 2014
- ⁴⁹ Moreno & Casillas, 2007
- ⁵⁰ Littunen & Virtanen, 2009
- ⁵¹ Gundry & Welsch, 1997
- ⁵² Burns, 2001
- ⁵³ Storey, 1994; Fadahunsi, 2012; Mohr et al., 2013
- ⁵⁴ Saemundsson & Dahlstrand, 1999
- ⁵⁵ Moore, 1994
- ⁵⁶ OECD, 2010
- ⁵⁷ Hillman et al., 2009
- ⁵⁸ Burt, 1992
- ⁵⁹ Zahra et al., 2006
- ⁶⁰ Barringer & Jones, 2004
- ⁶¹ Blackburn et al., 2010
- ⁶² Henrekson & Johansson, 2010; Parker et al., 2010
- ⁶³ Storey, 1994
- ⁶⁴ Chrisman et al., 2005
- ⁶⁵ Littunen & Thoma, 2003; Mole et al., 2008; Rotger et al., 2012
- ⁶⁶ Robson & Bennett, 2000;
- ⁶⁷ Phelps et al., 2007
- ⁶⁸ Amezcua et al., 2013
- ⁶⁹ Jarillo, 1989; Zhao & Aram, 1995; Pena, 2002; Florin et al., 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al., 2005; Sims & O’Regan, 2006; Gilbert et al., 2006; Cunneen & Meredith, 2007; Moreno & Casillas, 2007; Littunen & Virtanen, 2009; Davidsson et al., 2010
- ⁷⁰ jmf McPherson et al., 2001
- ⁷¹ Lane & Lubatkin, 1998; Reagans & McEvily, 2003
- ⁷² Lechner & Dowling, 2003
- ⁷³ Floren & Tell, 2004; Elfring & Hulsink, 2003
- ⁷⁴ Littunen & Virtanen, 2009; Cunneen & Meredith, 2007
- ⁷⁵ Barringer et al., 2005
- ⁷⁶ Jaffe et al., 1993; Goss & Vozikis, 1994; Almeida & Kogut, 1997; Lindelof & Lofsten, 2004; Giner et al., 2017
- ⁷⁷ Almus & Nerlinger, 1999; Wiklund & Shepherd, 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al., 2005; Dobbs & Hamilton, 2007; Leitch et al., 2010; Mohr et al., 2013; Mason et al., 2015
- ⁷⁸ Jarillo, 1989
- ⁷⁹ Barringer et al., 2005; Savarese et al., 2016
- ⁸⁰ Wennberg, 2013
- ⁸¹ Robson & Bennet, 2000; Dobbs & Hamilton, 2007
- ⁸² Smallbone & Wyer, 2000

- ⁸³ Hambrick & Mason, 1984
- ⁸⁴ Kangasharju, 2000; Barringer & Jones, 2004;
- ⁸⁵ Dobbs & Hamilton, 2007
- ⁸⁶ Barringer & Jones, 2004
- ⁸⁷ Barringer et al., 2005
- ⁸⁸ Tell, 2015
- ⁸⁹ Cooper et al., 1994; Almus, 2002; Barringer et al., 2005; Senderovitz et al., 2016
- ⁹⁰ Barringer et al., 2005; Savarese et al., 2016; Li et al., 2016
- ⁹¹ Lee, 2014
- ⁹² Hessels et al., 2008
- ⁹³ Smallbone & Wyer, 2000; Dobbs & Hamilton, 2007
- ⁹⁴ Kangasharju, 2000; Smallbone & Wyer, 2000
- ⁹⁵ Barringer et al., 2005
- ⁹⁶ Hinton & Hamilton, 2013
- ⁹⁷ Siegel et al., 1993; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005; Stam & Wennberg, 2009 ; Davidsson et al., 2010
- ⁹⁸ MacMillan & Day, 1987
- ⁹⁹ Feeser & Willard, 1990
- ¹⁰⁰ MacMillan & Day, 1987; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005
- ¹⁰¹ Singer, 1995; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005; Stam & Wennberg, 2009; Davidsson et al., 2010
- ¹⁰² Shuman et al., 1985; Singer, 1995
- ¹⁰³ Feeser & Willard, 1989
- ¹⁰⁴ Rosa, 1999; Smallbone & Wyer, 2000; Iacobucci & Rosa, 2005
- ¹⁰⁵ Siegel et al., 1993
- ¹⁰⁶ Demir et al., 2017
- ¹⁰⁷ Bruderl & Preisendorfer, 2000; Stam & Wennberg, 2009; Baum & Bird, 2010; Mthimkhulu & Aziakpono, 2016; Roman et al., 2017
- ¹⁰⁸ Nichols-Nixon, 2005; Roman et al., 2017
- ¹⁰⁹ Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Macpherson & Holt, 2007
- ¹¹⁰ Penrose, 1959
- ¹¹¹ se tex Siegel et al., 1993; Dobbs & Hamilton, 2007
- ¹¹² Feeser & Willard, 1990; Bruderl & Preisendorfer, 2000; Morris et al., 2006; Stam & Wennberg, 2009; Hinton & Hamilton, 2013 ; Roman et al., 2017;
- ¹¹³ Almus, 2002; Barringer et al., 2005, Pasanen & Laukkanen, 2006
- ¹¹⁴ Hamilton & Lawrence, 2001
- ¹¹⁵ Dobbs & Hamilton, 2007
- ¹¹⁶ Acs et al., 2008
- ¹¹⁷ Hambrick & Crozier, 1985
- ¹¹⁸ Hornsby & Kuratko, 2003; Parker et al., 2010; Lee, 2014
- ¹¹⁹ Fisher & Reuber, 2002
- ¹²⁰ Hambrick & Crozier, 1985
- ¹²¹ Slevin & Covin, 1997; Eneh & Awara, 2016
- ¹²² Smallbone et al., 1995; Heinonen et al., 2004; Barringer et al., 2005; Littunen & Virtanen, 2009; Roman et al., 2017
- ¹²³ Smallbone et al., 1995; Smallbone & Wyer, 2000; Hamilton & Lawrence, 2001; Dodds & Hamilton, 2007; Littunen & Tohmo, 2013
- ¹²⁴ Hermans et al., 2012; Wright & Stigliani, 2012
- ¹²⁵ Wiklund et al., 2003
- ¹²⁶ McKelvie et al., 2021
- ¹²⁷ McKelvie et al., 2021
- ¹²⁸ Dobbs & Hamilton, 2007
- ¹²⁹ Smallbone et al., 1995; Kim & Mauborgne, 1997; Barringer & Jones, 2004
- ¹³⁰ Doorley & Donovan, 1999
- ¹³¹ Almus, 2002; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005; Harms, 2009; Lee & Hsieh, 2010; Lafuente & Rabetino, 2011; Eggers et al., 2013
- ¹³² Penrose, 1959; Carlson et al., 2006
- ¹³³ Lopez-Garcia & Puente, 2012
- ¹³⁴ Carlson et al., 2006
- ¹³⁵ Rich, 1999

En infrastruktur som främjar lärande

För att åstadkomma tillväxt krävs i grunden två saker:

(1) en vilja att växa, som beskrevs under avsnittet om humankapital, och (2) en förmåga (capability) att växa.

Brister på den ena faktorn kan inte kompenseras av överskott på den andra. Det krävs såväl en vilja som en förmåga att växa. I det här avsnittet riktas uppmärksamheten mot de förmågor som studier visat vara nödvändiga för tillväxt. Med "förmågor" avses här de interna attribut som gör det möjligt för ett företag att samordna och utnyttja alla sina resurser¹³⁶. Tillsammans kan dessa attribut sägas utgöra en kontext, en infrastruktur, inom vilken tillväxt skapas.

I följande avsnitt kommer den övergripande argumentationen vara att tillväxt är ett resultat av en god infrastruktur som hanterar befintliga resurser på ett sätt som resulterar i ett lärande vilket i sin tur utgör grunden för de aktiviteter som skapar tillväxt. Infrastrukturen består av det ledarskap, det ramverk och de processer som tillsammans skapar ett lärande. En central utgångspunkt här är att det är lärandet och den förståelse som vi bär som är avgörande för våra möjligheter att åstadkomma tillväxt. Tillväxt är ett resultat av den kunskapsutveckling som transformeras till aktiviteter som leder till tillväxt. Vill vi skapa tillväxt måste våra blickar därför riktas mot de sätt som vi kan stimulera lärande på, i första hand genom ledarskap, ramverk och processer. Men låt oss ta en sak i taget för att tydliggöra detta resonemang.

Lärande är grunden för tillväxt

Företag kan beskrivas som lärande organisationer där kunskap utgör den strategiskt viktigaste resursen och lärande den viktigaste processen¹³⁷. Särskilt tydligt blir detta när man betraktar tillväxtföretag vars bana vanligtvis innehåller ”kriser” och problem¹³⁸. I kontrast till vad somliga tillväxtmodeller förmedlar¹³⁹ har det visat sig att företag inte går igenom linjära tillväxtprocesser. Även om studier visar att många utmaningar återkommer hos olika tillväxtbolag varierar de i såväl omfattning som när i utvecklingsprocessen de uppkommer¹⁴⁰. Tillväxt är inte en naturlig och förutsägbär process för företag utan en process med ökad komplexitet¹⁴¹ och full av osäkerheter¹⁴² som kan skapa perioder av stress¹⁴³ då det saknas kunskap om hur uppkomna situationer kan hanteras. Tillväxt kan därför ibland av involverade aktörer upplevas innehålla en rad störande händelser i vardagen. En utmaning för företagsledare är då att stimulera och stödja involverade aktörers lärande i syfte att bättre agera utifrån förändrade förutsättningar, vilket studier visat vara en förutsättning för uthållig tillväxt¹⁴⁴. Med andra ord är tillväxt intimt förknippad med de processer genom vilka kunskap förvärvas och tillämpas¹⁴⁵.

I syfte att stimulera lärande betonar tillväxtföretag betydelsen av informationsutbyte och handlingsfrihet¹⁴⁶. För att navigera bortom befintlig situation måste företag ha förmågan att identifiera, förvärva och tillämpa ny och nödvändig kunskap för att lösa de nya utmaningarna de står inför¹⁴⁷. Det handlar om att

gå från okunnighet, där företaget inte inser att de står inför problem som behöver hanteras, via en medvetenhet om att kunskap kring en eller flera viktiga tillväxtfrågor behöver utvecklas, till att utveckla kunskap och genomföra nödvändiga åtgärder för att åstadkomma förändring¹⁴⁸. En central utmaning för att åstadkomma tillväxt är då att skapa en infrastruktur, en kontext, som uppmuntrar till reflektion¹⁴⁹, som stödjer och uppmuntrar kompetensutveckling¹⁵⁰, som gör det möjligt att söka efter relevant information¹⁵¹ och som stödjer integration och anpassning av kunskap¹⁵². Det behövs kommunikation och dialog för att samla in och distribuera information och ge medarbetarna möjlighet att lära för att kunna vidta åtgärder som kan lösa uppkomna problem utifrån tillgänglig information. Istället för att använda information för att övervaka och kontrollera medarbetare använder tillväxtföretag den till att stimulera individuella initiativ, uppmuntra kreativ problemlösning och underlätta beslutsfattande. Regelbundna möten genomförs, inte för att formalisera rapportering, utan som ett sätt att samla människor för att dela information och idéer¹⁵³.

Utifrån ovan beskrivna resonemang kan konstateras att en viktig förutsättning för att åstadkomma tillväxt är att skapa en infrastruktur som uppmuntrar till lärande. Tillväxt innehåller utmaningar vilka kräver en förmåga att utveckla lämplig kunskap för att hantera dessa. I kommande avsnitt presenteras kännetecken för den infrastruktur som studier visat att tillväxtbolag använder sig av i syfte att åstadkomma önskvärt lärande.

Den hårdmjuka infrastrukturen

I näringslivet förväntas företagsledningar ha förmågor inom planering, organisering och kontroll¹⁵⁴, vilket kan kopplas samman med mer hårda färdigheter för att bygga upp ramverk och processer. Men företagsledningar förväntas också bära mer mjuka färdigheter som förmågan att kommunicera tydligt, att ge meningsfull feedback, att kunna lösa konflikter och att kunna hantera mänskligt beteende¹⁵⁵ i syfte att motivera medarbetare. Alla färdigheter behöver inte finnas hos en enskild individ utan kan bäras av olika individer, men för att åstadkomma tillväxt behöver företagens aktörer tillsammans bygga upp en hårdmjuk infrastruktur, där ledarskap kombinerat med ramverk och processer stimulerar ett lärande för att hantera de utmaningar som uppstår.



Ledarskap

För många innehåller de första åren som småföretagare ett sorts "mikro-management", där en eller ett par ägare är ständigt engagerade i allt. Företag är under de första verksamhetsåren i stor utsträckning beroende av dessa ägare för att de ska överleva¹⁵⁶. Oavsett frågans inriktning eller betydelse landar den oftast på ägarens bord. Ledarskapet förutsätter i allmänhet att ägarna

(eller ledningen om en sådan finns) kan kontrollera de utmaningar som man stöter på när organisationen växer. Ledarens roll är att bestämma önskat framtida tillstånd, samt att identifiera och implementera de formella strukturer och system som behövs för att lyckas med resan. Med tillväxt ändras emellertid verksamhetens komplexitet vilket förändrar ledarskapets förutsättningar. Det blir för svårt för ägaren, både ur ett tids- och ett kompetensperspektiv, att personligen hantera de utmaningar som företaget möter. En direkt kommunikation med alla medarbetare tar för mycket tid, och frågorna kräver i ökad omfattning specialistkompetens av så skilda arter, att en eller ett fåtal individer inte klarar att möta kraven. Tillväxt och den komplexitet som följer kräver därför en mycket annorlunda roll för ledaren¹⁵⁷. Istället för att ta beslut i alla möjliga frågor måste ägarna utveckla ett lärande i organisationen som genererar det beteende som situationen kräver. Det gäller att anta en ledarstil som fokuserar mer på att underlätta än att styra eller kontrollera tillväxtprocessen så att organisationen kontinuerligt kan svara på förändrade förhållanden¹⁵⁸.

Inom tillväxtforskning lyfts ledarens förmåga att delegera uppgifter i syfte att öka verksamhetens flexibilitet fram som särskilt avgörande för att hantera de utmaningar som en tillväxtresa innehåller¹⁵⁹. Det innebär att ledare tilldelar sina medarbetare uppgifter, ger dem den auktoritet som behövs för att utföra dessa uppgifter och ställer dem ansvariga för resultaten¹⁶⁰. I miljöer av tillväxt där förändring är mer regel än undan-

tag¹⁶¹, och där förändringar ofta sker med sådan hastighet att formella strukturer och system inte hinner utvecklas i takt med förändringarna, kan självorganiserande medarbetare vara nyckeln till framgång¹⁶². Tack vare en delegerad verksamhet kan beslut fattas där den bästa informationen om den aktuella frågan finns tillgänglig; det kan snabba på såväl beslut som genomförande av beslut då beslutsprocessen blir mindre komplex tack vare ett enklare informationsflöde; och det kan erbjuda medarbetare en frihet som gör det möjligt för personalen att utveckla en kreativitet som kan leda till innovation. När medarbetare involveras i beslutsfattande och erhåller långtgående ansvar för olika områden används inte bara deras befintliga kompetens i högre grad, det medför också ofta en högre grad av personlig utveckling och motivation, som gör att de i längden blir mer effektiva än när de kontrolleras från toppen¹⁶³. Genom att planera och organisera sitt eget arbete kommer de att lära sig hantera sina dagliga aktiviteter tillräckligt effektivt, samtidigt som de ges möjlighet att vara tillräckligt flexibla och innovativa för att svara på nya och oförutsägbara situationer när de uppstår¹⁶⁴. En viktig del av tillväxtledarskap är därför att skapa förutsättningar som gör att självorganiserande beteenden kan växa fram, vilket innehåller uppgiften att skapa en infrastruktur som stödjer ett gemensamt lärande, men också att anställa personer med en vilja att lära (mer om detta i senare avsnitt om rekrytering).

Att delegera är emellertid ingen lätt uppgift för många företagsledare. En studie som jag genomfört¹⁶⁵ visar att få företagsledare

med tillväxtambitioner använder sig av delegering i den utsträckning som andra studier visat vara önskvärt för att åstadkomma tillväxt. Många väljer att inte involvera medarbetare alls. Andra väljer att involvera några få specifika medarbetare, antingen för att konsultera eller för att ta beslut. Bara ett fåtal bjuder in alla medarbetare till en dialog innan beslut fattas eller för att fatta beslut. Baserat på hur företagsledarna i denna studie beskrev hur de använder sina medarbetare i beslutsfattande identifierades fem varianter av intern öppenhet (procentsatsen inom parentes visar andelen av företagsledarna som säger sig använda respektive variant):

(1) Individuell styrning/ autokrati (38%), vilket innebär att chefer väljer att bara informera (och ibland knappt det) sina anställda, ofta i mindre doser. Denna grupp av företagsledare involverar inga anställda, varken i beslut eller för konsultation, utan medarbetare får information om redan fattade beslut.

(2) Partiell dialog (22%), som avser situationer där företagsledare konsulterar vissa anställda i frågan, men fattar besluten själva. Oavsett vilken typ av forum som används, är inspelen begränsad till ett fåtal anställda, och de konsulteras bara innan beslut fattas.

(3) Partiell delegering (27%), en situation där specifika medarbetare inte bara konsulteras utan också får fatta beslut på egen hand. Den vanligaste formen för att involvera vissa specifika

anställda i beslutsfattandet är en uttalad ledningsgrupp med flera individer som får någon form av beslutanderätt.

(4) Bred dialog (5%), där alla medarbetares bjuds in till dialog (vilket inte är samma sak som alla anställda väljer att delta).

Genom att arrangera olika former av diskussionsforum, fysiska och / eller digitala, försöker företagsledningen skapa kanaler för att samla in medarbetares idéer och tips innan han eller hon fattar beslut.

(5) Bred delegering (7%), där företagsledaren tillåter alla medarbetare att delta i beslutsfattande. Karaktäristiskt kan ledaren gå in i möten med förväntan om att fatta ett visst beslut, men lämna rummet med ett annat beslut eftersom deltagarnas argument ledde någon annanstans. I den högsta nivån av bred delegering fattar medarbetarna beslut helt själva i en form av självorganisering som nämnts ovan.

Som framgår av procentsiffrorna inom parentes är det få företag som involverar medarbetare i beslutsfattande i någon högre grad. Argumenten för varför företagsledare väljer att inte involvera medarbetare kan delas in i följande huvudkategorier: (1) De ser inget behov av ytterligare kompetens då de anser sig bära den erfarenhet och kunskap som krävs. Ett par ledare lyfter till och med ett varningens finger för att låta andra "mala på sina idéer" då det riskerar att urvattna idéerna och betonar vikten av att vara envis och våga tro på sina egna idéer och sin egna magkänsla; (2)

Processen blir smidigare. En affärschef beskriver det som ett sätt att undvika "en polsk riksdag" där alla ska vara med och säga sitt, vilket bara anses vara slöseri med tid; och (3) de gillar inte personalfrågor, utan vill fokusera på affären och möjligheten att tjäna pengar.

Att implementera det delegerande ledarskap som ovan beskrivs som eftersträvansvärt kan medföra en hög grad av lärande, men om det inte kombineras med en viss kontroll genom stödjande ramverk och processer kan det leda till ett lärande utan riktning. Ledarskapet kan därför inte betraktas som en enskild komponent, utan som en av komponenterna i den för tillväxt så viktiga hårdmjuka infrastrukturen. Som framgår av ovan presenterade studier av ledarskap i tillväxtföretag behöver många ledare "backa och släppa lite på kontrollen", men det bör ske utifrån en tydlig övergripande plan om vart företaget är på väg och en tydlig ansvarsfördelning. Med andra ord, det mjuka ledarskapet behöver kompletteras med en hårdare del av infrastrukturen, nämligen ett tydligt ramverk och tydliga processer.

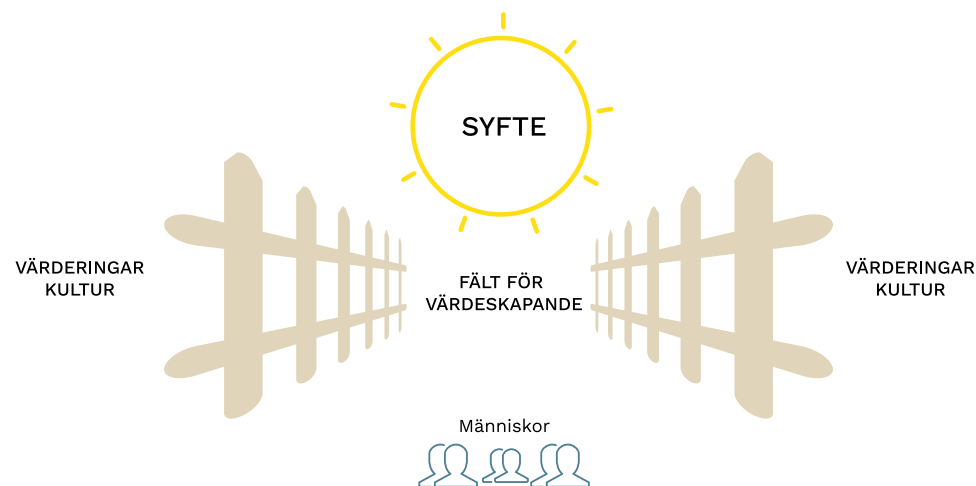
Ett tydligt ramverk

Att använda ett delegerande ledarskap utan att erbjuda ett tillhörande ramverk kan leda till ett lärande utan riktning. För ett självorganiserat beteende krävs också en struktur som styr enskilda interaktioner och handlingar men som lämnar utrymme för medarbetare att utveckla snabba svar på situationer som uppstår¹⁶⁶. Det behövs ett ramverk innehållande en enkel

uppsättning riktlinjer (regler och grundläggande principer) som kanaliserar individuella insatser så att de ligger i linje med företagets affärslogik.

I en vardag med högt tempo och ständigt nya utmaningar är det svårt att leva efter rutiner. Det som var effektivt igår skapar frustration imorgon. Att bygga upp byråkrater och hierarkier är därför inget för tillväxtföretag. De väljer istället att skapa ett tydligt yttre ramverk inom vilket medarbetare kan ta initiativ¹⁶⁷. Hos tillväxtföretag består ramverket ofta av tre komponenter: (1) *en tydlig vision om vart företaget är på väg*. Ett av tillväxtföretagens kännetecken är att de arbetar utifrån en gemensam och väl kommunicerad vision¹⁶⁸, en bild av hur företaget utvecklats enligt maximalt gynnsamma förutsättningar, som utgör en referenspunkt i det dagliga arbetet för att tolka händelser och bedöma vad som är bäst att göra; (2) *tydliga värderingar som beskriver önskvärda beteenden*. Studier visar att ett utav de mest utmärkande dragen hos företag som lyckas växa över tid är en dominerande och enhetlig anda som får medarbetare att dra åt samma håll och göra saker på rätt sätt¹⁶⁹; och (3) *tydliga mål* (milstolpar) som hjälper medarbetare att förstå hur deras roll passar in i företagets vision¹⁷⁰. Visionen talar på ett beskrivande och inspirerande sätt om vad företaget skall åstadkomma och syftar till att stimulera utveckling, värderingarna beskriver vad företaget står för och erbjuder en stabilitet i en föränderlig tillvaro, medan målen ger vägledning om vilka aktiviteter som är högprioriterade den närmsta tiden, det vill säga vilka steg som står på tur på

resan mot visionen. Tillsammans skapar de ett ramverk, en farled, som hjälper medarbetare att avgöra vad de ska göra och hur de ska agera. Inom verksamhetens ramverk råder det frihet och ansvar vilket ger medarbetarna en miljö att växa i samtidigt som företagsledningen kan göra annat än att kontrollera. När formella strukturer och system inte kan hålla jämna steg med den komplexitet som snabb tillväxt innehåller ger dessa principer ett ramverk som underlättar medarbetares lärande och ett självorganiserande beteende då de ger riktlinjer för enskilda handlingar och interaktioner när oförutsedda möjligheter och/eller problem uppstår¹⁷¹.





Processer

Den tredje komponenten i tillväxtens infrastruktur är företagens processer, vilka kan definieras som de formella och informationsbaserade rutiner och procedurer företagen använder för att upprätthålla eller förändra verksamhetens aktiviteter¹⁷². Utöver ett ledarskap och ett ramverk som ger medarbetare möjligheter att lära behövs det också processer som tillsammans stödjer kunskapsutveckling i verksamheten. Faktum är att ett av de största hindren för tillväxt är företagares oförmåga att etablera processer för att stödja tillväxt¹⁷³. Mönstret är tydligt, företag med utvecklade processer inom strategiskt planering, HRM, produktutveckling/ innovation, marknadsföring, samt finansiell planering och uppföljning växer mer än andra¹⁷⁴. Företag med bättre processer, som ger snabb och exakt information för beslutsfattande, kan utföra aktiviteter snabbare och med färre resurser. Situationen kan jämföras med snabba bilar: ju snabbare du kör desto mer sofistikerade stöd krävs för att kunna hålla kontrollen.

Snabbare tillväxt kräver processer som gör att tillväxten kan hanteras. Men på grund av begränsade resurser utvecklar företag sällan processer innan akuta behov uppstår. Istället är ofta processerna för primitiva i förhållande till den komplexitet som

tillväxten skapat. En förklaring kan vara att många företagsledare med tillväxtambitioner i strävan efter flexibilitet bär en rädsla för att fastna i byråkrati. Men då brist på processer och kaos kan vara väl så skadligt som att ha för många och tungrodda processer i en byråkrati gäller det för tillväxtföretag att bygga upp nödvändiga processer. Med rätt processer finns en rad fördelar¹⁷⁵: (1) det frigör tid för ledare till andra uppgifter då formaliserade processer enklare kan delegeras. Dessutom minskar det påverkan på verksamheten när nyckelpersoner lämnar företaget; (2) det underlättar beslutsfattande och samordningen inom företaget då en systematisk behandling av information ökar effektiviteten i kommunikation och därmed medarbetares lärande; (3) det minskar beroendet av enskilda personer. Genom att ha manualer som hjälpmedel kan kostsamma misstag undvikas; och (4) det ger företaget legitimitet genom att signalera till potentiella investerare, kunder och partners att ledningen är professionell, pålitlig och vet vad den gör. I följande avsnitt presenteras en rad processer som det visat sig att tillväxtföretag använder sig av.

Strategisk planering

Även om det också finns studier som inte funnit några signifikanta skillnader mellan tillväxtföretag och andra när det gäller deras utövning av strategisk planering¹⁷⁶, råder det inom tillväxtforskningen sammantaget stor enighet om det positiva förhållandet mellan strategisk planering och tillväxt¹⁷⁷. Empiriska resultat tyder på att olika former av planerade strategier är positivt

associerade med såväl tillväxt som lönsamhet¹⁷⁸, särskilt bland företag som verkar i miljöer med stor konkurrens¹⁷⁹. Genom att planera sin verksamhet ökar chansen att nå sina tillväxtmål¹⁸⁰. Det handlar inte om att tillväxtföretag utvecklar bra strategier till skillnad från andra företag, utan mer om att de har en genomtänkt strategi till skillnad från ett strategifritt tillvägagångssätt. Övergången från ett opportunistiskt tillvägagångssätt till en fokuserad strategi för att rikta in sig på vissa produkter, marknader eller funktionsområden anses därför vara helt avgörande för tillväxten¹⁸¹.

Den strategiska planeringsprocess som studier visar att tillväxtföretag använder sig av kombinerar formaliserade strategiska planeringsmetoder¹⁸² med intuition¹⁸³. Det innebär att de har särskilt välutvecklade förfaranden för att genomföra analyser, formulera affärsplaner, fördela resurser, samordna aktiviteter och kontrollera genomförandet, men att de inte fokuserar på detaljerad planering utan snarare tenderar att använda ett mer övergripande förhållningssätt där information samlas in snabbare och mer intuitivt. Med en formaliserad process i grunden finns en respekt för den intuition företagsledare utvecklar, till stora delar med hjälp av informella kommunikationskanaler¹⁸⁴. Det innebär att information utarbetad via objektiva metoder och logiska resonemang kan få stå tillbaka för de magkänslor som utvecklas. Övergripande kan man säga att tillväxtledare föredrar ett intuitivt tillvägagångssätt när de samlar information och en mer formaliserad procedur för att dra slutsatser¹⁸⁵. Baserat på

genomförd tillväxtforskning kan man därför dra slutsatsen att det är viktigt att utveckla en formaliserad strategiskt planeringsprocess som innehåller snabbhet och flexibilitet.

Ytterligare ett kännetecken när det gäller tillväxtföretagens strategiska planering är att de i högre grad än andra engagerar styrelsen i arbetet¹⁸⁶. Genom att involvera styrelsen i den strategiska planeringen erhålls inte bara ett mentorskap till företagsledningen som kan underlätta tolkningen av information, styrelsen fungerar också som en källa till ytterligare information och andra erfarenheter¹⁸⁷. Tyvärr finns det få studier kring kopplingen mellan styrelsearbete och tillväxt varför ytterligare studier kan leda till intressanta insikter.

HRM-processer

Den faktor som ofta lyfts fram som den mest kritiska för att skapa och underhålla tillväxt är företagets humankapital, med vilket avses de kunskaper och erfarenheter som företagsledning¹⁸⁸ och anställda¹⁸⁹ besitter. Många är de studier som visar att det finns ett starkt samband mellan kunskap och kreativa förmågor hos medarbetare och tillväxt¹⁹⁰, och att en låg energi eller kompetensnivå hos medarbetare kan utgöra ett hinder för tillväxt¹⁹¹. Som ovan nämnts innehåller en tillväxtkontext förändringar, vilket kräver att verksamhetens medarbetare har en hög grad av individuellt lärande¹⁹². Det kräver i sin tur en förmåga att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal över tid för att åstadkomma tillväxt¹⁹³. Att tillväxtföretag förstått betydelsen

av att hantera sitt humankapital på ett bra sätt visas genom att de i högre grad anstränger sig för att hantera HR-frågor med hjälp av professionella HR-medarbetare¹⁹⁴ och att de i högre grad använder sig av formella HR-praktiker i meningen att de finns nedskrivna och används regelbundet¹⁹⁵. I kommande avsnitt beskrivs hur tillväxtföretag arbetar för att identifiera, rekrytera, utveckla och behålla lämpliga medarbetare.

– Rekrytering

En kritisk fråga för företag med snabb tillväxt är att bemanna sin organisation. Många tillväxtledare lyfter fram möjligheten att attrahera och behålla skickliga medarbetare som den viktigaste frågan¹⁹⁶ då det utgör grunden för att kunna hantera utmaningar i samband med hög tillväxt¹⁹⁷. Även om rekryteringar är grunden för tillväxt, utgör det också en stor utmaning då det ofta handlar om att rekrytera många nya medarbetare inom en kort tidsram¹⁹⁸. Framför allt för mindre företag kan kombinationen av svårigheten att nå ut till potentiella arbetstagare med sina önskemål om att rekrytera och behovet av att rekrytera erfarna medarbetare (då de inte har samma möjlighet att lära upp medarbetare som större organisationer) göra att urvalet kraftigt begränsas¹⁹⁹. Bristen på tillgängliga arbetstagare kan då skapa barriärer för tillväxt. På grund av detta är potentiella tillväxtföretag mer benägna än andra företag att uppfatta rekrytering som ett hinder²⁰⁰. Det finns då en risk att företag kan frestas att snabbt anställa nya medarbetare för att möta en ökande efterfrågan och arbetsbelastning, men om detta leder till rekrytering av personer som inte

har rätt kapacitet och attityd kan detta hindra företagets framtida tillväxt²⁰¹. Därför bör företag med tillväxtambitioner inte kompromissa med kvaliteten på sitt humankapital utan genomdriva en strikt rekryteringspolitik.

För att lyckas identifiera och attrahera rätt arbetstagare skiljer sig tillväxtföretagen från andra företag. Medan många mindre företag använder informella rekryteringsprocesser²⁰², finns studier som rapporterar att tillväxtföretag i stor utsträckning använder metodiskt planerade rekryteringsmetoder²⁰³ innehållande intervjuer, referenskontroller och jobbprov. Men arbetet påverkas av var man söker personer till de aktuella tjänsterna, det vill säga om de utnyttjar interna arbetsmarknader eller deltar i externa urvalsprocesser i jakten på talang. Här finns studier som visar att företag med fokus på teknik och innovation oftare engagerar sig i externa sökningar, medan företag som driver en kostnads- eller kvalitetsstrategi är mer benägna att fylla sina vakanser med personer bland befintlig personal²⁰⁴. Men även företagets storlek påverkar, där större tillväxtbolag tenderar att söka bland befintlig personal, medan mindre tillväxtföretag i större omfattning söker externt²⁰⁵. Den stora fördelen med intern rekrytering är att det utifrån en större kännedom om personen i fråga är lättare att bedöma om vederbörande passar för uppgiften, vilket gör att rekryteringsprocessen innehåller såväl en högre träffsäkerhet och mindre resurser. Därför vänder sig många tillväxtföretag när så är möjligt i första hand internt, i andra hand till sina nätverk och först i tredje hand externt²⁰⁶.

Det finns ett starkt samband mellan kunskap och kreativa förmågor hos medarbetare och tillväxt.

När det gäller vilka tillväxtföretag rekryterar skiljer det sig mellan olika nivåer av organisationen. På chefsnivå sökes personer som kan kompensera luckor i ägarens kunskap genom att rekrytera chefer med kompletterande färdigheter och kunskap. Däremot anställer tillväxtföretag inte nödvändigtvis de största talangerna på arbetsmarknaden för positioner på lägre verksamhetsnivåer. Faktum är att tillväxtföretag är mer benägna att anställa unga individer, de som är mindre utbildade och ibland de som har upplevt långa perioder av arbetslöshet²⁰⁷. Istället väljs personer som arbetar hårt, med ett flexibelt tänkande och en förmåga att hantera företagets förändringstakt²⁰⁸. Ett agerande som grundar sig i ett resonemang om att det är lättare att komplettera rätt personlighet med kompetensutveckling än att komplettera en kompetent person med rätt personlighet. En del av utmaningen med att åstadkomma uthållig tillväxt är således att identifiera och rekrytera rätt personligheter.

– *Socialisering*

En utmaning vid tillväxt är att bibehålla tydliga spelregler i form av normer och värderingar som styr verksamheten genom att de ger vägledning för hur man förväntas bete sig såväl internt gentemot varandra som externt gentemot andra intressenter. När företag växer och deras medarbetare blir mer mångsidiga är risken stor att spelregler som tidigare var tydliga börjar justeras för att så småningom bli otydliga, vilket gör det svårare att integrera ny personal i organisationen²⁰⁹. Framgångsrika företag låter inte detta hända. De förstärker kulturen, använder symboler i överflöd och påminner alltid medlemmarna om företagets spelregler så att medarbetarna vet vad företaget står för och vart de är på väg²¹⁰. Det är ett tidskrävande arbete som det visat sig att tillväxtföretag prioriterar i högre grad än jämförelseföretag²¹¹, exempelvis genom att påminna ledare om betydelsen av att leva som man lär, det vill säga att utöva ett symboliskt ledarskap som

tydliggör verksamhetens spelregler. Ett argument för att använda sig av intern rekrytering, som behandlats ovan, är att det underlättar företagets arbete med att bibehålla önskvärd kultur.

– **Kompetensutveckling**

Ett annat HRM-relaterat område där tillväxtföretag särskiljer sig är arbetet med kompetensutveckling. Tillväxtföretag både pratar mer om medarbetares utbildning och hur det kan bidra till att nå verksamhetens mål²¹² och är mer benägna att betala för extern arbetsrelaterad utbildning²¹³. Det har också visat sig att det finns ett positivt samband mellan utbildning av medarbetare och hög tillväxt²¹⁴. Men tillväxtföretagen särskiljer sig också när det gäller synen på kompetensutveckling av företagsledningen. När företag ökar i storlek och komplexitet ställs företagsledningarna inför ett antal problem som kräver mer sofistikerade förmågor och färdigheter, där deltagande i ledarutbildningar²¹⁵ och peer-to-peer-nätverk²¹⁶ anses göra dem mer kapabla att hantera utmaningarna med hög tillväxt. Bland frågor som då behandlas är koncept för att tillgodose medarbetarnas personliga utvecklingsbehov och delegera ansvar för att skapa självstyrande grupper²¹⁷. Att förvärva dessa färdigheter genom utbildning eller deltagande i peer-to-peer-nätverk gör inte bara företagarna till bättre chefer, utan stimulerar också entreprenörers önskan att skapa mer tid för strategiska aktiviteter där de kan fokusera på utforskning av nya tillväxtmöjligheter.

– **Belöning**

Ett annat område som uppmärksammas i tillväxtstudier är

betydelsen av att belöna medarbetare i syfte att attrahera²¹⁸, motivera²¹⁹, behålla²²⁰, och öka produktiviteten hos medarbetare. Då anställda i tillväxtföretag sägs regelbundet pressas hårt under långa arbetsdagar²²¹ anses en adekvat belöning utöver ordinarie lön vara nödvändigt för att skapa och upprätthålla motivation. Här visar studier att prestationsbaserad belöning av medarbetare är vanligare i tillväxtföretag än i jämförelseföretag²²². Tillväxtföretag använder sig i högre grad av ekonomiska incitament som bonusar, vinstdelning och optioner för att koppla samman medarbetares och företagets intressen²²³. Men även icke monetära belöningar, som tex ytterligare betald semester, utbildning och befordran används ibland för att säkerställa fortsatta ambitiösa insatser²²⁴. Dessa incitament tillhandahålls för att uppnå flera syften, som att stimulera medarbetare till bra prestationer, ge medarbetare en känsla av ägarskap i företaget, och för att attrahera och behålla duktiga medarbetare. Men de prestationsbaserade belöningarna hjälper också företag att dela affärsrisker med sina anställda och spara pengar genom att tillhandahålla blygsamma löner men generösa bonusar som faller ut om företaget går bra²²⁵. På så vis används belöning istället för mer kostsamma kontrollmekanismer som exempelvis ytterligare ledare för att styra beteenden i önskvärd riktning.

En särskild fråga i detta sammanhang är huruvida medarbetare bör erbjudas ägarskap i syfte att säkerställa deras insatser för fortsatt tillväxt. Här finns studier som rapporterar om att medarbetare som behandlas som ägare anses vara mer benägna



att agera i riktning med företagets intressen²²⁶, men det finns andra studier som visar att företag som fortsätter att växa snabbt är minst sannolika att sälja aktier till chefer och anställda²²⁷. En förklaring är att ägare till tillväxtföretag som förväntar sig att fortsätta växa är mindre benägna att dela med sig av företagets framtida värde, medan ägare som är mer osäkra eller som vet att företaget kanske står inför svårare tider hellre delar med sig av risktagande och därför är mer välvilligt inställda till att dela med sig av ägarskapet. Med andra ord finns det såväl studier med argument för varför tillväxtföretag i högre grad delar med sig av ägarskapet som studier med argument till varför de väljer att inte göra så²²⁸. Den övergripande bilden är därför att tillväxtföretag i högre grad använder sig av belöningar med andra former av ekonomiska incitament som bonusar och vinstdelning.

Innovation

Snabbväxande företagen skiljer sig från mer långsamt växande företag när det gäller förmågan att skapa ett unikt värde för sina kunder²²⁹. Med det avses att tillhandahålla ett bättre eller billigare sätt att utföra en uppgift, lösa ett problem eller tillgodose ett behov. För att lyckas med det krävs innovation i meningen "att göra nya saker eller göra saker som redan görs på ett nytt sätt" (Schumpeters, 1947, s151). I grunden handlar det om att producera ny kunskap eller kombinera befintlig kunskap på nya sätt²³⁰ varför innovation kan ses som en interaktiv inlärningsprocess.

Studier visar att det finns en stark koppling mellan innovations-

arbete och tillväxt²³¹. Mindre företag har sällan samma stordriftsfördelar som större företag varför deras tillväxt främst måste baseras på innovation snarare än att göra samma saker på samma sätt som andra²³². I mindre företag är därför ett aktivt engagemang i innovation och utveckling särskilt viktigt för att uppnå tillväxt under en längre tidsperiod²³³.

Sannolikheten för att åstadkomma tillväxt är mycket högre för företag som framgångsrikt introducerar nya eller väsentligt förbättrade produkter/tjänster²³⁴, ofta produkter/tjänster som skiljer sig från de som erbjuds av andra företag²³⁵. Avgörande är då att skaffa sig såväl en allmän kunskap om marknaden²³⁶, som en djupare förståelse för kundernas behov och önskemål²³⁷. Företag med snabb tillväxt tycks därför vara mer benägna att bygga relationer med potentiella kunder i syfte att utveckla en bättre känsla för kundernas behov och önsknings för att utifrån denna kännedom kunna utveckla bättre erbjudanden²³⁸. Innovation kan emellertid också handla om processutveckling, där det visat sig att tillväxtföretag ägnar en större uppmärksamhet på att ständigt förbättra produktionsprocesser²³⁹, men också mer tid för att utveckla nya distributionsmönster i meningen att utveckla kanaler som gör det möjligt för kunder att enkelt få tillgång till företagets erbjudande²⁴⁰. Ett starkt fokus på dessa områden kan relateras till arbetet med produkt- och tjänsteutveckling. Nya produkter och tjänster kräver ofta nya processer, medan nya processer kan skapa möjligheter till nya erbjudanden. Därför går produkt- och processinnovation ofta hand i hand.

En till innovation relaterad fråga är nya teknikers betydelse för tillväxt. Här finns studier som visar att verksamheten hos tillväxt-företag kan bygga på ny teknik, men att det också finns tillväxt-företag i lågteknologiska branscher²⁴¹, vilket tyder på att teknik kanske inte är den viktigaste ingrediensen i innovation för tillväxt²⁴². Ibland kan innovationen vara radikal, då det till exempel bygger på högteknologiska banbrytande uppfinningar, medan den i andra fall är inkrementell och bygger på mindre förbättringar eller enkla justeringar av befintliga produkter eller processer²⁴³. Studier visar att majoriteten av tillväxtföretag ägnar sig åt inkrementell snarare än radikal innovation²⁴⁴ och att de mest framgångsrika företagarna snarare är skickliga på att justera i sina befintliga affärsmodeller än modiga risktagare med omvälvande innovation²⁴⁵.

Ett innovationsarbete kan vara svårt att planera. Ibland är det ett resultat av år med forsknings- och utvecklingsarbete, i andra fall en slumpmässig upptäckt. Men även om innovation inte är en linjär process utan snarare en process av lärande²⁴⁶ finns det indikationer på att ett mer formellt innovationsarbete kan underlätta²⁴⁷. Till och med gradvisa innovationer kräver ett strukturerat arbete som ger medarbetare utrymme att vara kreativa. En del studier visar också att tillväxtföretag använder sig av öronmärkta innovationsresurser²⁴⁸ och dedikerande innovationsaktiviteter²⁴⁹ medan andra rapporterar om att det mer handlar om att ha en allmänt innovativ strategi²⁵⁰. En ständigt pågående och formaliserad förbättring av erbjudanden och process tycks därmed vara en nyckel till tillväxt. Dessutom

måste företagen ha rätt personer på plats, det vill säga individer som kan tänka utanför boxen, vilket betyder att rekrytering har en nyckelroll också ur denna aspekt.

Finansiering

Brist på kapital kan vara ett hinder för företagens tillväxt²⁵¹, samtidigt som en ökande tillväxttakt kan vara förknippat med ekonomisk nöd²⁵². Därför har en rad studier belyst betydelsen av finansiell kapacitet i form av tillgängliga finansiella resurser²⁵³ och finansiell kontroll och planering²⁵⁴ för att åstadkomma tillväxt. Enligt en del studier förlitar sig tillväxtföretag i hög grad på en förmåga att fånga möjligheter som kräver mindre finansiella resurser²⁵⁵. Det finns också rapporter om att företag med snabb tillväxt i hög grad använder sig av återinvesterade vinster eller det ursprungliga kapitalet för att växa²⁵⁶. Å andra sidan finns också studier som visar att tillväxtföretag ofta söker och erhåller riskkapital²⁵⁷. Oavsett hur verksamheten finansieras kräver tillväxt en god kontroll på likviditeten²⁵⁸ vilket gör att tillväxtföretag måste bygga formella kontrollsystem för att hantera tillväxt²⁵⁹. Den övergripande bilden är därför att finansiering kan vara en viktig begränsning av företagens tillväxt²⁶⁰.

Processer präglade av öppenhet och flexibilitet

Som framgått av avsnitten ovan handlar tillväxt i hög grad om kompetens och lärande. Ett företags tillväxt sägs vara beroende av de resurser som finns tillgängliga över tid, vilket ofta förknippas med resurser som företaget kontrollerar. Men när det gäller



ovan beskrivna processer är ett kännetecken för tillväxtföretag en öppenhet gentemot resurser som finns i omvärlden, exempelvis universitet, forskningsinstitut, leverantörer, kunder, konsult- och branschföreningar. Interna brister i kompetens kompenseras genom att ingå i nätverk²⁶¹. Ibland kan det till och med handla om djupare samverkan i joint ventures, konsortier och allianser²⁶². Men även om samverkan inte alltid är så formaliserad och djup så kännetecknas tillväxtföretag av att processer som strategiskt arbetet, HRM-arbete och innovation i högre grad sker genom interaktioner med sin omgivning för att skapa ny kunskap²⁶³. Överlag betonar tillväxtbolag betydelsen av att bygga relationer både internt och med externa intressenter²⁶⁴.

Genom djupare samverkan med externa aktörer kan företag dela resurser i sina processer, dels för att spara kostnader²⁶⁵, men framför allt för att ta del av varandras ledartalanger och intellektuella förmågor²⁶⁶. Även lättare samverkan kan ge tillgång till nödvändig expertis och resurser för att ta itu med problem och möjligheter när de dyker upp²⁶⁷. Tack vare kontakter med andra kan en bättre förståelse för marknadens behov och möjligheter utvecklas²⁶⁸. Att vara öppen för en variation av synpunkter uppmuntrar också kreativitet vid problemlösning²⁶⁹. Det har visat sig att lättare samverkan kan vara en fördel då det ofta medför fler och mer flexibla kontakter och en mer mångsidig kunskapsbas än när tid och energi läggs på att utveckla och upprätthålla djupare relationer, med en mer begränsad kunskapsinhämtning som följd²⁷⁰. En central fråga är därför att avgöra vilken bredd och

vilket djup som eftersträvas. Men oavsett vilken form av samverkan som används i företagets processer förutsätter det en särskild attityd till öppenhet och sociala färdigheter²⁷¹.

I takt med att komplexiteten i affärsmiljön har ökat har också förmågan att anpassa verksamheten blivit allt viktigare. För att överleva i dagens dynamiska värld måste ett företag vara uppbyggt på ett sådant sätt att det möjliggör en snabb och flexibel reaktion på förändrade krav. Flexibilitet har därmed blivit en framgångsfaktor och en förutsättning för tillväxt²⁷². Som en konsekvens är det nödvändigt att snabbt kunna både förutse förändringar i omvärlden och justera den egna verksamheten²⁷³, vilket i sin tur ställer krav på såväl flexibla processer som en flexibel strategi. Förutom att övervaka omvärlden bör företag också ständigt ompröva sina egna processer för att säkerställa att de fortfarande ger de bästa förutsättningarna med tanke på omvärldens dynamik. Enligt min uppfattning tillhandahålls den nödvändiga flexibiliteten bäst genom att kombinera en decentraliserad organisation med ovan nämnda öppenhet. En extern öppenhet ger information om vad som händer och en decentraliserad verksamhet ger medarbetare möjlighet att snabbt agera, vilket tillsammans skapar goda förutsättningar för flexibilitet. ■

Referenser

- ¹³⁶ Stalk et al., 1992
- ¹³⁷ Lundvall & Johnson, 1994; Grant, 1996
- ¹³⁸ Phelps et al., 2007
- ¹³⁹ se tex Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983; Miller & Friesen, 1984; Scott & Bruce, 1987; Kazanjian, 1988
- ¹⁴⁰ Phelps et al., 2007
- ¹⁴¹ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁴² Wright & Stigliani, 2012
- ¹⁴³ Coad et al., 2014
- ¹⁴⁴ Nicholls-Nixon et al., 2000; Littunen & Tohmös, 2003
- ¹⁴⁵ Penrose, 1959; Macpherson & Holt, 2007
- ¹⁴⁶ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁴⁷ Phelps et al., 2007
- ¹⁴⁸ Phelps et al., 2007
- ¹⁴⁹ Barringer & Greening, 1998
- ¹⁵⁰ Barnett & Storey, 2001; Gray och Gonsalves, 2002
- ¹⁵¹ Barnett & Storey, 2000
- ¹⁵² Appiah-Adu & Singh, 1998; Andren et al., 2003; Liao et al., 2003
- ¹⁵³ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁵⁴ Robbins & Hunsaker, 2000; Michalisin et al., 2004; Whetten & Cameron, 2007;
- ¹⁵⁵ Rapert et al., 2002; Halfhill & Nielsen, 2007;
- ¹⁵⁶ Mazzarol, 2003
- ¹⁵⁷ Hambrick & Crozier, 1985; Smallbone et al., 1995; Davila et al., 2010; Monteiro, 2019
- ¹⁵⁸ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁵⁹ Nicholls-Nixon, 2005; Sims and O'Regan, 2006; Dillen et al, 2019
- ¹⁶⁰ Bushardt et al., 1991
- ¹⁶¹ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁶² Nicholls-Nixon, 2005; Sims and O'Regan, 2006
- ¹⁶³ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁶⁴ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁶⁵ Fasth & Tengblad, 2021
- ¹⁶⁶ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁶⁷ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁶⁸ Hambrick & Crozier, 1985
- ¹⁶⁹ Collins & Porras, 2005; Collins, 2001
- ¹⁷⁰ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁷¹ Nicholls-Nixon, 2005
- ¹⁷² Davila et al., 2010
- ¹⁷³ Miller och Toulouse, 1986; Chaganti et al., 2002; Golann, 2006;
- ¹⁷⁴ Davila et al., 2010
- ¹⁷⁵ Davila et al., , 2010
- ¹⁷⁶ Barringer et al., 2005
- ¹⁷⁷ t.ex. Koberg et al. 1996; Gundry & Welsch 2001; Ensley et al. 2003; Sims & O'Regan, 2006
- ¹⁷⁸ Hambrick & Crozier, 1985; Shuman et al., 1985; Baker et al., 1993; Gundry & Welsch, 1997
- ¹⁷⁹ Slevin & Covin, 1997
- ¹⁸⁰ Duchesneau & Gartner, 1990; Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al, 2005
- ¹⁸¹ Phelps et al., 2007
- ¹⁸² Shuman et al., 1985; Siegel et al., 1993; Snell & Lau, 1994; Gundry & Welsch 1997; Masurel & Smith, 2000;
- ¹⁸³ Ginn & Sexton, 1990; Cunneen & Meredith, 2007
- ¹⁸⁴ O'Gorman et al., 2005
- ¹⁸⁵ Ginn & Sexton, 1990
- ¹⁸⁶ Rue & Ibrahim, 1996; Upton et al., 2001
- ¹⁸⁷ Zahra et al., 2009
- ¹⁸⁸ Wennberg, 2013

- ¹⁸⁹ Robson & Bennet, 2000; Dobbs & Hamilton, 2007
- ¹⁹⁰ Almus, 2002; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005; Harms, 2009; Lee & Hsieh, 2010; Lafuente & Rabetino, 2011; Lopez-Garcia & Puente, 2012; Eggers et al., 2013
- ¹⁹¹ Penrose, 1959; Carlson et al., 2006
- ¹⁹² Carlson et al., 2006
- ¹⁹³ Penrose, 1959; Rich, 1999; Ichniowski et al., 1997; Pena, 2002; Barringer & Jones, 2004; Barringer et al., 2005; Dobbs & Hamilton, 2007; Phelps et al., 2007
- ¹⁹⁴ Hambrick & Crozier, 1985
- ¹⁹⁵ de Kok & Uhlaner, 2001; Barrett & Mayson, 2007
- ¹⁹⁶ Pricewaterhouse Cooper's Trendsetter Barometer, 2000
- ¹⁹⁷ Rich, 1999; Pfeffer & Sutton, 2006; Hinton & Hamilton, 2013; Coad et al., 2014
- ¹⁹⁸ Hambrick & Crozier, 1985
- ¹⁹⁹ Fasth et al., 2020
- ²⁰⁰ Lee, 2014
- ²⁰¹ Dillen et al., 2019
- ²⁰² Carroll et al., 1999; Gilbert & Jones, 2000; Kotey och Sheridan, 2001; Cassell et al., 2002;; Marchington et al., 2003
- ²⁰³ Hayton, 2003; Carlson et al., 2006; Wennberg, 2009
- ²⁰⁴ Fombrun & Wally, 1989
- ²⁰⁵ Fombrun & Wally, 1989
- ²⁰⁶ Ahrens, 1999
- ²⁰⁷ Coad et al., 2014
- ²⁰⁸ Fischer et al., 1997; Haydon, 2003
- ²⁰⁹ Brush et al. 2009
- ²¹⁰ Hambrick & Crozier, 1985
- ²¹¹ Barringer & Jones, 2004
- ²¹² Barringer et al., 2005
- ²¹³ Barrett & Mayson, 2007
- ²¹⁴ Barringer et al., 2005; Sims & O'Regan, 2006; Barbero et al.s, 2011
- ²¹⁵ Chaganti et al., 2002; Storey, 2004; Alarape, 2007
- ²¹⁶ Bergh et al., 2011; Dillen et al., 2019
- ²¹⁷ Lin, 1998; Wood, 1999; Chaganti et al., 2002;
- ²¹⁸ Zenger, 1992
- ²¹⁹ Landau & Leventhal, 1976
- ²²⁰ Rich, 1999
- ²²¹ Hambrick & Crozier, 1985; Fischer et al., 1997
- ²²² Barringer et al., 2005; Walker, 2010; Hinton & Hamilton, 2013; Ng & Hamilton, 2016
- ²²³ Barringer & Jones, 2004; Barringer et al., 2005; Carlson et al, 2006;
- ²²⁴ Barrett & Mayson, 2007
- ²²⁵ Barringer et al., 2005
- ²²⁶ Barringer & Jones, 2004
- ²²⁷ Parker et al., 2010
- ²²⁸ Demir et al., 2017
- ²²⁹ Kim och Mauborgne, 1997; Barringer et al, 2005
- ²³⁰ Edquist, 2010
- ²³¹ Brüderl & Preisendörfer, 2000; OECD, 2002; Dobbs & Hamilton, 2007; Moreno & Casillas, 2008; Coad & Raos, 2008; Stam & Wennbergs, 2009; Achtenhagen et al., 2010; Goedhuys & Sleuwaegen, 2010; Davidsson et al., 2010; Omri & Ayadi-Frikha, 2014; Lee, 2014; Segarra & Teruel, 2014; Mazzucato & Parris, 2016
- ²³² O'Gorman, 2001
- ²³³ Calantone et al., 1995; Smallbone et al., 1995; Dobbs & Hamilton, 2007
- ²³⁴ Harms & Ehrmann, 2009
- ²³⁵ Mascarenhas et al., 2002; Goedhuys & Sleuwaegen, 2010; Chandler et al., 2014
- ²³⁶ Li & Calantone, 1998; Macpherson & Holt, 2007; Wennberg, 2009
- ²³⁷ Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al., 2005; O'Regan et al., 2006; Doyle, 2008; Ryzhkova, 2015

²³⁸ De Koning & Muzyka, 1998; Mascarenhas et al., 2002; Ng & Hamilton, 2016

²³⁹ Bamiatzi & Kirchmaier, 2014; Gabrielsson et al., 2014

²⁴⁰ Mascarenhas et al., 2002; Goedhuys & Sleuwaegen, 2016

²⁴¹ Román et al., 2017

²⁴² Daunfeldt et al., 2016

²⁴³ Dewar & Dutton, 1986; Bhaskaran, 2006; Drucker, 2014

²⁴⁴ Amason et al., 2006; Oke et al., 2007

²⁴⁵ Burke, 2009

²⁴⁶ Kline & Rosenberg, 1986; Lundvall, 1992

²⁴⁷ Pavia 1991; Koberg et al., 1996;

²⁴⁸ Coad & Rao, 2008

²⁴⁹ Stam & Wennberg, 2009

²⁵⁰ Brüderl & Preisendörfer, 2000; O'Regan et al., 2006

²⁵¹ Brophy, 1997

²⁵² Hambrick & Crozier 1985

²⁵³ Cooper et al., 1994; McMahon & Davis, 1994

²⁵⁴ Covin & Slevin, 1989; Howorth och Westhead, 2003; Davila & Foster, 2005;

²⁵⁵ Baker & Nelson, 2005

²⁵⁶ Brush et al., 2009

²⁵⁷ Niosi, 2003

²⁵⁸ Howorth & Westhead, 2003

²⁵⁹ Davila & Foster, 2005

²⁶⁰ Lee, 2014

²⁶¹ Jarillo, 1989; Zhao & Aram, 1995; OECD, 2002; Barringer et al., 2005; Cunneen & Meredith, 2007; Moreno & Casillas, 2007; Littunen & Virtanen, 2009; Littunen & Niittykangas, 2010; Davidsson et al., 2010

²⁶² Barringer & Harrison, 2000

²⁶³ Kline & Rosenberg , 1986; Jarillo, 1989; Lundvall, 1992; Powell et al., 1996; Lechner & Dowling, 2003; Fagerberg, 2005; Freeman et al., 2006;

Nooteboom, 2006; Asheim et al., 2007; Savarese et al., 2016

²⁶⁴ Nicholls-Nixon, 2005

²⁶⁵ Barringer et al., 1998; Freeman et al., 2006

²⁶⁶ Braggs, 1999

²⁶⁷ Nicholls-Nixon, 2005

²⁶⁸ Littunen & Tohmo, 2003; O'Regan et al., 2006; Ryzhkova, 2015

²⁶⁹ Nicholls-Nixon, 2005

²⁷⁰ Yli-Renko et al., 2001

²⁷¹ Tjosvold & Weicker, 1993; Blundel & Hingley, 2001; Perren, 2002

²⁷² O'Gorman, 2001; Sadler-Smith et al., 2001; Littunen & Tohmo, 2003; Hinton & Hamilton, 2013

Aktiviteter

Med strategisk orientering avses det mönster av affärsrelaterade aktiviteter som tillsammans skapar företagets resultat²⁷⁴. Ibland är strategin planerad medan den i andra fall växer fram över tid²⁷⁵. När strategi ses som ett mönster av aktiviteter riktas uppmärksamheten till det som faktiskt sker, vilket innebär att alla verksamheter har en strategi, oavsett om man är medveten om den eller inte. Aktiviteterna behöver inte ens vara samordnade, utan kan vara en del av ett spretigt mönster av aktiviteter, en spretig strategi. Oavsett hur strategin kommer fram och hur aktiviteterna förhåller sig till varandra kan de sägas utgöra en vägledning för verksamhetens beteende och hur resurser skall fördelas.

I följande avsnitt behandlas kännetecknen för tillväxtföretagens mönster av aktiviteter. Inledningsvis beskrivs några övergripande strategiska kännetecknen. Därefter beskrivs olika basstrategier och de aktiviteter som respektive strategi kräver. Avslutningsvis beskrivs olika verksamhetstyper och de aktiviteter som respektive typ bygger på.

Övergripande strategiska kännetecknen

Ett strategiskt kännetecken för tillväxtföretag är deras fokus på särskilda nischer och specifika resurser eller kompetenser som ligger till grund för ett erbjudande som särskiljer sig från konkurrenternas²⁷⁶. De använder sig av en strategi som fokuserar på kundernas behov och som skapar ett annat värde för kunderna, vilket skiljer sig från strategier där fokus riktas mot att slå

konkurrenter²⁷⁷. Genom att utveckla och exploatera marknader, vilket inte nödvändigtvis betyder att de är först på spelplanen och skapar en marknad²⁷⁸, kan de undvika konkurrens och skapa ett temporärt monopol som möjliggör snabb tillväxt. Studier indikerar att de mest vanliga tillväxtstrategierna innehåller innovationer för att förbättra erbjudandets kvalitet och kundnöjdheten och inte nödvändigtvis att erbjuda bättre priser²⁷⁹, varför tillväxtföretag kännetecknas av en mer frekvent och personlig kontakt med sina kunder för att identifiera deras behov²⁸⁰. Det finns också studier som rapporterar att tillväxtföretag ofta särskiljer sig från konkurrenter i sin paketering av erbjudandet och hur de väljer att marknadsföra sitt erbjudande²⁸¹. Tillväxtföretag kan därför sägas ha en mer marknadsorienterad strategi²⁸².

För att utveckla ett särskiljande erbjudande är tillväxtföretag i tidiga skeden fokuserade på en produkt och en kundgrupp²⁸³, för att med tiden bredda sin verksamhet. Tillväxtstudier visar överlag att specialisering och förbättringar av befintligt erbjudande är att föredra framför produkt-diversifieringar²⁸⁴. Det har visat sig att företag som utvecklar nya produkter för snabbt efter en initial tillväxt är mindre benägna att överleva²⁸⁵. Därför är det av vikt att hålla fast vid en fokuserad strategi för att när tiden är mogen, med företagets kärnkompetens som grund, i första hand successivt expandera till nya marknader med befintliga produkter²⁸⁶. Det finns emellertid också studier som visar att tillväxtföretag har en högre utvecklingstakt av sina erbjudanden²⁸⁷ och fler produktintroduktioner²⁸⁸ än företag med lägre tillväxt. En

utmaning för tillväxtbolag är således att utvecklas utan att springa för snabbt.

Som en konsekvens av att många företag har en hemmamarknad som inte räcker till för ytterligare tillväxt utgör export ett karaktärsdrag för tillväxtföretag²⁸⁹. Företag som säljer på en internationell marknad når en kundbas många gånger större än hemmamarknaden. Medan export i sig kan ses som en del av organisationens marknadsutveckling, har det setts som en tillväxtkaraktäristika i sig själv. Det beror på att export är ett tecken på en önskan och en förmåga att åstadkomma tillväxt²⁹⁰.

Ett annat övergripande strategiskt karaktärsdrag för tillväxtföretag är deras involvering i samarbeten med andra aktörer²⁹¹, speciellt teknologi och marknadsorienterade samarbeten. Det kan handla om joint ventures, konsortier eller allianser med kunder²⁹², leverantörer²⁹³ eller andra mindre företag inom den egna branschen²⁹⁴ genom vilka företagen kan få tillgång till en bredare bas av resurser, ledartalanger och diverse intellektuella förmågor²⁹⁵, med det kan också vara en möjlighet att dela på risker och kostnader. Med tanke på de resursbegränsningar som är typiska för mindre företag anses samarbeten också vara avgörande för framgångsrik internationalisering²⁹⁶.

Basstrategier

I boken "Marknadsledarnas disciplin" (1995) presenterar Michael Treacy och Fred Wiersema resultaten av sina fem års studier av ett hundratal företag i en rad olika marknader i syfte att ta reda på varför en del, men inte andra, lyckas upprätthålla marknadsledarskap. Budskapet är att inget företag idag kan lyckas vara allt för alla. Istället måste varje företag finna det unika värde det ensamt kan erbjuda en utvald marknad. Nyckeln är koncentration och disciplin, där vissa delar av verksamheten får mer uppmärksamhet än andra.

En verksamhet bygger ofta på särskild kunskap inom vissa områden. En del bygger verksamheten på en särskild kännedom om kunderna, andra är duktiga på att utveckla nya produkter, medan några är duktiga på produktionssidan. Det innebär inte att man kan strunta i övriga delar av verksamheten, bara att man väljer ett område som får bära upp företagets konkurrensförmåga. Treacy & Wiersema fann i sin studie att det i grunden finns tre basstrategier för att lyckas bättre än andra företagare i samma bransch. Varje strategi bygger på särskild kompetens inom ett speciellt område.

Företag som bygger sin konkurrensförmåga på optimerade och effektiviserade leveranssystem använder en basstrategi med operativ överlägsenhet. *I fokus ligger produktionsprocessen.*

Utmaningen är att bygga upp standardiserade, förenklade, strikt kontrollerade och centralt planerade rutiner som garanterar ett jämt materialflöde och fungerande basservice. Målet är att genom ett effektivt leveranssystem kunna erbjuda kunder ett lågt pris och problemfri service, det vill säga en låg totalkostnad. För att lyckas med det krävs en kärnkompetens inom områden som inköp/förhandling, processutveckling och drift rutiner, samt materialflöden för att åstadkomma en konstant stabil volym. Av särskild vikt är aktiviteter som ger information om produkternas rörelser, vad som finns i lager och exakt var i produktionsprocessen man befinner sig, och kontroll av kvalitetsnivåer. Exempel på verksamheter som bygger på denna basstrategi är fordonsmontering, tryckerier, verktygstillverkare och läkemedelsindustri.

Om fokus istället ligger på att erbjuda produkter med högre prestanda än konkurrerande erbjudanden bygger modellen på *produktledarskap*. Då är produkten och inte priset det huvudsakliga konkurrensmedlet. Kunderna erbjuds det "allra senaste", alltså bra produkter som ständigt utvecklas. Nyckelprocesser är då uppfinnande, produktutveckling och marknadsföring. Det är av yttersta vikt att organisationsstrukturen stimulerar medarbetare till fantasi, experimenterande, målmedvetenhet och okonventionellt tänkande. Upplägget kräver forskning och utveckling,

korta produktionstider, nya former för marknadsbearbetning och försäljning, samt rekrytering och utveckling av begåvad personal. Detta finner man exempelvis hos utvecklingsavdelningar, arkitekter, datakonsulter och reklambyråer.

Den tredje grundläggande basstrategin är *närhet till kund*. Då ligger fokus på att bygga nära relationer till utvalda kunder. Produkterna skräddarsys utifrån kundens unika behov med hjälp av kunskap om kunden. Kundens mål är att få den bästa totallösningen utifrån sina behov. Verksamheten bygger på en kultur som betonar specifika lösningar, och en organisationsstruktur som delegerar beslutsfattandet till medarbetare som befinner sig nära kunden. Budgeten är inte det enda styrmedlet, det är också viktigt att lyfta fram vad kunderna tycker om produkterna. För att lyckas med denna basstrategi krävs en god förmåga att identifiera potentiella kunder och lära känna dem, att odla kundrelationer, samt att bygga upp ett nätverk av produkt- och servicekompetens/partners som tar hand om mycket av det som inte syns för kunden. Exempel på sådana verksamheter är stormarknader, banker, mäklare och finansiell rådgivning.

Vilken basstrategi som passar bäst beror på vilken kärnkompetens man besitter. Det handlar om att erbjuda marknaden

ett värde, uppfylla vissa minikrav när det gäller övriga komponenter, förbättra erbjudandet varje år, och konstruera en modell som lever upp till sina löften.

BASSTRATEGI

Operativ överlägsenhet

ERBJUDANDE

En låg totalkostnad

NYCKELAKTIVITETER

Effektivisera, standardisera, kontrollera

Produktledarskap

Högre prestanda

Produktutveckling,, Marknadsföring

Närhet till kund

Skräddarsydda erbjudanden

Odla kundrelationer, bygga nätverk

Blue Ocean Strategy

Blue ocean strategi bygger på forskning där W. Chan Kim och Renée Mauborgne (2005) studerade 150 företag i 30 olika branscher för att se vad som skiljer ut de framgångsrika företagen från de mindre lyckligt lottade. De fann att framgångsrika företag använder sig av en annan strategisk logik som fokuserar på värdeinnovation. Istället för att fokusera på konkurrenter och försöka överträffa dem i en blodig kamp (som skapar ett rött hav) fokuserar framgångsrika företag på att skapa alternativa erbjudanden som kan skapa ett blått hav av utforskat marknadsutrymme som gör all konkurrens irrelevant.

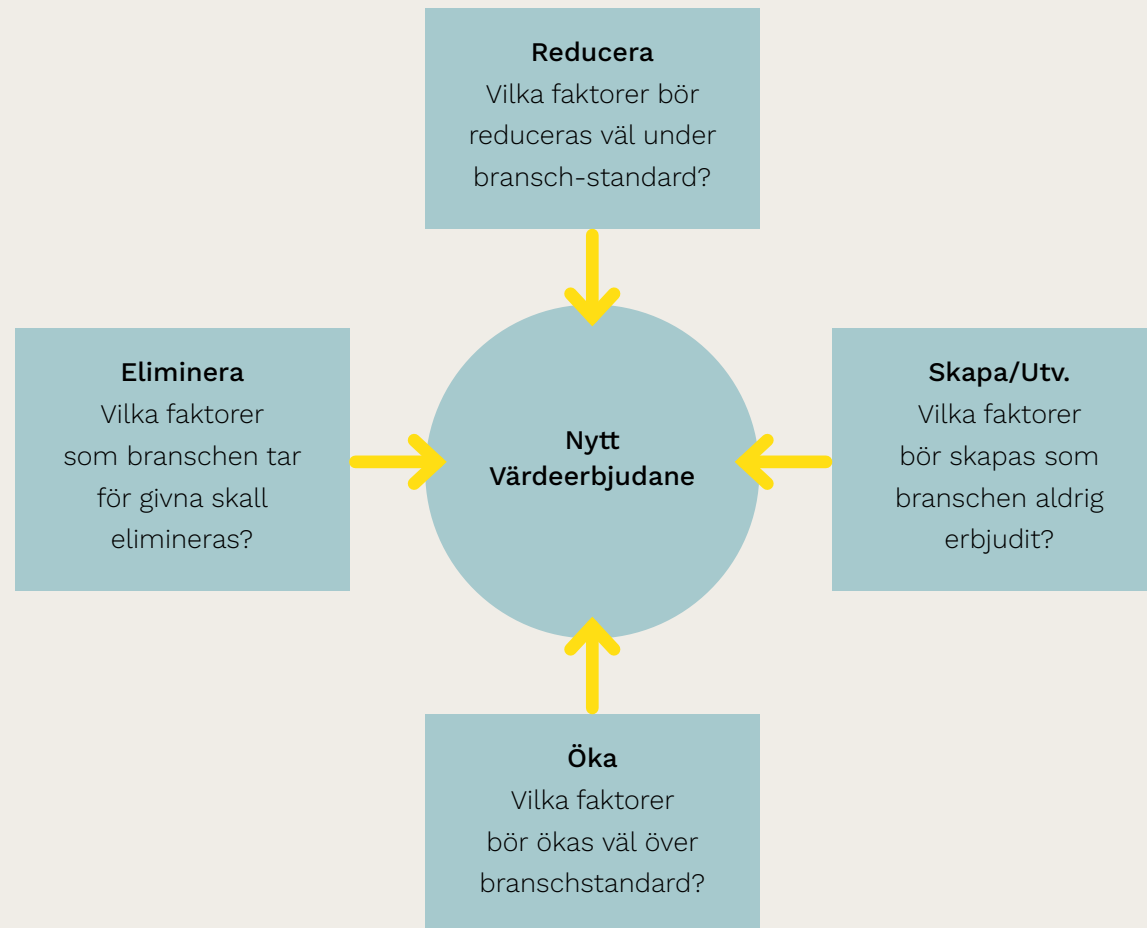
Genom att förstå kundernas upplevelser av en produkt eller tjänst kan värdehöjande produkter eller tjänster identifieras. Baserat på en kännedom om kundens situation kan ett nytt värdeerbjudande utvecklas. Arbetet grundas på fyra grundläggande frågor: (1) *Vilken av de faktorer som industrin tar för givet bör elimineras?* Det är de faktorer som företag satsar mycket på utan att de ökar konkurrenskraften och som skapar liten eller ingen vinst. Faktorerna kan tidigare varit meningsfulla och mer värdefulla än vad de är idag. (2) *Vilka faktorer bör reduceras långt under branschens standard?* Dessa faktorer avser produkter och tjänster som företag kan ha överdesignat för att slå konkurren-

terna, och som påverkar företagets kostnadsstruktur utan att ge motsvarande mervärde för kunden. (3) *Vilka faktorer bör höjas långt över branschens standard?* Det kan finnas faktorer som skapar värde för kunderna men som hittills har ignorerats i branschen. (4) *Vilka faktorer bör skapas som branschen aldrig har erbjudit?* Detta är faktorer som måste identifieras och utvecklas för att ge köparen nya värdekällor. De två förstnämnda frågorna handlar om hur resurser kan frigöras för att användas till faktorer som kan särskilja företagets erbjudande, vilka identifieras med de två andra frågorna.

Nyckeln till värde driven innovation är en förmåga att välja bort vad som inte ska göras och vilka kunder som inte är prioriterade. Det går inte att vara allt för alla. Men genom att fokusera på särskilda kunder och utveckla ett för dem bättre värdeerbjudande kan företag göra konkurrens irrelevant och undvika blodiga kamper. Potentialen för att skapa en blå ocean sägs finnas i varje bransch och i många avgränsade delar av givna branscher.

- Kostnader sänks genom att **eliminera** och **reducera** faktorer som branschen konkurrerar om

- Kundvärde ökas genom att **öka** eller **skapa** element som branschen inte erbjudit



Innovativ paketering

Det finns studier som rapporterar om att tillväxtföretag ofta särskiljer sig från konkurrenter i sin paketering av erbjudandet och hur de väljer att marknadsföra sitt erbjudande (**Hinton & Hamilton, 2013; Ahrens, 1999**). Det finns också rapporter om att tillväxtföretag inte sällan tar ett erbjudande som utvecklats av ett annat företag och paketerar det på ett nytt sätt som gör att fler kunder lockas att använda produkten eller tjänsten (Hinton and Hamilton, 2009). Innovationen ligger då inte i huvudprodukten, utan i kringprodukter och tjänster som stödjer försäljningen av huvuderbjudandet. På så sätt stärks känslan för produkten och det blir lättare för kunden att välja aktuellt erbjudande. Tillväxtföretag är med andra ord bra på att sätta samman produktpaket/ tjänstepaket som underlättar kundens köpbeslut. Ofta kan huvudprodukten vara lätt att kopiera, medan det är svårt att kopiera hela paketet med alla kringtjänster och produkter. Ahrens (1999) identifierade fyra varianter av aktiviteter som tillväxtföretag använder sig av för att på olika sätt stödja huvuderbjudandet (här används dock andra begrepp):

Intresseväckande aktiviteter

För att få en plats i potentiella kunders medvetande lägger tillväxtföretag stor energi på att bygga upp sitt varumärke. Genom att bygga och vårda sitt varumärke skapas en trygghet för

potentiella kunder som gör det lättare för dem att våga pröva företagets produkter. Tillväxtföretag är också duktiga på att bearbeta lagstiftare och myndigheter i syfte att påverka beslut som skapar gynnsamma förutsättningar för den egna produkten. Det kan exempelvis vara regelverk som gör den egna produkten mer efterfrågad än andra produkter.

Tröskelsänkande aktiviteter

Nya produkter möts ofta av en utmaning i att kunderna inte är vana vid att köpa den på det sätt som erbjuds. Innan inköp måste kunden över en tröskel. Det handlar då om att göra det lätt för kunden att fatta beslut om att använda sig av erbjudandet. Sådan hjälp kan vara att erbjuda en provotid, hemleverans, installationshjälp/ komma-igång-hjälp, garanti, eller kanske hjälp med finansiering av inköpet. Olika varianter som kan underlätta för kunden att fatta beslut om att nyttja erbjudandet.

Relationsbreddande aktiviteter

En del av paketeringen kan vara att försöka skapa ett helkundförhållande, där huvudprodukten levereras med service, förbrukningsartiklar, reservdelar, konsultstöd och/eller utbildning. Det är aktiviteter som ökar antalet kontakter med kunden och som ökar barriärerna för konkurrerande företag. Kringtjänsterna och

produkterna skapar en extra källa till intäkter även om deras primära uppgift är att stödja försäljningen av huvudprodukten, men framför allt erhålls en kontinuerlig dialog med kunden.

Relationsfördjupande aktiviteter

Otaliga är de gånger lojalitet och personlig vänskap spelat ut skolbokens regler om prissättning och att produkten med de bästa egenskaperna vinner upphandlingen. Alla kunder är individer som behöver uppskattning och social gemenskap, det är ett faktum som inte får underskattas. Därför kan försäljning underlättas genom att lägga tid och energi på lojalitetsskapande aktiviteter som kundträffar och personlig service.

Gemensamt för ovan nämnda aktiviteter är att de ska stödja huvudprodukten. Oavsett om huvudaffären är ett serviceerbjudande som stöds av produktförsäljning, eller tvärtom, så måste fokus vara på huvudaffären. Men paketeringen behöver ständigt utvecklas, dels för att kundernas behov och krav utvecklas, men också för att ligga steget före konkurrenterna.

DE INNOVATIVA INSLAGEN LIGGER OFTA I PAKETERINGEN!



Giertz tips

I Eric Giertz bok *Kompetens för tillväxt* finns en intressant indelning av företag i olika verksamhetsstyper med speciella förutsättningar och karaktärsdrag. För varje verksamhetstyp presenteras flera vanliga framgångsfaktorer.

■ **A. Råvarufångts**

Utvinning och kvalitetssortering av råvaror (livsmedel, malm, mineraler, olja)

Exempel på verksamhet: åkerbruk, boskapsskötsel, skogsbruk, fiske, gruvdrift, stenbrott, oljeborrning.

Framgångsfaktorer: Källsortering av fångsten (till exempel virke efter träslag, potatis efter kvalitet och storlek), initial värdehöjning (till exempel rensning av fisk), rationella informations- och transportsystem, högt utnyttjande av anläggningstillgångar.

■ **B1. Legotillverkning**

Flexibel tillverkningskapacitet för tillverkning i små serier. All tillverkning sker mot kundorder.

Exempel på verksamheter: bearbetningsverkstäder, maskinverkstäder, bokbinderier.

Framgångsfaktorer: Korta omställnings- och genomloppstider, beläggningsgrad (personal och maskiner), leveranssäkerhet, servicenivå.

■ **B2. Personalintensiv processtillverkning**

En process med relativt få råvaror som förädlas eller sorteras i enkla tillverkningsflöden.

Exempel på verksamheter: mejerier, sågverk, väverier, läkemedelstillverkning.

Framgångsfaktorer: Mekanisering av hanteringsuppgifter, korta omställningstider, låga priser på arbetskraft och råvaror.

■ **B3. Kapitalintensiv processtillverkning**

Mycket dyrbara produktionsanläggningar och liten bemanning i tillverkningen. Ett fåtal ämnen förädlas i ett rakt flöde.

Exempel på verksamheter: massafabriker, tidningstryckerier, stålverk, kemikalietillverkning.

Framgångsfaktorer: Korta omställningstider, högt maskinutnyttjande.

■ **B4. Montering**

Komponenter inpassas i varandra eller sätts samman

Exempel på verksamheter: motormontering, fordonsmontering, elektronikmontering, instrumentmontering.

Framgångsfaktorer: Materialstyrning (undvika produktionsbortfall), genomloppstider, leveransservice.

■ C1. Godstransport

Förflyttning av fysiska varor

Exempel på verksamheter: lastbilsåkerier, rederier, budfirmor, transportflyg och godsjärnväg

Framgångsfaktorer: Leveransprecision, hög beläggning (returtransporter), få skador.

■ C2. Omlastning

Lossning, omstöpning, lagring och lastning av fysiska varor och transportbärare.

Exempel på verksamheter: hamnar, flygplatser, postterminaler, centrallager

Framgångsfaktorer: Bra information om inkommande och avgående gods, systematiserad ordning och reda; information om var godset befinner sig, korta väntetider: kort tid för lossning och lastning.

■ C3. Detaljhandel

Säljer fysiska varor i en lokal eller på en marknadsplats till konsumenter inom ett avgränsat geografiskt område.

Exempel på verksamheter: varuhus, kiosker, bensinstationer, möbelvaruhus

Framgångsfaktorer: Tydlig profil, små varulager, brett sortiment, hög servicenivå.

■ D. Abbonentrelaterad förvaltning

Fysiska anläggningar som distribuerar el, gas, vatten, värme, ljud, bild eller data till abonnenter.

Exempel på verksamheter: elleverantör, bredbandsleverantör

Framgångsfaktorer: Hög tillgänglighet (kontinuerlig övervakning), förebyggande och avhjälpande underhåll.

■ E1. Lokal manuell tjänsteproduktion

Manuella arbetsinsatser till konsumenter, organisationer eller företag på en lokal marknad. Tjänsteproduktionen baseras på medarbetarnas förmåga att använda sina yrkeskunskaper.

Exempel på verksamheter: bilreparatör, fastighetsskötsel, glasmästare, frisörer, tandvård.

Framgångsfaktorer: Jämn och hög beläggning av personalen, standardisering av "best practice", kundbemötande och service-nivå, leveranssäkerhet.

■ E2. Kunskapsintensiv uppdragsverksamhet

Baseras på medarbetarens förmåga att använda kunskap inom avgränsade områden för att finna unika lösningar på preciserade behov

Exempel på verksamheter: Organisationskonsulter, utvecklingsavdelningar, finansiell rådgivning, arkitekter.

Framgångsfaktorer: Kunskapsmässig specialisering, flexibilitet, hög servicenivå, utveckling och effektivisering av arbetsmetoder, beläggning av personal.

■ **E3. Platsbunden konsumentservice**

Levererar logi, service, persontransporter, underhållning, vård eller omsorg. Vänder sig till fysiska personer inom ett geografiskt avgränsat område.

Exempel på verksamheter: Hotell, vandrarhem, bank-kontor, gym, kollektivtrafik, ålderdomshem, biografier, simhallar.

Framgångsfaktorer: Standardiserade och kvalitetssäkrade arbetsmetoder, servicenivå.

■ **E4. Uthyrning**

Upplåter mot ersättning disposition av lokaler, fordon eller utrustningar under avgränsad tidsperiod.

Exempel på verksamheter: uthyrning av lägenheter, maskiner, fordon, kläder, tält, kanoter.

Framgångsfaktorer: Hög servicenivå, underhåll av anläggningstillgångarna.

■ **E5. Undervisning**

Lärraladd och platsbunden verksamhet som syftar till att överföra kunskap.

Exempel på verksamhet: grundskola, studieförbund, musikskolor, utbildningsföretag, golfinstruktioner.

Framgångsfaktorer: Tydlig profil, skapa engagemang och instressa hos elever/deltagare

■ **E6. Artisteri**

Artister som skapar stimulans, underhållning och spänning för människor.

Exempel på verksamheter: musiker, konstnärer, skådespelare, idrottsutövare.

Framgångsfaktorer: Bli känd/göra sig ett namn.

■ **E7. Distanssupport**

Direktservice eller intervjuer av människor på geografiskt stora avstånd. Verksamheter kan koncentreras till enstaka större arbetsplatser.

Exempel på verksamheter: telefonservice, help desk, call centers, telefonbanker, taxiväxlar.

Framgångsfaktorer: Serviceinriktad personal med god språkbehandling, korta hanteringstider.

■ **F1. Förläggare**

Engagerar olika experter, uppdragstagare och leverantörer till specifika arrangemang. Knyter samman, planerar och koordinerar utvecklingsarbete och arbetsinsatser från olika aktörer.

Exempel på verksamheter: projektledning, bokutgivare, bygggher-

rar, mässarrangörer, researrangörer.

Framgångsfaktorer: Professionell upphandling, säkerställande av tids- och kostnadsramar.

■ F2. Kedjeorganiserade

En central aktör som säkerställer att lokala aktörer erbjuder identiska och kvalitetssäkrade produkter på skilda geografiska marknader.

Exempel på verksamheter: Franchisegivare, konsumentkooperativ.

Framgångsfaktorer: Standardiserade och kvalitetssäkrade produkter, varumärke.

■ F3. Mäkleri

Förmedlar kapital, varor och tjänster genom att matcha utbud med efterfrågan.

Exempel på verksamheter: försäljare, finansmäkleri, auktionsförättning, spel- och vadhållning.

Framgångsfaktorer: Hög fakturering per tidsinsats, segmentering av marknaden/försäljning. Säkerställ villor för prestation! ■

Referenser

- ²⁷³ Smallbone & Wyer, 2000
- ²⁷⁴ Covin, 1991; Olson et al., 2005
- ²⁷⁵ Mintzberg & Waters, 1985
- ²⁷⁶ Todd & Taylor, 1993; North & Smallbone, 2000; Pena, 2002; Corbett & Campbell-Hunt, 2002; Barringer et al., 2005; Iudanov, 2007; Harms & Ehrmann, 2009; Hinton & Hamilton, 2013; Chandler et al., 2014; Senderovitz et al., 2016; Demir et al. 2017
- ²⁷⁷ Kim & Mauborgne, 2004
- ²⁷⁸ Hinton & Hamilton, 2013
- ²⁷⁹ Upton et al., 2001; OECD, 2010; Bamiatzi & Kirchmaier, 2014; Román et al., 2017
- ²⁸⁰ Barringer et al., 2005
- ²⁸¹ Hinton & Hamilton, 2013; Ahrens, 1999
- ²⁸² Smallbone et al., 1995; Brush et al., 2009; Davidsson et al., 2010
- ²⁸³ Feeser & Willard, 1990; Siegel et al., 1993
- ²⁸⁴ Feeser & Willard, 1990; Demir et al. 2017;
- ²⁸⁵ Parker et al., 2010
- ²⁸⁶ Todd and Taylor, 1993; Littunen & Tohmo, 2003; Kelley & Nakosteen, 2005; O'Regan et al., 2006
- ²⁸⁷ Littunen & Niittykangas, 2010
- ²⁸⁸ Storey, 1994
- ²⁸⁹ Zahra et al., 2000; O'Gorman, 2001; Hessels & van Stel, 2011; Harm, 2009; Golovko & Valenti, 2011
- ²⁹⁰ Dobbs & Hamilton, 2007
- ²⁹¹ Littunen & Tohmo, 2003; Mohr et al., 2013; Savarese et al., 2016
- ²⁹² Julien, 2002; Brush et al., 2009; Reid & Xu, 2012
- ²⁹³ Beekman & Robinson, 2004
- ²⁹⁴ Mohr et al., 2013
- ²⁹⁵ Barringer et al., 2005
- ²⁹⁶ Barringer & Jones, 2004



Sju tips inför ett tillväxtarbete



■ 1. Balansera kontroll och lärande

Strategiskt arbete beskrivs ofta som en analytisk process för att identifiera långsiktiga mål och handlingsplaner. Enligt den klassiska beskrivningen av strategiskt arbete förväntas ledare formulera sina avsikter så exakt som möjligt för att delge medarbetare så att de kan genomföra beslut så som det var tänkt. För att säkerställa detta måste ledarna först formulera sina avsikter i form av en plan, budgetar, scheman, etc. Ett grundantagande är att såväl omvärld som beteenden i företag i hög grad är förutsägbara så att arbetsprocesser kan kontrolleras för att skapa effektivitet.

När situationen är mer okontrollerbar och oförutsägbar behöver emellertid en organisation vara mer öppen, lyhörd och flexibel för att låta strategier växa fram. Särskilt i en instabil och komplex miljö krävs en vilja att lära för att förstå hur situationen kan hanteras. En öppenhet för att låta strategier växa fram gör det möjligt att agera innan en full förståelse utvecklats. Man lär på vägen genom sitt agerande.

I ett strategiskt arbete gäller det att balansera kontroll och lärande. För mycket kontroll hämmar lärandet, medan för mycket utrymme för lärande sker på bekostnad av kontroll. All strategisk utveckling bör därför gå på två fötter: en avsiktlig och en framväxande. Det är därför viktigt att planera aktiviteter, men vara beredd på att en del av dem aldrig realiseras, och vara öppen för att andra oplanerade aktiviteter tillkommer. Som

tillväxtledare är det viktigt att våga släppa på kontrollen för att tillåta ett lärande, samtidigt som lärandet samordnas med hjälp av en viss kontroll (läs avsnittet om tillväxtens ramverk).

■ 2. Tydliggör en målbild

Målen påverkar hur medarbetare tänker och handlar. Målen motiverar, de ser till att resurser fördelas på rätt sätt och med rätt fokus. Målen kan användas för att utvärdera arbetet och de kan användas för att beskriva för omvärlden vad företaget försöker åstadkomma. Därför är det viktigt att lägga tid på att konkretisera innehållet i målbeskrivningen, så att alla involverade förstår. Ju tydligare målen är, desto större är chansen att nå dem.

Det går att beskriva långsiktiga mål som en vision, en mission eller som ett syfte. Välj det begrepp som passar bäst. Det viktiga är att inte fastna i debatter kring begreppens olika definitioner. Vilket begrepp som än används så är det en bra utgångspunkt. Huvudsaken är att de hjälper till att fokusera verksamhetens aktiviteter och att involverade aktörer förstår dem. Om målen är många kan målbeskrivningar vinna i tydlighet och skärpa om de delas in i övergripande huvudmål med tillhörande delmål. Beskrivningen kan bestå av en bild, eller några sidor med förklarande text. Återigen: det viktiga är att medarbetare kan ta del av och förstå den. Ibland krävs en lång förklarande text. Målbeskrivningar är främst till för internt bruk och behöver inte översättas till några klatschiga rader som ska användas i mark-

nadsföringsmaterial eller för att ramas in och placeras i kontoret blickfång. Det väsentliga är den mentala bild som medarbetare får.

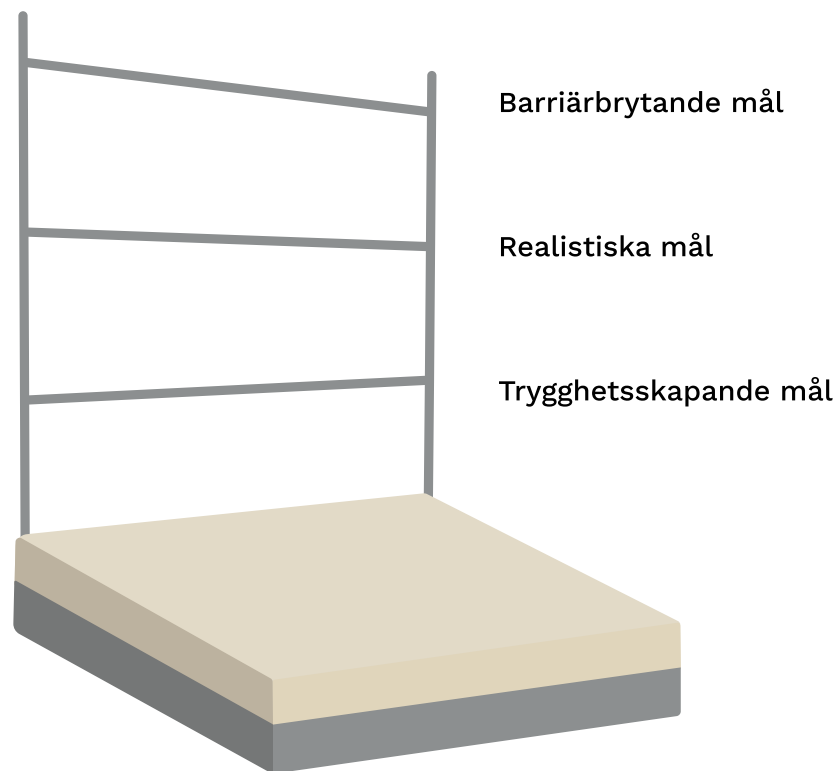
För att målen skall bli den styrmekanism som de kan vara måste de kommuniceras ofta. En bra tumregel kan vara att när ledningen anser att de kommunicerat målen så mycket att de mår illa av tanken på att ännu en gång prata om dem inför sin personal så är hälften av kommunikationen genomförd.

■ 3. Våga ta höjd!

"Den stora faran för de flesta av oss är inte att vi sätter vårt mål för högt och missar, utan att vi sätter det för lågt och når det."

Orden lär vara uttryckta av renässanskonstnären Michelangelo och beskriver betydelsen av att våga ta höjd. Tyvärr är de vanligt att personer i ledningen är rädda för att göra bort sig och därmed riskera sina jobb, vilket gör att de väljer att vara passiva och sätta låga mål. Realismen blir det trygga, det säkra, det som kan genomföras utan större ansträngningar. Men mål skall vara utmanande. Studier visar att ett mål ger som mest motivation när chansen att uppnå dem är lika stor som risken att misslyckas.

Den norske idrottpsychologen Willi Railo skiljer på trygghetsskapande och realistiska mål. Trygghetsmålen är dem som man med säkerhet når, medan realistiska mål kan nås under normala förhållanden om man anstränger sig. De senare kan kopplas samman med situationen där det är lika stor chans att nå målen



som risk att misslyckas. Men Railo beskriver också hur barriärbrytande mål kan användas för att lämna trygghetszonen och locka ut sina tankar på nya territorier. Med barriärbrytande mål avses mål som inte bara kräver stora ansträngningar utan ofta också ett ändrat beteende. Kanske måste såväl befintligt erbjudande som sättet verksamheten organiseras på ändras för att nå målen. Genom att våga ta höjd i sina målsättningar kan nya dörrar öppnas.

■ 4. Fokusera på det som är kritiskt!

Vid analyser av den externa och interna miljön är det lätt att drunkna i fakta. Därför är det viktigt att utgå från verksamhetens övergripande mål och rikta uppmärksamheten endast mot sådant som är kritiskt för möjligheterna att nå målen. Eftersom omvärlden är oändlig liksom de faktorer som kan göra företag framgångsrika är det viktigt att rensa bort all "bra att ha" information och fokusera på det väsentliga.

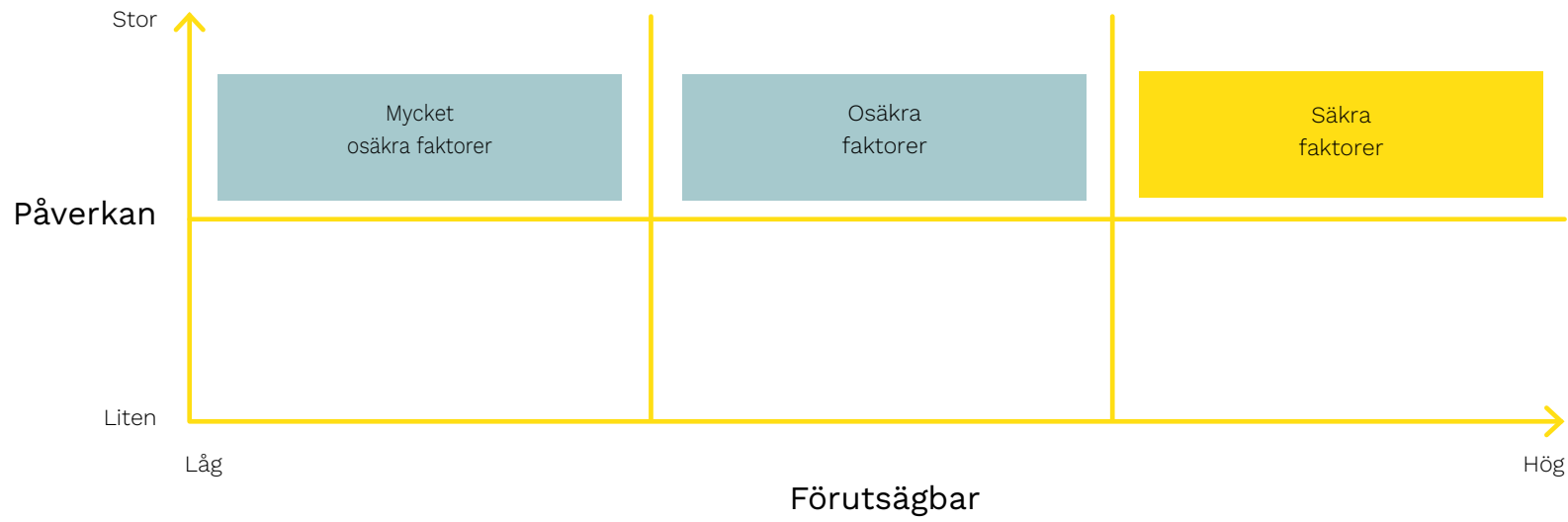
Som hjälp för att sortera bland information i omvärlden är två frågor särskilt användbara:

Hur sannolikt/förutsägbart är det att aktuell förändring kommer att ske?

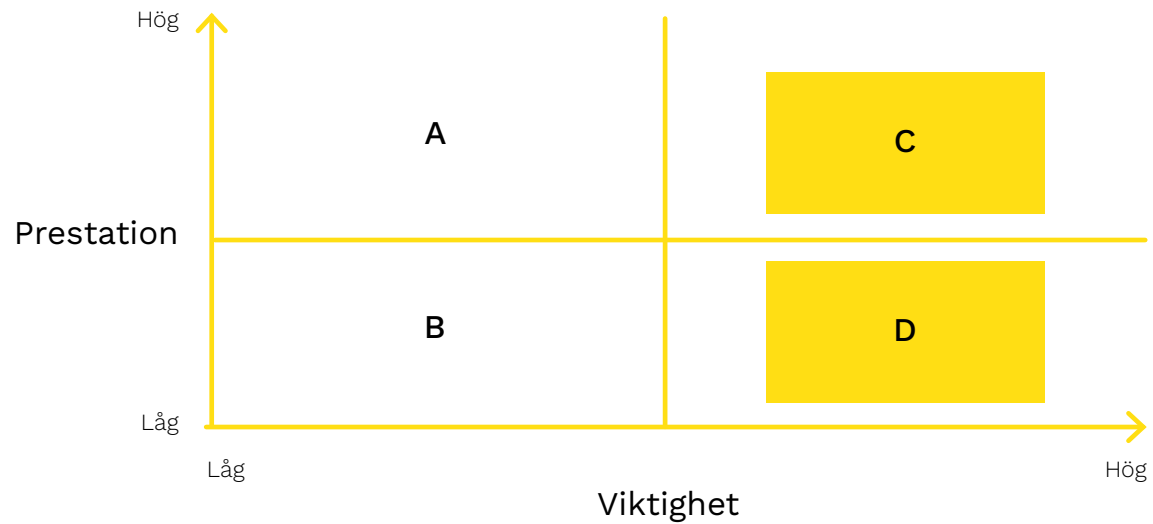
Hur stor påverkan har faktorn på verksamheten?

Baserat på frågornas svar kan varje enskild faktor placeras i sex olika kategorier (se matris 1 på nästa sida). Endast om förutsägbarheten är hög och påverkan stor skall det betraktas som en kritisk faktor att hantera i det strategiska arbetet. Om faktorn antingen förutses ha en lägre påverkan på verksamheten eller om det är högst osannolikt att det sker finns det ingen anledning att lägga en massa energi på frågan. Vanligtvis finns det ändå tillräckligt med omvärldsfaktorer att ta hänsyn till i sina strategiska resonemang.

MATRIS 1



MATRIS 2



När arbetet riktas mot interna faktorer är två andra frågor användbara:

Hur bra är vi på att hantera faktorn?

Hur viktig är faktorn för kundupplevelsen?

Även här kan svaren på ovan nämnda frågor användas för att placera in faktorerna i en fyrfältare som kan underlätta prioriteringar (se matris 2 på nästa sida). Bara om den aktuella faktorn är viktigt för kundupplevelsen skall den betraktas som kritisk. I de fall det handlar om faktorer där företaget är duktiga kan de sägas utgöra verksamhetens styrkor (område C), medan om det handlar om faktorer där kunderna upplever att det kan förväntas mer utgör de en av verksamhetens svagheter (område D). Viktigt är att här diskutera resursfördelning för att se om det finns faktorer som överarbetas (faktorer som inte anses vara lika viktiga som andra faktorer, men där företaget anses vara duktiga/bra) och där resurser kan frigöras till arbetet med att utveckla faktorer som anses vara svagheter.

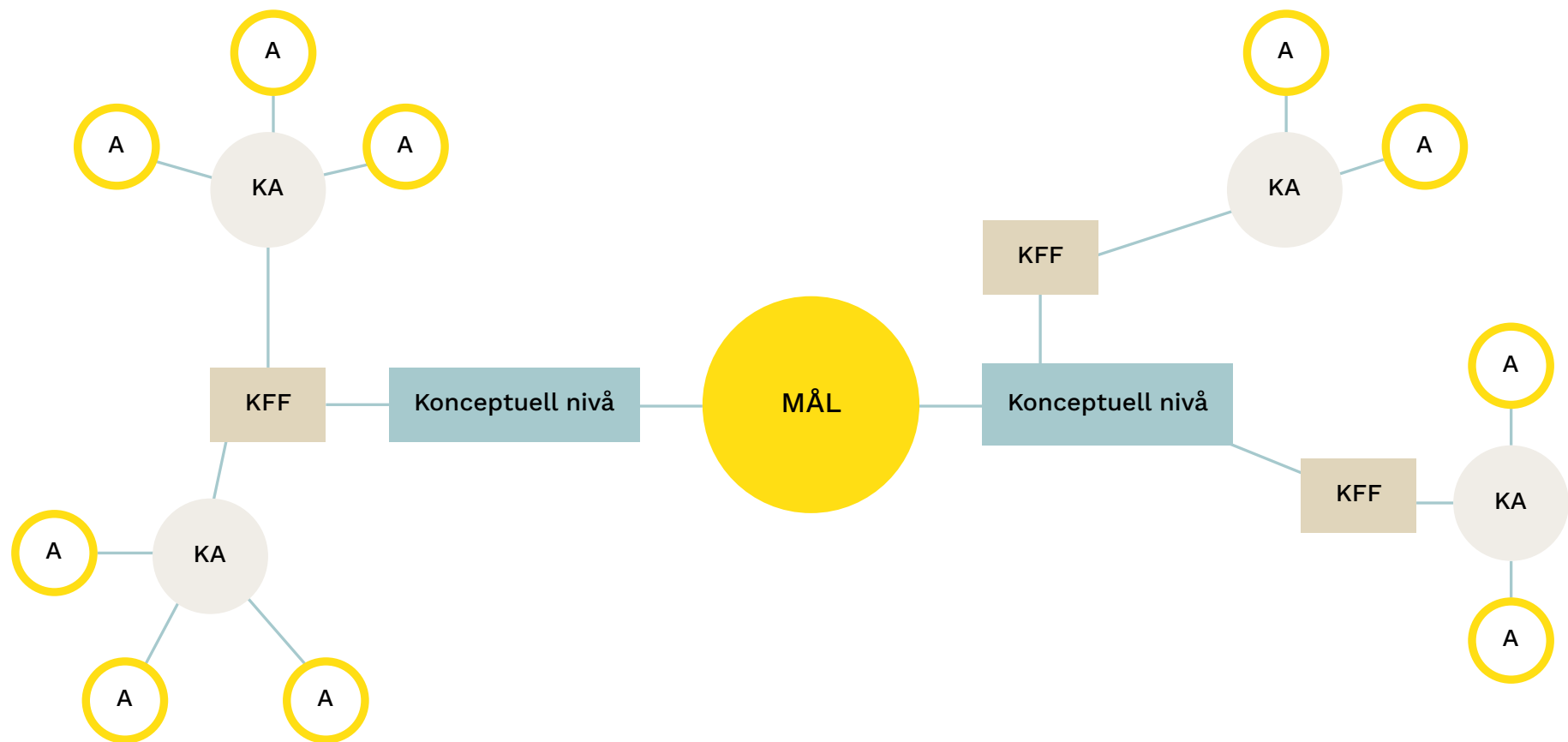
Med hjälp av dessa frågor om verksamhetens omvärld och interna faktorer kan fokus riktas mot kritisk information.

■ 5. Översätt konceptuella tankar till konkreta aktiviteter och konkreta aktiviteter till konceptuella tankar.

Det är alltför vanligt att ambitiöst utarbetade strategiska planer inte genomförs. Vanliga orsaker är att planen inte är tillräckligt tydlig eller att den är för omfattande. Men det beror också ofta

på att: (1) man fastnar på övergripande nivå och lyckas inte översätta konceptuella tankar till aktiviteter i vardagen, eller (2) diskussionerna fastnar på aktiviteter utan att lyckas se hur de hänger samman på konceptuell nivå. Ett bra strategiskt arbete länkar på ett tydligt sätt samman konceptuella tankar och konkreta aktiviteter. Bra strategier kännetecknas av att de består av områden som är starkt knutna till varandra. I första hand handlar det om att skapa en logisk koppling mellan aktiviteter. Än bättre blir förutsättningarna om aktiviteterna förstärker varandra.

Ett sätt att hantera denna utmaning är att arbeta med kausala kedjor bestående av konceptuell nivå, kritiska framgångsfaktorer och kritiska aktiviteter. Det handlar om att utifrån konceptuella tankar identifiera kritiska framgångsfaktorer, för att i nästa steg identifiera vilka kritiska aktiviteter som måste genomföras för att lyckas med de kritiska framgångsfaktorerna, vilka i nästa steg kan brytas ned i flera steg med aktiviteter som stödjer de kritiska aktiviteterna. Arbetet kan också genomföras i motsatt riktning, dvs att utifrån aktiviteter som kommer upp i dialogen fundera på vilka kritiska framgångsfaktorer och konceptuella tankar de stödjer. Oavsett angreppssätt skall kopplingarna vara uppenbara när spåret följs från övergripande mål, via konceptuella tankar och kritiska framgångsfaktorer till aktiviteter. Man ska kunna se varför varje aktiviteter genomförs, och anledningen skall vara att den tillsammans med andra aktiviteter leder till att en kritisk framgångsfaktor verkställs, vilket i sin tur skall stärka ett konceptuellt område som leder till måloppfyllelse. Ju mer komplext



mönster desto svårare blir det för konkurrenter att imitera upplägget. Skickligheten i att analysera och definiera respektive aktivitet och hur de hänger samman påverkar sannolikheten för framgång. En bra tankeövning är att föreställa sig en upp-och-ned-vänd pyramid, där botten utgör de övergripande målen. Om pyramiden ska byggas ordentligt måste varje aktivitet/ byggkloss placeras noggrant för att placera trycket på de övergripande målen. Annars riskerar pyramiden att falla ihop.

Ett bra hjälpmedel för att på ett strukturerat sätt identifiera, kartlägga och illustrera samband mellan mål, konceptuella tankar, kritiska framgångsfaktorer och kritiska aktiviteter är tankekartor (se bild på nästa sida). I centrum på kartan skrivs det övergripande målet in. Från centrum utgår ett antal ben med konceptuella områden för att nå målet. Mindre ben med kritiska framgångsfaktorer och kritiska aktiviteter ger mer detaljerad information om vad som ska göras för att nå målen. Tillsammans skapar de en övergripande bild av företagets mönster av aktiviteter.

■ 6. Våga välja!

Det är ganska vanligt med processer som slutar med att alla får sina önskemål tillgodosedda. Det kan bero på en rädsla för att säga nej och såra medarbetare. Men en bra strategi kännetecknas av tydliga val och fokus av insatserna till ett fåtal områden som behärskas väl. Det innebär inte att man kan strunta i övriga delar av verksamheten, bara att man är medveten om vilket område som får bära upp företagets konkurrensförmåga. Utifrån vald strategi är det lika viktigt

att välja bort områden som att identifiera dem som ska ingå i konceptet. Faktum är att "sluta-göra-listor" är lika viktiga som "att-göra-listor". Fastställ vilka områden som får full finansiering, vilka som klara sig med mindre medel och vilka som inte får något alls.

Tyvärr finns det inget facit på de rätta framgångsfaktorerna. Vad som är viktigt i en situation kan vara oviktigt i en annan. Allt beror på målsättningar, hur omvärlden ser ut och vilka förutsättningar verksamheten har. Vid identifiering av kritiska framgångsfaktorer kan man skilja på två olika sorter:

(1) branschfaktorer, som i sig inte ger några fördelar jämfört med konkurrenter, som som av kunder ses som baskrav;

(2) verksamhetsspecifika faktorer, som syftar till att särskilja erbjudandet från andra konkurrenter.

I sin bok Kompetens för tillväxt gör Eric Giertz en intressant sammanställning av branschfaktorer, se sid 70, som kan användas som inspiration till vilka kritiska framgångsfaktorer som utgör en bas i olika typer av verksamheter. Men utöver dessa behöver företag också välja mer verksamhetsspecifika aktiviteter som bygger upp ett erbjudande som skiljer sig från andra aktörers. För de flesta företag innebär det att de måste göra ett val mellan olika aktiviteter. Med begränsande resurser kan man inte göra allt, utan det gäller att fokusera på aktiviteter som skall utföras

på ett särskilt bra sätt. Det enda sättet att klara sig i det långa loppet är att vara annorlunda, att våga välja ett annat lopp än sina konkurrenter.

■ 7. Säkerställ villor för prestation!

Bara när medarbetare får rätt förutsättningar att genomföra aktiviteter kommer de att lyckas. Alla människor har förutsättningar att prestera väl, men om arbetsvillkoren inte är de rätta kan prestationen hållas tillbaka. En viktigt uppgift för ledare är därför att avlägsna det som förhindrar goda prestationer och gynna det som leder till goda prestationer. Arbetssituationen är emellertid en individuell upplevelse och varje individ agerar utifrån sin tolkning av "verkligheten" varför ledare måste föra en dialog med sina medarbetare för att ta reda på vad som förhindrar respektive gynnar goda prestationer. Alla människor vill prestera väl, frågan är om man får förutsättningar att prestera på toppen av sin förmåga.

Studier visar att det för lyckade prestationer krävs:

■ En tydlig **roll**. Medarbetare behöver få veta vad som förväntas av dem: Vilka är ansvar och befogenheter finns? Dessutom krävs en tydlig koppling mellan arbetsuppgifter och de övergripande målen, eller med andra ord en förståelse för hur individens insatser bidrar till helheten.

■ Ett **intresse** för aktuella arbetsuppgifter. Individen behöver uppleva att arbetsuppgifterna är betydelsefulla och utvecklande,

men också att det finns en glädje och stolhet över att tillhöra organisationen.

■ Tillgång till **information**. Medarbetare behöver ha tillgång till information om vart företaget är på väg, vilka de övergripande strategierna är och händelser i omvärlden som påverkar förutsättningarna. Hon behöver också få information om det som händer på arbetsplatsen och få återkoppling på det arbete hon utför.

■ **Kraft** att genomföra uppgifterna. För att kunna utföra en arbetsuppgift krävs rätt kompetens och resurser i form av tid och pengar. En del av resurserna är utrustning och andra hjälpmedel som måste finnas på plats och fungera.

Det är endast om alla fyra kriterierna ovan finns på plats som vi har en situation som innehåller villkor för prestation. Brister inom ett område kan inte kompenseras av de andra faktorerna. Exempelvis kan en individs bristande intresse eller kompetens inte kompenseras av ett det finns en tydlig roll, på samma sätt som en otydlig roll inte kan kompenseras av ytterligare resurser eller ett intresse för området. För att skapa goda villkor för prestation måste alla fyra kriterier vara på plats. Då första bokstaven i nyckelorden bildar akronymen RIIK (Roll, Intresse, Information, Kraft) kan vi säga att det krävs en RIIK arbetssituation för att säkerställa att de aktiviteter som tillsammans utgör strategin genomförs. ■

Studier visar att det för lyckade prestationer krävs:

[R]oll

[I]ntresse

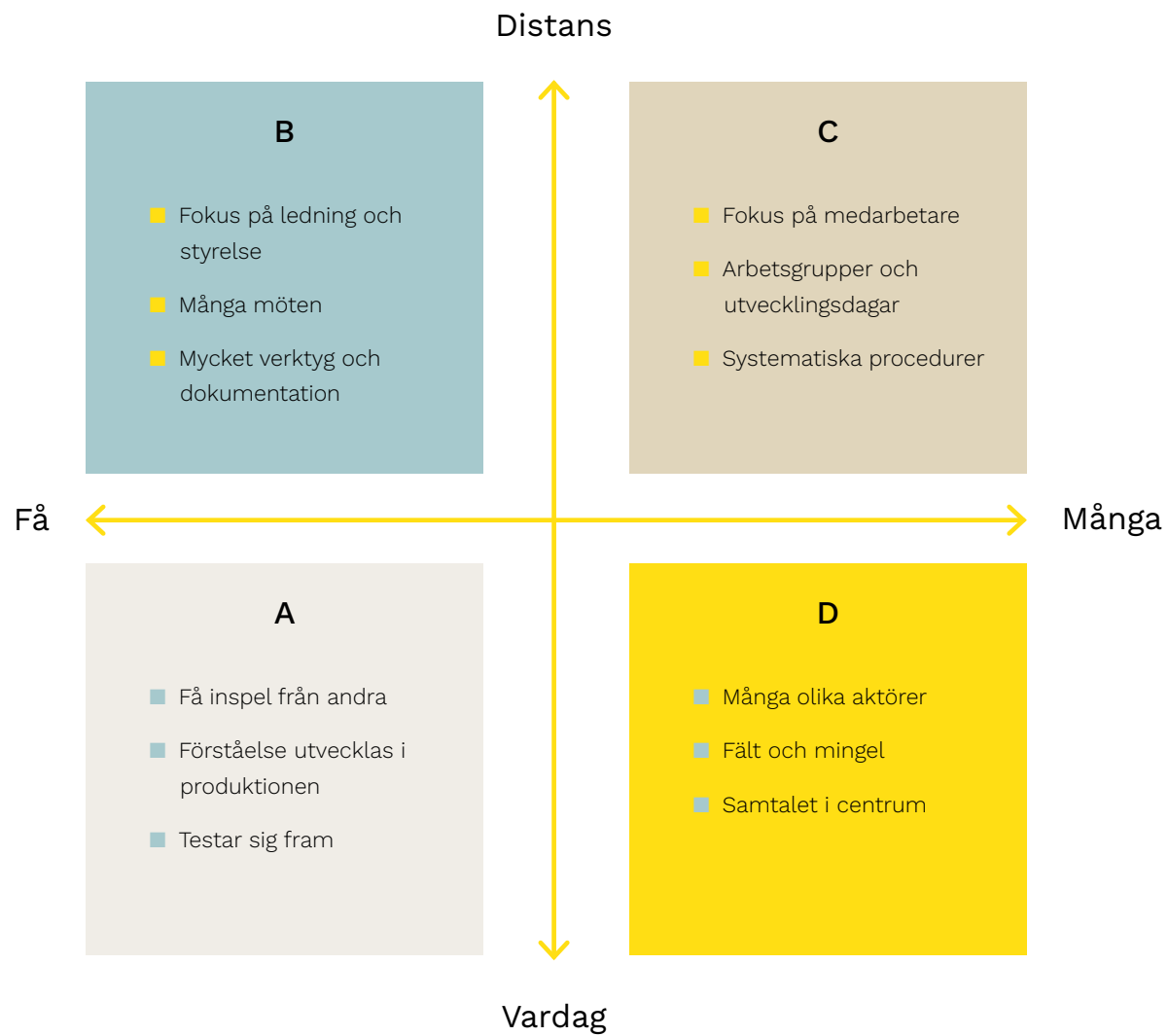
[I]nformation

[K]raft

Företagsledares lärande

En av denna boks utgångspunkter är att de aktiviteter som en verksamhet genomför i syfte att åstadkomma tillväxt formas av de möjligheter som en företagsledning ser och kan dra nytta av. Kärnan i tillväxt handlar därför om den process med vilken involverade individer förstår omvärlden och företags resurser, hur de definierar vilka variabler som är relevanta, vilka betydelser olika informationskällor tillskrivs och hur lösningar arbetas fram. Den maximalt möjliga tillväxten begränsas av tillgängliga resurser, men det är förståelsen av företags situation som styr den faktiska tillväxten. Tidigare studier av tillväxt har också visat att företagets ledning i allmänhet, och ledaren i synnerhet, har en särskilt stor betydelse för verksamhetens utveckling. Företagsledarens förståelse, och i förlängningen de möjligheter till tillväxt som företagsledaren ser, är avgörande för företagets tillväxt.

Den förståelse som företagsledare utvecklar är beroende av vilka de interagerar med, var denna interaktion sker och vilka hjälpmedel som använd i interaktionen. Utifrån en studie av företagsledares lärande som jag presenterade 2018 kan vi konstatera att de inte interagerar med omvärlden rent generellt, utan att interaktionen sker med utvalda aktörer på speciella arenor med hjälp av särskilda arbetsformer. För det första skiljer sig företagsledarnas berättelser åt gällande huruvida de involverar få eller många andra personer när de utvecklar sin förståelse för företagets tillväxtmöjligheter. En annan vattendelare är huruvida de beskriver att förståelsen primärt utvecklas på "golvet" eller om det i första hand sker vid förutbestämda möten i olika forum med



distans till företagets vardagsaktiviteter. Ytterligare en skillnad är om de säger sig arbeta strukturerat eller mer adhoc. Oavsett vilka varianter de använder sig av så utgör de ett filter som påverkar den förståelse för verksamhetens situation som företagsledaren bär, en miljö som påverkar deras upplevelse av situationen och dess möjligheter. I studien identifierades fyra varianter av närmiljöer (se modell på motsatta sida), vilka presenteras på kommande sidor.

■ Grupp A

Få inspel från andra

En kategori av företagsledare beskriver sitt arbete som relativt ensamt. De funderar ofta i sin ensamhet på hur företaget skall utvecklas och vilka beslut som behöver fattas. Nya tankar och idéer anses inte komma från andra aktörer utan det är upp till respektive företagsledare att själv identifiera nödvändiga insatser. Ett par av de intervjuade företagsledarna lyfte till och med fram vikten av den ensamma individens övertygelse kring sina egna idéer som en framgångsfaktor. Enligt dessa finns det en stor risk med att involvera andra då det tenderar att urvattna den ursprungliga idén.

Förståelse utvecklas i produktionen

Företagsledare i denna grupp kännetecknas också av att de primärt utvecklar sin förståelse i eller kring själva produktionen. De beskriver att det är i produktionen som idéer kommer upp och beslut fattas om framtida aktiviteter. En stor del av företags-

ledarens förståelse bygger därför på företagsledarens egna upplevelser i produktions- och leveransprocessen. Hos dessa företagsledare uttrycks en strävan att utveckla sin förståelse av verksamheten genom en närvaro i vardagen.

Testar sig fram

En annan likhet hos företagsledare i denna grupp är en praktisk orientering i sitt lärande. Förståelse av verksamheten och dess omvärld beskrivs som att den främst utvecklas genom observationer, egna erfarenheter och experiment. Lärandet framställs som innehållande en utforskande karaktär där man lär genom test-resultat-slutsats. Nya observationer och erfarenheter anses leda till justerade tolkningar och en utvecklad förståelse.

■ Grupp B

Involverar någon enskild individ

En annan grupp av företagsledare karaktäriseras av att deras lärande interaktioner är relativt centraliserat och avgränsat till företagets ledning. Det handlar då inte längre om en ensam ledare, utan om ett lärande som avgränsas till interaktioner med ett fåtal personer, exempelvis någon annan delägare, en extern styrelseledamot eller en specifik medarbetare som deltar i kontinuerliga samtal. Vanligtvis motiveras involveringen av att personen besitter en eftertraktad specialistkompetens.

Många möten

Företagsledare i denna kategori beskriver möten som den

primära arenan för lärande. Här anses företagsledarens bild av verksamheten och dess behov främst utvecklas vid regelbundna och relativt frekvent återkommande styrelse- och ledningsgruppsmöten. Med hjälp av mötesorienteringen säger sig företagsledarna kunna fokusera merparten av lärandet till särskilda tillfällen.

Stort utrymme för verktyg och dokumentation

Denna grupp av företagsledare kännetecknas också av att administrativa verktyg och omfattande analyser får ett stort utrymme i utvecklingen av sin förståelse. Bland dessa företagsledare lyfts ofta planer, budgetar, trend analyser och systematiska arbetssätt fram som viktiga.

■ Grupp C ***Fokus på medarbetare***

I jämförelse med ovan nämnda grupper innehåller lärandet hos företagsledarna i Grupp C interaktioner med fler personer, men det handlar då i första hand om medarbetare. Med hjälp av olika typer av sammankomster görs medarbetare mer delaktiga i utvecklingen av företagsledarens förståelse.

Arbetsgrupper och utvecklingsdagar

Den här kategorin av företagsledare utvecklar i hög grad sin förståelse med hjälp av olika typer av arbetsgrupper. Genom att skapa mötestillfällen med medarbetare och andra aktörer anser de sig fånga upp värdefull information och idéer.

Systematiska procedurer

Företagsledarna i denna grupp föredrar uttalade arbetssteg och ofta omfattande analyser. Dokument, rapporter och prognoser sägs utgöra väsentliga inslag i deras lärande. De beskriver att de lägger en anseelig mängd tid på att samla in, analysera och strukturera upp olika former av information, i första hand information från sekundärkällor. Till sin hjälp använder företagsledarna olika former av administrativa verktyg.

■ Grupp D ***Många olika aktörer***

Den fjärde gruppen av företagsledare beskriver ett lärande karaktäriserat av total öppenhet då det innehåller en mängd olika typer av personer. Alla som kan tänkas bidra till en bättre förståelse involveras på olika sätt. Enligt företagsledarnas beskrivningar är emellertid leverantörer, kunder och konkurrenter de som bidrar mest. Utifrån sin kännedom om marknaden och dess villkor anses de kunna identifiera såväl problem som möjligheter. Bland företagsledarnas beskrivningar finns också exempel på hur konkurrenter använts för att erhålla information om marknadens utveckling.

Fält och mingel

En stor del av de här företagsledarnas läraaktiviteter sker utanför verksamhetens väggar. Bland dessa beskrivs "fältet" som en primär plats för att få information. För att få inspiration och idéer säger de sig spendera mycket tid ute hos kunder och leverantö-

rer. Men de arbetar också genom olika former av mingelevent där företagsledaren kan utbyta tankar med andra. Enligt företagsledarna är grundtanken att involvera sig i sammanhang med högst varierande typer av deltagare för att få ta del av olika infallsvinklar, för att vidga sina vyer.

Samtalet i centrum

Då företagsledarna i denna grupp lyfter fram fält och mingel som betydande inslag i sitt lärande utgör samtalet ett väsentligt verktyg. Företagsledarna vittnar om hur de tar alla chanser till samtal med andra som kan tänkas bidra till tankar kring företagets utveckling. Lärandet sker främst genom att ta del av andras erfarenheter och experiment.

En analys av företagsledarnas och företagens karaktärsdrag indikerar att företagsledarnas lärande inte har så mycket att göra med företagets storlek, ålder eller bransch/ omvärld. Företagsledarnas lärande tycks däremot till stor del vara beroende av företagsledarnas egna preferenser och personliga prioriteringar. Analysen visade också att det bland företag med såväl tillväxt som positiv lönsamhetsutveckling finns representanter från alla fyra lärstilar. Det tycks således finnas många vägar till framgång! Det viktiga är att reflektera i syfte att kontinuerligt ifrågasätta och eventuellt utveckla sin förståelse. Genom att använda den här presenterade modellen över företagsledares lärande kan man diskutera, fundera och eventuellt komplettera sitt lärande med alternativa läraaktiviteter utifrån de för- respektive nackdelar som

respektive lärstil kan medföra. Oavsett hur lärandet sker kan den här boken om tillväxtföretagens kännetecken vara ett discussionsunderlag och därmed ett bidrag till en utvecklad förståelse. Ett annan möjlig väg att stimulera tillväxt är att använda sig av Matix, läs mer om Matix på sid 107. ■



Sammanställning forskning

TILLVÄXT ÄR EN STOR UTMANING SOM KRÄVER LÄRANDE!

Tillväxt innehåller stora utmaningar i en komplex och osäker kontext.	Hambrick & Crozier, 1985; Slevin & Covin, 1997; Nicholls-Nixon, 2005; Phelps et al., 2007; Wright & Stigliani, 2012; Coad et al., 2014; Eneh & Awara, 2016
Tillväxt är intimt förknippad med involverade aktörers lärande	Penrose, 1959; Littunen & Tohmoss, 2003; Nicholls-Nixon, 2005; Carlson et al., 2006; Phelps et al., 2007; Macpherson & Holt, 2007; Teruel-Carrizosa, 2010; Reid & Xu, 2012
Tillväxt kräver en infrastruktur som uppmuntrar till lärande	Barnett & Storey, 2000; Barnett & Storey, 2001; Gray & Gonsalves, 2002; Andren et al., 2003; Liao et al., 2003; Nicholls-Nixon, 2005, Barringer & Greening, 1998; Appiah-Adu & Singh, 1998

TILLVÄXT FINNS ÖVERALLT!

STORLEK

Företagens tillväxttakt är oberoende av dess storlek	Gibrat, 1931; Headd & Kirchhoff, 2009; Hamilton, 2010; Haltiwanger et al., 2013
Det är vanligare med tillväxt i små företag	Birch, 1979; Kangasharju, 2000; Delmar & Shane, 2003; Delmar et al., 2003; Lotti et al., 2003; Daunfeldt et al., 2016
Mindre företag växer oftare snabbare än större företag.	Moreno och Casillas, 2007; Hözl, 2009
Stora företag har en större tillväxt än mindre företag. <i>Tolkning: Tillväxt finns hos företag med olika storlek</i>	Brito et al., 2007 Lindic et al., 2012; Bentzen et al., 2012;

ÅLDER

Det finns en större andel unga företag bland tillväxtbolag.	Storey, 1994; Schreyer, 2000; Delmar & Shane, 2003; Delmar et al., 2003; Lotti et al., 2003; Henreksson & Johansson, 2009; Teruel-Carrizosa, 2010; Daunfeldt et al., 2016
Det är högre tillväxt bland äldre företag.	Acs et al., 2008
Unga företag har inte större sannolikhet att bli tillväxtbolag än äldre. <i>Tolkning: Tillväxt finns hos företag i olika åldrar</i>	Headd & Kirchhoff, 2009; Hamilton, 2010; Lopez-Garcia & Puente, 2012

OMVÄRLDENS BETYDELSE

Tillväxt kan uppnås i olika branscher och olika typer av miljöer	OECD, 2002; Almus, 2002; Littunen & Tohmö, 2003; Acs et al., 2008; Anyadike-Danes, 2009; Harms & Ehrmann, 2009; Henreksson & Johansson, 2010; Lee, 2014; Moreno & Coad, 2015; Mason et al., 2015; Li et al., 2016
Sambandet mellan tillväxtföretag och tillväxtbranscher är omvänt: det är närvaron av tillväxtföretag som har en positiv effekt på branschens tillväxt, dvs branschens tillväxt drivs av enskilda tillväxtföretag.	Bos & Stam, 2011
Tillväxt är beroende av bransch- och miljöval. <i>Tolkning: Tillväxt kan finnas över allt</i>	Kangasharju, 2000; Smallbone & Wyer, 2000; Hawawini et al., 2002; O'Gorman, 2001; Li et al., 2016; Giner et al., 2017

RESURSER FÖR TILLVÄXT

FINANSIELLT KAPITAL

Tillväxt kräver finansiering	Sexton et al., 1997; Carpenter & Peterson, 2002; Gilbert et al., 2006; Fadahunsi, 2013
Tillgång till finansiering påverkar inte tillväxten	Moreno & Casillas, 2007; Lopez-Garcia & Puente, 2012;
Företag med större tillgång till finansiellt kapital växer mer då de har större möjlighet att fånga möjligheter.	Cooper et al., 1994; Lee et al., 2001; Becchetti & Trovata, 2002; Wiklund & Shepherd, 2003; Florin et al., 2003
Tillväxtföretag använder i högre grad extern finansiering, antingen från banker eller offentliga aktörer.	Littunen & Virtanen, 2009
Tillväxtföretag kan förvänta sig att ha problem med att finansiera sin tillväxt.	Phelps et al., 2007; Moreno & Casillas, 2007; Lee, 2014
Tillväxtföretag är mer öppna för att dela ägarskap	Storey, 1994; Fadahunsi, 2012; Mohr et al., 2014
Tillväxtföretag kännetecknas av förmågan att åstadkomma maximal produktivitet med hjälp av begränsade finansiella resurser	Covin & Slevin, 1989; Agarwal & Chatterjee, 2007

SOCIALT KAPITAL

Tillväxtföretag använder i högre grad extern support/ externa resurser	Jarillo, 1989; Storey, 1994; Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al., 2005; Macpherson & Holt, 2007; Henrekson & Johansson, 2010; Parker et al., 2010; Davidsson et al., 2010; Savarese et al., 2016
--	---

RESURSER FÖR TILLVÄXT

Socialt kapital forts.

Tillväxtföretag är mer engagerade i att bygga nätverk

Jarillo, 1989; Zhao & Aram, 1995; Pena, 2002; Florin et al., 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al., 2005; Sims & O'Regan, 2006; Gilbert et al., 2006; Cunneen & Meredith, 2007; Moreno & Casillas, 2007; Littunen & Virtanen, 2009; Davidsson et al., 2010; Ng & Hamilton, 2016

Tillväxtföretag involverar sig i högre grad än andra företag i mer fördjupade samarbeten och allianser

Jarillo, 1989; Larson, 1991; Zhao & Aram, 1995; Deeds & Hill, 1996; Doorley & Donovan, 1999; Almus & Nerlinger, 1999; Park et al., 2002; Wiklund & Shepherd, 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Beekman & Robinson, 2004; Barringer et al., 2005; Dobbs & Hamilton, 2007; Leitch et al., 2010; Mohr et al., 2014; Mason et al., 2015

HUMAN KAPITAL

LEDNINGENS BETYDELSE

Tillväxt är beroende av företagsledningens förmåga att hantera tillväxt

Morrison et al., 2003; Penrose, 1959; Hambrick & Mason, 1984; Barringer & Jones, 2004; Kangasharju, 2000

Ledningens karaktäristiska tycks ha en ringa påverkan på företagets framgång i termer av tillväxt,

Smallbone & Wyr, 2000

FÖRETAGSLEDARNAS UTBILDNING

Tillväxtföretag har företagsledarna med högre utbildningsnivå (Högre utbildade personer skapar större sannolikhet för tillväxt)

Bosworth & Jacobs, 1989; Cooper et al., 1994; Tan & Tay, 1995; Sapienza & Grimm, 1997; Johnson et al. 1999; Kangasharju, 2000; Brüderl & Preisendörfer, 2000; Almus, 2002; Watson et al., 2003; Wiklund & Shepherd, 2003; Barringer et al., 2005; Dodds & Hamilton, 2007; Hessels et al., 2008; Davidsson et al., 2009; Hözl, 2009; McKelvie & Wiklund, 2010; Lee, 2014; Senderovitz et al., 2016; Savarese et al., 2016; Li et al., 2016

RESURSER FÖR TILLVÄXT

Företagsledarnas utbildning forts.

Utbildningar ökar företagsledarnas motivation att växa.	Smallbone & Wyer, 2000; Kangasharju, 2000; Dobbs & Hamilton, 2007
Utbildningar medför också användbara sociala nätverk med betydelsefulla kontakter	Barringer et al., 2005

FÖRETAGSLEDARNAS ERFARENHETER

Branscherfarenhet är en stark framgångsfaktor för tillväxt.	MacMillan & Day, 1987; Fesser & Willard, 1990; Feeser & Willard, 1990; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Siegel et al., 1993; Box et al., 1993; Cooper et al., 1994; Oakey, 1995; Pennings et al., 1998; Shane, 2000; Baum et al., 2001; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005; Stam & Wennberg, 2009; Davidsson et al., 2010; McKelvie & Wiklund, 2010; Hinton & Hamilton, 2013
Branscherfarenhet har ingen påverkan	Storey, 1994; Hamilton & Lawrence, L., 2001
Branscherfarenheter ger ledarna specifika kunskaper om hur produkter, marknader, distributionskanaler och teknologier fungerar i branschen	MacMillan & Day, 1987
Branscherfarenhet medför ett välbehövligt nätverk	MacMillan & Day, 1987; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005

RESURSER FÖR TILLVÄXT

Företagsledarnas erfarenheter forts.

Tidigare erfarenheter som entreprenör är positivt för att hantera tillväxt	Shuman et al, 1985; Stuart & Abetti, 1987; Cooper et al., 1988; Duchesneau & Gartner, 1990; Box et al., 1993; Singer, 1995; Iacobucci & Rosa, 1995; Pennings et al., 1998; Rosa, 1999; Smallbone & Wyer, 2000; Baum et al., 2001; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005; Dodds & Hamilton, 2007; Stam & Wennberg, 2009; Davidsson et al., 2009; Davidsson et al., 2010; McKelvie & Wiklund, 2010
Betydelsen av entreprenöriell erfarenhet är större om individerna saknar utbildning och erfarenheter från ledarskap eller bransch.	Siegel et al., 1993; Brüderl & Preisendorfer, 2000
Erfarenheter som ledare är positivt för tillväxtresan, då vederbörande känner igen de utmaningar som kommer med tillväxt	Bruderl & Preisendorfer, 2000; Nichols- Nixon, 2005; Stam & Wennberg, 2009; Baum & Bird, 2010; Lee, 2014; Mthimkhulu & Aziakpono, 2016; Roman et al., 2017
Tidigare erfarenheter av tillväxt är positivt för tillväxt, då det ökar chansen att vilja växa igen	Wasilczuk, 2000; Delmar & Wiklund, 2008; Hermans et al., 2012

FLER I LEDNINGEN

Större team ökar möjligheten att åstadkomma tillväxt	Cooper & Bruno, 1977; Teach et al., 1986; Kazanjian, 1988; Feeser & Willard, 1990; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hay, 1992; Barkman, 1994; Storey, 1994; Gundry & Welsch, 1997; Bruderl & Preisendorfer, 2000; Watson et al., 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Morris et al., 2006; Dobbs & Hamilton, 2007; Stam & Wennberg, 2009; Gundry & Welsch, 2001; Hinton & Hamilton, 2013; Roman et al., 2017
--	--

RESURSER FÖR TILLVÄXT

Fler i ledningen forts.

Finner inga bevis för att större team ökar chansen för tillväxt	Almus, 2002; Barringer et al., 2005; Pasanen & Laukkanen, 2006
Är en negativ korrelation mellan tillväxttakt och antalet grundare	Hamilton & Lawrence, 2001
Tillväxtbolag har större ledningsgrupper än jämförelseföretagen	Feeser & Willard, 1990; Siegel et al., 1993; Dobbs & Hamilton, 2007
Fler personer med olika bakgrund, erfarenheter och kunskapsområden är gynnsamt för tillväxt	Penrose, 1959; Siegel et al., 1993; Amason et al., 2006

GENUIN TILLVÄXTVILJA

Det krävs en genuin vilja att växa för att lyckas skapa tillväxtföretag.	Sexton, 1989; Davidsson, 1991; Smallbone et al., 1995; Cooper & Artz, 1995; Barringer et al., 1998; Ahrens, 1999; Doorley & Donovan, 1999; Hamilton & Lawrence, 2001; Wiklund & Shephard, 2003; Barringer & Jones, 2004; Barringer et al., 2005; Delmar & Wiklund, 2008; Dutta & Thornhill, 2008; Littunen & Virtanen, 2009; Hermans et al., 2012; Douglas, 2013; Wakkee et al., 2015; Roman et al., 2017
Företag som bygger på positiva motiv (affärsmöjligheter) ha större chans att åstadkomma tillväxt än de som bygger på negativa motiv (arbetslöshet, missnöje med tidigare arbetsplats)	Storey, 1994; Smallbone et al., 1995; Smallbone & Wyer, 2000; Hamilton & Lawrence, 2001; Littunen & Tohmo, 2003; Dodds & Hamilton, 2007
Tidigare misslyckanden kan begränsa viljan att växa	Hermans et al., 2012; Wright & Stigliani, 2012

RESURSER FÖR TILLVÄXT, DEN HÅRDMJUKA INFRASTRUKTUREN

KOMPETENTA MEDARBETARE – EN KRITISK FRAMGÅNGSFAKTOR

Det finns ett starkt samband mellan kunskap och kreativa förmågor hos medarbetare och tillväxt	Penrose, 1959; Almus, 2002; Florin et al., 2003; Barringer et al., 2005; Carlson et al., 2006; Harms, 2009; Lee & Hsieh, 2010; Lafuente & Rabetino, 2011; Lopez-Garcia & Puente, 2012; Eggers et al., 2013
En låg energi eller kompetensnivå hos medarbetare utgör ett hinder för tillväxt.	Penrose, 1959; Carlson et al., 2006

DEN HÅRDMJUKA INFRASTRUKTUREN

LEDARSKAP

Tillväxt kräver ett särskilt ledarskap	Hambrick och Crozier, 1985; Smallbone et al., 1995; Davila et al., 2010; Monteiro, 2019
Tillväxtföretag fokuserar mer på att underlätta än att styra eller kontrollera tillväxtprocessen så att organisationen kontinuerligt kan svara på förändrade förhållanden.	Nicholls-Nixon, 2005
Tillväxtföretag behöver ledare med en förmåga att delegera för att hantera tillväxtens utmaningar.	Bushardt et al., 1991; Storey, 1994; Barringer et al., 1998; Littunen & Tohmo, 2003; Sadler-Smith et al., 2003; Nicholls-Nixon, 2005; Sims & O'Regan, 2006; Dillen et al., 2019

ETT TYDLIGT RAMVERK

Tillväxtföretag skapar ett tydligt yttre ramverk inom vilket medarbetare kan ta initiativ.	Nicholls-Nixon, 2005
--	----------------------

DEN HÅRDMJUKA INFRASTRUKTUREN

Ett tydligt ramverk forts.

Tillväxtföretag arbetar utifrån en gemensam och väl kommunicerad tillväxtorienterad vision	Hambrick & Crozier, 1985; Kim & Mauborgne, 1997; Doorley & Donovan, 1999; Barringer et al., 2005
Tillväxtföretag har tydliga värderingar som får medarbetare att dra åt samma håll och göra saker på rätt sätt;	Collins, 2001; Collins & Porras, 2005
Tillväxtföretag har tydliga mål (milstolpar) som hjälper medarbetare att förstå hur deras roll passar in i företagets vision.	Siegel et al., 1993; Smallbone et al., 1995; Kim & Mauborgne, 1997; Barringer & Jones, 2004; Nicholls-Nixon, 2005

PROCESSER

Tillväxtföretag har i högre grad etablerade/formaliserade processer för att stödja tillväxt.	Miller & Toulouse, 1986; Chaganti et al., 2002; Golann, 2006; Davila et al., 2010; Forth & Bryson, 2019
PROCESSER STRATEGISK PLANERING	
Tillväxtföretag använder sig i högre grad av strategisk planering	Shuman et al., 1985; Hambrick & Crozier, 1985; Duchesneau & Gartner, 1990; Baker et al., 1993; Siegel et al., 1993; Snell & Lau, 1994; Koberg et al. 1996; Gundry & Welsch, 1997; Masurel & Smith, 2000; Gundry & Welsch 2001; Upton et al. 2001; Ensley et al. 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al, 2005; Sims & O'Regan, 2006

DEN HÅRDMJUKA INFRASTRUKTUREN

Strategisk planering forts.

Tillväxtföretag använder sig av formaliserade strategiska planeringsmetoder	Shuman et al., 1985; Ginn & Sexton, 1990; Siegel et al., 1993; Snell & Lau, 1994; Gundry & Welsch 1997; Masurel & Smith, 2000
Tillväxtföretag respekterar i högre grad intuition vid beslutsfattande	Ginn och Sexton, 1990; Cunneen & Meredith, 2007
Tillväxtföretag engagerar i högre grad än andra styrelsen i det strategiska arbetet	Rue & Ibrahim, 1996; Upton et al., 2001

PROCESSER

HRM-PROCESSER

Tillväxtföretag har en förmåga att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal över tid	Penrose, 1959; Wright et al., 1994; Ichniowski et al., 1997; Rich, 1999; Pena, 2002; Barringer & Jones, 2004; Barringer et al., 2005; Dobbs & Hamilton, 2007; Phelps et al., 2007
Tillväxtföretag använder i högre grad professionella HR-medarbetare för att hantera HR-frågor	Hambrick och Crozier, 1985
Tillväxtföretag använder i högre grad formaliserade HR-praktiker	de Kok and Uhlaner, 2001; Barringer et al., 2005; Barrett & Mayson, 2007; Bloom et al., 2016; Forth & Bryson, 2019
Tillväxtföretag lägger stort fokus på rekrytering	Harrison & Taylor, 1997; Barringer et al., 1998; Rich, 1999; Nicholls-Nixon, 2005; Barringer et al., 2005; Pfeffer & Sutton, 2006; Lopez-Garcia & Puente, 2012; Hinton & Hamilton, 2013; Coad et al., 2014

DEN HÅRDMJUKA INFRASTRUKTUREN

HRM processer forts.

Tillväxtföretag använder metodiskt planerade rekryteringsmetoder i stor utsträckning	Hayton, 2003; Carlson et al., 2006; Wennberg, 2009
Tillväxtföretag är mer benägna att anställa unga individer, de som är mindre utbildade och ibland de som har upplevt långa perioder av arbetslöshet	Coad et al., 2014
Tillväxtföretag väljer personer som arbetar hårt och som har ett flexibelt tänkande och en förmåga att hantera företagets förändringstakt	Fischer et al., 1997; Haydon, 2003
Tillväxtföretag lägger stort fokus på att utveckla och förstärka önskvärd kultur	Hambrick & Crozier, 1985; Barringer & Jones, 2004
Tillväxtföretag lägger mer resurser på utbildning av medarbetare	Barringer et al., 2005; Sims & O'Regan, 2006; Barbero et al.s, 2011
Tillväxtföretag använder sig i högre grad av externa ledarutbildningar	Chaganti et al., 2002; Storey, 2004; Alarape, 2007
Tillväxtföretag använder sig i högre grad av prestationsbaserad belöning	Barringer et al., 2005; Walker, 2010; Hinton & Hamilton, 2013; Ng & Hamilton, 2016;
Tillväxtföretag använder sig i högre grad av ekonomiska incitament som bonusar, vinstdelning och optioner.	Hambrick & Crozier, 1985; Barringer et al., 1998; Barringer & Jones, 2004; Barringer et al., 2005; Carlson et al, 2006; Walker, 2010
Tillväxtföretag med snabb tillväxt är mindre benägna att sälja aktier till chefer och anställda	Parker et al., 2010

DEN HÅRDMJUKA INFRASTRUKTUREN

INNOVATION

Tillväxtföretag lägger mer resurser på innovationsarbete	Storey, 1994; Brüderl & Preisendörfer, 2000; Freel, 2000; OECD, 2002; Dobbs & Hamilton, 2007; Moreno & Casillas, 2008; Coad & Rao, 2008; Stam & Wennbergs, 2009; Mason et al, 2009; Harms & Ehrmann, 2009; Achtenhagen et al., 2010; Davidsson et al., 2010; Goedhuys & Sleuwaegen, 2010; Henrekson & Johansson 2010; Parker et al. 2010; Littunen & Niittykangas, 2010; Eckhardt & Shane 2011; Coad & Rao, 2011; Omri & Ayadi-Frikha, 2014; Lee, 2014; Segarra & Teruel, 2014; Bamiatzi & Kirchmaier, 2014; Mazzucato & Parris, 2016
Tillväxtföretag ägnar sig åt att inkrementell snarare än radikal innovation	Amason et al, 2006; Oke et al., 2007; Burke, 2009
Tillväxtföretag ägnar en större uppmärksamhet på att ständigt förbättra produktionsprocesser	Bamiatzi & Kirchmaier, 2014; Gabrielsson et al., 2014
Tillväxtföretag ägnar en större uppmärksamhet åt att utveckla nya distributionsmönster som gör det enklare för kunder att få tillgång till företagets erbjudande	Mascarenhas et al., 2002; Goedhuys & Sleuwaegen, 2016
Tillväxtföretag har en bättre allmän kunskap om marknaden	Li & Calantone, 1998; Littunen & Tohmo, 2003; O'Regan et al., 2006; Macpherson & Holt, 2007; Wennberg, 2009; Ryzhkova, 2015
Tillväxtföretag har en djupare förståelse för kundernas behov och önskemål	Mascarenhas et al., 2002; Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al., 2005; O'Regan et al., 2006; Doyle, 2008; Ryzhkova, 2015; Ng & Hamilton, 2016
Tillväxtföretag är mer benägna att bygga relationer med potentiella kunder (i syfte att utveckla en bättre känsla för behov och önskingar)	Chandler & Baueus, 1996; De Koning & Muzyka, 1998; Mascarenhas et al., 2002; Ryzhkova, 2015; Ng & Hamilton, 2016

DEN HÅRDMJUKA INFRASTRUKTUREN, AKTIVITETER

PROCESSER PRÄGLADE AV ÖPPENHET OCH FLEXIBILITET

Tillväxtföretag kännetecknas av en öppenhet gentemot resurser som finns i omvärlden	Jarillo, 1989; Zhao & Aram, 1995; OECD, 2002; Beekman & Robinson, 2004; Barringer et al., 2005; Cunneen & Meredith, 2007; Moreno & Casillas, 2007; Littunen & Virtanen, 2009; Littunen & Niittykangas, 2010; Henrekson & Johansson 2010; Parker et al. 2010; Davidsson et al., 2010; Savarese et al., 2016; Ng & Hamilton, 2016
Tillväxtföretag kännetecknas av att processer som strategiskt arbetet, HRM-arbete och innovation i högre grad sker genom interaktioner med sin omgivning för att skapa ny kunskap	Kline & Rosenberg , 1986; Jarillo, 1989; Powell et al., 1996; Lechner & Dowling, 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Barringer et al., 2005; Fagerberg, 2005; Freeman et al., 2006; O'Regan et al., 2006; Nooteboom, 2006; Asheim et al., 2007; Ryzhkova, 2015; Savarese et al., 2016
Tillväxtföretag med en uthållig tillväxt är mer flexibla (att förutse förändringar och justera den egna verksamheten)	Smallbone & Wyer, 2000; Nicholls-Nixon et al., 2000; O'Gorman, 2001; Sadler-Smith et al., 2001; Julien, 2002; Littunen & Tohmo, 2003; Hinton & Hamilton, 2013

AKTIVITETER

ÖVERGRIPANDE STRATEGISKA KÄNNETECKEN

Tillväxtföretag fokuserar på särskilda nischer och specifika resurser eller kompetenser	Feeser & Willard, 1990; Todd & Taylor, 1993; Siegel et al., 1993; Storey, 1994; North & Smallbone, 2000; Pena, 2002; Corbett & Campbell-Hunt, 2002; Barringer et al., 2005; Iudanov, 2007; Harms & Ehrmann, 2009; Hinton & Hamilton, 2013; Chandler et al., 2014; Senderovitz et al., 2016; Demir et al. 2017
Tillväxtföretag fokuserar på en produkt och en kundgrupp, för att med tiden bredda sin verksamhet	Roure & Maidique, 1986; Feeser & Willard, 1990; Duchesneau & Gartner, 1990; Roure & Keeley, 1990; Todd & Taylor, 1993; Siegel et al., 1993; Littunen & Tohmo, 2003; O'Regan et al., 2006

AKTIVITETER

Övergripande strategiska kännetecken forts.

Tillväxtföretag väljer, när tiden är mogen, att i första hand att expandera till nya marknader med befintliga produkter	Todd & Taylor, 1993; Littunen & Tohmo, 2003; Kelley & Nakosteen, 2005; O'Regan et al., 2006
Tillväxtföretag föredrar specialisering och förbättringar av befintligt erbjudande framför produkt-diversifieringar	Feeser & Willard, 1990; Demir et al. 2017
Tillväxtföretag fokuserar på kundernas behov och skapar ett annat värde för kunderna (vilket skiljer sig från strategier där fokus riktas mot att slå konkurrenter)	Todd & Taylor, 1993; Chandler & Hanks, 1994; McGee et al., 1995; Doorley & Donovan, 1999; North & Smallbone, 2000; Baum et al., 2001; Mascarenhas et al., 2002; Pena, 2002; Kim & Mauborgne, 2004; Barringer et al, 2005; Goedhuys & Sleuwaegen, 2010; Hinton & Hamilton, 2013; Chandler et al., 2014; Senderovitz et al., 2016
Tillväxtföretagens strategier innehåller innovationer för att förbättra erbjudandets kvalitet och kundnöjdheten (och inte nödvändigtvis att erbjuda bättre priser)	Anderson & Zeithaml, 1984; Roure & Maidique, 1986; MacMillan & Day, 1987; Roure & Keeley, 1990; Roper, 1997; Upton et al., 2001; Baum et al., 2001; OECD, 2010; Rogers, 2010; Bamiatzi & Kirchmaier, 2014; Román et al., 2017
Tillväxtföretag är mer marknadsorienterade (mer aktiva i utvecklingen av sina marknadsaktiviteter)	Smallbone et al., 1995; Julien, 2002; Brush et al., 2009; Parker et al., 2010; Davidsson et al., 2010; Reid & Xu, 2012
Tillväxtföretag är i högre grad exportorienterade då många har en hemmamarknad som inte räcker till för ytterligare tillväxt	Feeser & Willard, 1990; Zahra et al., 2000; O'Gorman, 2001; Mascarenhas et al., 2002; Niosi, 2003; Harm, 2009; Parker et al., 2010; Hessels & van Stel, 2011; Golovko & Valenti, 2011; Mohr et al., 2014; Gabrielsson et al., 2014; Mason et al., 2015; Roman et al., 2017
Tillväxtföretag involverar sig i högre grad än andra företag i mer fördjupade samarbeten och allianser	Jarillo, 1989; Larson, 1991; Zhao & Aram, 1995; Deeds & Hill, 1996; Doorley & Donovan, 1999; Almus & Nerlinger, 1999; Park et al., 2002; Wiklund & Shepherd, 2003; Littunen & Tohmo, 2003; Beekman & Robinson, 2004; Barringer et al., 2005; Dobbs & Hamilton, 2007; Leitch et al., 2010; Mohr et al., 2014; Mason et al., 2015; Savarese et al., 2016 ■

Om Matix

Matix är en upplevelsebaserad magisterutbildning inom management och entreprenörskap. Varje år får 30 företag och studenter chansen att utvecklas tillsammans med oss. Det har lett till att vi hjälpt över 900 företag, examinerat mer än 1000 studenter och förmodligen druckit över 100 000 koppar kaffe. Ändå har vi precis börjat. Vi drivs av att skapa utveckling på riktigt. Verklig utveckling sker när teori och praktik möts och kunskaper appliceras i skarpt läge, både för våra studenter och de företag vi samarbetar med. Utbildningen är unik i sitt slag då vi genom forskningsbaserade metoder utvecklar framtidens ledare, samtidigt som vi hjälper företag som vill utvecklas att ta nästa steg på tre plan:

Kunskapsutveckling

Vi använder forskningsbaserade metoder och affärsverktyg för att hjälpa våra partnerföretag nå djupare insikter om var de befinner sig, vart de ska och hur de ska ta sig dit.

Organisatorisk utveckling

Organisatorisk utveckling tar sin utgångspunkt i den personliga utvecklingen som sker inom en organisation. Matix ger er kunskap och verktyg för att släppa loss kraften som finns i ert företag.

Affärsutveckling

Under året arbetar studenterna med affärsutvecklande projekt i ert företag. Tillsammans med studenten bestämmer ni själva vad dessa projekt ska handla om och resultera i.

Exempel på områden som våra studenter hanterat är:

■ **Expansion & lönsamhet**

Hur når ni era framtida kunder? Kommer de bete sig på samma sätt som de gör idag? Hur vill de konsumera tjänster och produkter? Behöver ni förnya ert erbjudande eller kanske hitta ett nytt affärsområde för att fortsätta vara konkurrens-kraftiga i framtiden?

■ **Digitalisering**

En hårdnande och påtagligt global konkurrens ställer högre krav på relevanta arbetssätt och system. Hur långt har ni kommit i ert egen digitalisering? Vad gör ni idag som skulle kunna förenklas eller automatiseras genom digitalisering? En Matix-student kan ge er nya perspektiv och driva projekt inom detta område.

■ **Vision, mål & strategiarbete**

Vart kommer ni ifrån och vart är ni på väg? Har ni satt en gemensam målbild och kopplat den till väsentliga etapper i form av delmål? Vilka aktiviteter, projekt och prioriteringar genererar måluppfyllelse? Hur formas mål och aktiviteter så att det skapar engagemang? Hur följer ni upp ert utveckling?

■ **Employer Branding**

Att utveckla syfte och mening som kan delas av många skapar energi och mobiliserar motivation. Motiverade och engagerade

medarbetare är ofta skillnaden mellan ett högpresterande företag i stark tillväxt och ett medelmåttigt företag som hankar sig fram. Hur attraherar ni talanger? Hur får ni dem att stanna kvar? Vad kan ni göra annorlunda för att skapa större engagemang bland era medarbetare?

■ **Internationalisering**

Är det dags att etablera sig på nya marknader? Hur bör en utlandsexpansion genomföras? Hur ska arbetet organiseras? Vilka resurser krävs? Vilket eller vilka länder har störst potential? Vilka eventuell hinder finns det? Låt en av våra studenter hjälpa er att belysa ut det bästa tillvägagångssättet.

■ **Tillväxtfinansiering**

Tillväxt kostar. Vilken tillväxttakt klarar ni av med den omsättning, lönsamhet och kassa ni har idag? Kan ni växa med eget kapital? Vilken lönsamhet krävs och hur tar ni er dit för att växa organiskt? I vilket läge skulle ni behöva kapitaltillskott? Vilken typ av kapital skulle passa ert företag och situation bäst? Hur sammanställs och presenteras ett framgångsrikt investeringscase beroende på typ av kapital och summa som söks?

■ **Marknadskommunikation**

Vi lever i en tid då vi är mitt uppe i en stor omställning av hur marknadskommunikation bedrivs. Hur långt har ni kommit i den omställningen? Hur ska ni nå era framtida kunder och medarbetare? Vilka kanaler hittar ni dem i? Hur skapas ett attraherande

budskap? Hur kommer man vilja konsumera era tjänster eller produkter i framtiden?

■ Kund- och leverantörsutveckling

Att vidareutveckla en existerande relation är i princip alltid mer kostnadseffektivt än att etablera en ny. Ger ni era kunder och leverantörer den kärlek de behöver? Hur optimerar ni era relationer och fångar upp outnyttjad potential? Det finns få personer som kunder och leverantörer öppnar sig lika mycket för som en student som är på plats för att observera och lära.



INNOVATION

Affärsmodeller, tillväxthinder,
företagskultur, nya organisationsformer,
social innovation,
trend- och omvärldsanalys,
affärsförutsättningar och entreprenörskap



LEDARSKAP

Life Design, implementeringsprojekt,
kunskapsöverlämning, fördjupnings-
arbete, analys, akademiskt skrivande
och YesPerformance 4



FÖRÄNDRINGS-LEDNING

Förändringsledning, ledarskap,
transformering och implementering,
förändringsprojekt, mindfulness,
värderingar och YesPerformance 3



STRATEGI

Strategisk affärsförnyelse,
scenarioplanering,
marknadsskapande, värdeerbjudande,
målanalys, strategiska vägval,
växa genom utmaningar och
YesPerformance 1 & 2

Matix pågår årligen mellan september och juni. Vi tar emot intresseanmälan från företag under hela året. Vi välkomnar små och medelstora verksamheter som vill utvecklas och som eftersträvar kunskapsutbyte. Det finns ett begränsat antal platser varje år. Så här ser processen ut:

01. Är Matix något för er?

Att vara med i Matix öppnar upp många möjligheter, men ställer också en del krav. Vi besöker därför alla företag som är intresserade av att delta för att diskutera era utbildnings- och utvecklingsbehov. Vi berättar även om vad Programmet innebär och hur året är upplagt.

02. Säkra plats till matchningsprocessen

Om vi känner att vi är rätt för varandra säkrar ni en plats i vår matchnings-process genom en avsiktsförklaring. Matchningsprocessen innebär att vi i Matix väljer ut en av våra studenter att genomföra uppdrag på plats hos er under Partnerskapsåret. När vi meddelat att en av våra studenter tar sig an er som uppdrag övergår avsiktsförklaringen i ett Partnerskapsavtal.

03. Målsättningar, utmaningar och behov

Senast under augusti kommer ni få skicka in en företagspresentation. Den innefattar presentation av er, era målsättningar, utmaningar och behov. Den är underlag till att studenterna kommer intervjuar er och en chans att bjuda in studenterna till er värld och få dem intresserade av ert företag.

04. Träffa studenterna

I mitten av september deltar ni i en halvdags intervju. Studenterna genomför dessa intervjuer med er i sex olika forum. Genom att ni får chans att svara på öppna resonerande frågor får studenterna en god insyn om vilka ni är och era behov. Studenterna gör sedan ett analysarbete som tillsammans med bl a vårt besök hos er är underlag för att matcha

05. Matchningsarbete

Att "Matcha" innebär att vi med vår information om er och studenternas analyser väljer ut en av våra studenter till er. Vårt noggranna arbete med att välja vilka studenter som ska arbeta med vilka företag bäddar för ett lyckat samarbete under året. Därför har vi skapat en gedigen process som tar hänsyn till en rad faktorer för att Matix-året ska gynna både studenternas och företagets utveckling. De bästa matchningarna är inte alltid de mest självklara. Kunskap och förståelse om studenternas kompetens och behov, samt företagets situation och utmaningar är viktiga faktorer för en bra matchning.

06. Matix startar

Matix-året inleds med att våra studenter får lära känna er verksamhet och era medarbetare. Efter denna introduktion kommer de att tillämpa Matix med er i fokus torsdagar och fredagar till juni året därpå. ■



Intresserad av Matix?
Läs mer på www.matix.se

Litteratur

Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). "Business growth"—Do practitioners and scholars really talk about the same thing?.

Entrepreneurship theory and practice, 34(2), 289–316.

Acs, Z.J. and Mueller, P. (2007), "Employment effects of business dynamics: mice, gazelles and elephants", Small Business Economics 30(1), 85–100.

Acs, Z. J., & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants. Small Business Economics, 30, 85–100.

Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracy, S. (2008). High impact firms:Gazelles re-visited. Washington D.C.: Small Business Administration.

Acs, Z. J., & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants. Small Business Economics, 30, 85–100.

Agarwal, M. N., & Chatterjee, G. L. (2007). Entrepreneurial human capital and new venture performance. Academy of Entrepreneurship Journal, 13(1), 1–22.

Ahrens, T. (1999). Tidsmonopolet som skapar tillväxt och lönsamhet. Liber ekonomi.

Alarape, A. A. (2007). Entrepreneurship programs, operational efficiency and growth of small businesses. Journal of enterprising communities: People and Places in the global economy.

Almeida, P., Kogut, B. (1997). The exploration of technology diversity and the geographic localization of innovation: start-up firms in the semiconductor industry. Small Business Economics. 9 (1), 21–31.

Almus, M. and Nerlinger, E. (1999), Growth of new technology-based firms: which factors matter?,Small Business Economics, 13 (2), 141–154.

Almus, M. (2002). What characterizes a fast growing firm? Applied Economics, 34, 1497–1508.

Amason, A. C., Shrader, R. C., & Thompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. Journal of Business Venturing, 21, 125–148.

Amezcu, A. S., Grimes, M. G., Bradley, S. W., & Wiklund, J. (2013). Organizational sponsorship and founding environments: A contingency view on the survival of business-incubated firms, 1994–2007. Academy of Management Journal, 56(6), 1628–1654.

Anderson, C. R., & Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. Academy of Management journal, 27(1), 5–24.

Andren, L., Magnusson, M., & Sjolander, S. (2003). Opportunistic adaptation in start-up companies. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 3(5–6), 546–562.

Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M., & Mason, C. (2009). Measuring business growth: high-growth firms and their contribution to employment in the UK.

Appiah-Adu, K., Singh, S., (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision* 36 (6), 385–394.

Asheim, B., Coenen, L., & Vang, J. (2007). Face-to-face, buzz, and knowledge bases: sociospatial implications for learning, innovation, and innovation policy. *Environment and planning C: Government and Policy*, 25(5), 655–670.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329–366.

Baker WH, Addams HL, Davis B. (1993). Business planning in successful small firms. *Long Range Planning* 26(6), 82–88.

Bamiatzi, V.C. and Kirchmaier, T. (2014), "Strategies for superior performance under adverse conditions: a focus on small and medium-sized high-growth firms", *International Small Business Journal*, 32 (3), 259–284.

Barbero, J.L., Casillas, J.C., Feldman, H.D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal* 29, 671–694.

Barkham, R. J. (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: a model and an econometric test. *Small Business Economics*, 6(2), 117–125.

Barnes, L.B. and Hershon, S.A. (1994), "Transferring power in the

family business", *Family Business Review*, 7(4), 377–93.

Barnett, E., Storey, J. (2000). Managers' accounts of innovation processes in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 7(4), 315–324.

Barnett, E., & Storey, J. (2001). Narratives of learning, development and innovation: evidence from a manufacturing SME. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 83–101.

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of small business and enterprise development*.

Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of business venturing*, 13(6), 467–492.

Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367–403.

Barringer, B. R. and Jones, F. F. (2004) Achieving rapid growth: revisiting the managerial capacity problem, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9, 73–86.

Barringer B., Jones F. and Neubaum D. (2005) A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing* 20(5): 663–687.

Barringer, B.R., Jones, F.R., Lewis, P.S. (1998). A qualitative study of the management practices of rapid-growth firms and how ra-

pid-growth firms mitigate the managerial capacity problem.
Journal of Developmental Entrepreneurship 3 (2), 97–122.

Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of business venturing*, 20(5), 663–687.

Baum, J.R., Bird, B.J. (2010). The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: links to new venture growth. *Organization Science* 21, 397–412.

Baum J.R., Locke E.A., & Smith KG (2001) A multi-dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal* 44(2), 292–303.

Becchetti, L. & Trovato, G. (2002), The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance, *Small Business Economics*, Vol. 19 No. 4, pp. 291–300.

Beekman, A., & Robinson, R. B. (2004). Supplier partnerships and the small, high-growth firm: selecting for success. *Journal of Small Business Management* 42(1), 59–77.

Bentzen, J., Madsen, E. S., & Smith, V. (2012). Do firm's growth rates depend on firm size? *Small Business Economics*, 39(4), 937–947.

Bergh, P., Thorgren, S. and Wincent, J. (2011), “Entrepreneurs learning together: the importance of building trust for learning and exploiting business opportunities”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (2), 17–37.

Birch, D.L., Medoff, J., (1994). Gazelles. In: Solmon, L.C., Levenson,

A.R. (Eds.), *Labor Markets, Employment Policy, and Job Creation*. Westview Press, Boulder, pp. 159–167.

Birch, D. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.

Birch, D. L. (1981). Who creates jobs?. *The public interest*, 65, 3.

Bloom N., Lemos R., Sadun R., Scur D. & Van Reenen J. (2016), International data on measuring management practices, *American Economic Review*, 106, 5: 152–156.

Bos, J. W., & Stam, E. (2011). *Gazelles, industry growth and structural change*. Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute, 11(02).

Bosworth, D. and Jacobs, C. (1989). Management attitudes, behaviour, and abilities as barriers to growth in J. S. Metcalfe (ed). *Barriers to growth in small firms*. London: Routledge, 20–38.

Box, T. M., White, M. A., & Barr, S. H. (1993). A contingency model of new manufacturing performance. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18(2), 31–45.

Brophy, D. (1997). Financing the entrepreneurial firm. In D. Sexton & J. Kasarda (Eds.), *Entrepreneurship*, 2000 (pp. 5–28). Chicago: Upstart Publishing.

Brüderl, J., Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses: empirical evidence from a German study. *International Journal of Sociology* 30, 45–70.

Brush, C. G., Ceru, D. J., & Blackburn, R. (2009). Pathways to

entrepreneurial growth: the influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 52(5), 481–491.

Burke, A. E. (2009). Strategies for entrepreneurial success. *Journal of Strategic Management Education*, 5(1), 33–43.

Bushardt, S.C., Duhon, D.L. and Fowler, A.R. (1991), Management delegation myths and the paradox of task assignment, *Business Horizons*, 34 (2), 37–43.

Calantone, R. J., Vickery, S. K., & Dröge, C. (1995). Business performance and strategic new product development activities: an empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 12(3), 214–223.

Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531–543.

Carpenter, R. E., & Petersen, B. C. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance?. *Review of Economics and statistics*, 84(2), 298–309.

Chaganti, R., Cook, R. G., & Smeltz, W. J. (2002). Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), 175.

Chandler, G. N., & Baucus, D. A. (1996). Gauging performance in emerging businesses: Longitudinal evidence and growth pattern

analysis. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1996, 491–504.

Chandler G.N & Hanks S.H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing* 9(4), 331–349.

Chandler, G. N., & Baucus, D. A. (1996). Gauging performance in emerging businesses: Longitudinal evidence and growth pattern analysis. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1996, 491–504.

Chandler G.N & Hanks S.H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing* 9(4), 331–349.

Chandler, G., Brobert, J., & Allison, T. (2014). Customer Value Propositions in Declining Industries: Differences Between Industry Representative and High-Growth Firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*(8), 234–253.

Chrisman, J. J., McMullan, E., & Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 769–791

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.

Coad, A., Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: a quantile regression approach. *Research Policy* 37, 633–648.

Coad, A., & Rao, R. (2010). Firm growth and R&D expenditure. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(2), 127–145.

- Coad, A., & Tamvada, J. P.** (2012). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39(2), 383–400.
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Johansson, D., Wennberg, K.** (2014). Whom do high-growth firms hire? *Industrial and Corporate Change* 23, 293–327.
- Collins, J. C., & Porras, J. I.** (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- Collins, J.** (2001). *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Cooper, A. C., & Artz, K. W.** (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439–457.
- Cooper, A. C., & Bruno, A. V.** (1977). Success among high-technology firms. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C., Woo, C.Y.** (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing* 3(2), 97–109.
- Cooper A.C., Gimeno-Gascon F.J., Woo C.Y.** (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing* 9(5), 371–395.
- Corbett, L. and Campbell-Hunt, C.** (2002), "Grappling with a gusher! Manufacturing's response to business success in small and medium enterprises", *Journal of Operations Management* 20(5), 495–517.
- Covin J.G. & Slevin D.** (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10(1): 75–87.
- Covin, J.G., Slevin, D.P.** (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing* 5, 123–135.
- Cressy, R.** (2009). Determinants of small firm survival and growth. In: M. Casson, B. Yeung, A. Basu & N. Wadeson. *The Oxford handbook of entrepreneurship* (pp. 161–193). Milton Keynes: Oxford University Press.
- Cunneen D.J., Meredith G.G.** (2007). Entrepreneurial founding activities that create gazelles. *Small Enterprise Research* 15(1):39–59.
- Daunfeldt, S.-O., Elert, N., Johansson, D.** (2016). Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? *Industrial and Corporate Change* 25, 1–21.
- Davidsson, P. and Delmar, F.** (1997), High-growth firms: characteristics, job contribution and method observations, paper presented at the RENT XI Conference, Mannheim, November.
- Davidsson, P., & Henrekson, M.** (2002). Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms. *Small business economics*, 19(2), 81–104.
- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J.** (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing* 24(4), 388–406.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L.** (2010). Small firm growth.

Foundations and Trends in Entrepreneurship, 6(2), 69–166.

Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing*, 6(6), 405–429.

Davila, A., Foster, G., (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review* 80, 1039–1068.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California management Review* 52(3), 79–105.

de Kok, J. and Uhlaner, L. (2001), "Organisation context and human resource management in the small firm", *Small Business Economics*, Vol. 17 No. 4, pp. 273–91.

De Koning, A.J. and Muzyka, D.F. (1998). Sustainable enterprises: creating growth in mid-sized companies. Paper presented at the 18th Babson–Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Babson College, Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA, 21–23 May.

Deakins, D. and Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs, *The Learning Organisation*, Vol. 5(3), pp. 144–156.

Deeds, D. L., & Hill, C. W. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of business venturing*, 11(1), 41–55.

Delmar, F. & Davidsson, P. (1998). A taxonomy of high-growth firms.

In: Reynolds, P.D., et al, (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA, pp. 399–413.

Delmar, F., Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24, 1165–1185.

Delmar F and Wiklund J. (2008) The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(3): 437–457.

Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189–216.

Demir, R., Wennberg, K., and McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization, *Long Range Planning*, 50(4), 431–456 .

Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 13(5), 296–322.

Doern, R. (2009). Investigating barriers to SME growth and development in transition environment: a critique and suggestions for developing the methodology. *International Small Business Journal*, 27(3), 275–305.

Doorley, T.L., Donovan, J.M. (1999). *Value-creating growth*. San Francisco: Jossey-Bass.

Douglas, E. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633–651.

Doyle, P. (2008). *Value-Based Marketing* (2 ed.) Chichester: Wiley.

Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of business venturing*, 5(5), 297–312.

Dunne, P. and Hughes, A. (1994), "Age, size growth and survival: UK companies in the 1980s", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 42(2), pp.115–140.

Dutta, D. K., & Thornhill, S. (2008). The evolution of growth intentions: toward a cognition-based model. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 307–332.

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2011). Industry changes in technology and complementary assets and the creation of high-growth firms. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 412–430.

Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524–546.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative science quarterly*, 504–529.

Eneh, S. I., & Awara, N. F. (2016). Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal of Social Sciences*, 15(1), 27–37.

Ensley, M. D., Amason, A. C., & Markman, G. D. (2003). Does the

strategy of hyper-growth new ventures matter. In *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference.

Fadahunsi, A. (2012). The growth of small businesses: Towards a research agenda. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 105.

Fagerberg J. (2005). Innovation: A guide to the literature. In *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagerberg J, Mowery DC, Nelson RR (eds). Oxford University Press: Oxford; 1–26.

Feeser, H.R., Willard, G.E. (1989). Incubators and performance: a comparison of high- and low-growth high-tech firms. *Journal of Business Venturing* 4, 429–442.

Feeser, H.R., Willard, G.E. (1990). Founding strategy and performance: a comparison of high- and low-growth high-tech firms. *Strategic Management Journal* 11, 87–98.

Fischer, E., Reuber, A.R., Hababou, M., Johnson, J.P., Lee, K. (1997). The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22, 13–30.

Fisher, E. and Reuber, A. R. (2003). Support for rapid growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers, *Journal of Small Business Management*, 41: 346–365.

Florin, J., Lubatkin, M., Schulze, W. (2003), A social capital model of

high-growth ventures. *Academy of Management Journal* 46, 374–384.

Fombrun, C.J., Wally, S. (1989), Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing* 4, 107–122.

Forth, J., & Bryson, A. (2019). Management practices and SME performance. *Scottish Journal of Political Economy*, 66(4), 527–558.

Freel, M.S. and Robson, P.J.A. (2004), "Small firm innovation, growth and performance", *International Small Business Journal*, Vol. 22(6), 561–75.

Freel, M. S. (2000). Do small innovating firms outperform noninnovators? *Small Business Economics*, 14(3), 195–210.

Freeman S, Edwards R, & Schroder B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of international Marketing* 14(3), 33–63.

Gabrielsson, J., Dahlstrand, A., & Politis, D. (2014). Sustainable high-growth entrepreneurship. *Entrepreneurship and Innovation*, 15(1), 29–40.

Gallagher, C., & Miller, P. (1991). New fast-growing companies create jobs. *Long Range Planning*, 24(1), 96–101.

Gibrat, R. (1931). *Les inéqalités économiques*. Paris: Recueil Sirey.

Gilbert, B.A., McDougall, P.P., Audretsch, D.B. (2006). New venture growth: a review and extension. *Journal of Management* 32, 926–950.

Giner, J. M., Santa-María, M. J., & Fuster, A. (2017). High-growth firms: Does location matter? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 75–96.

Ginn, C., & Sexton, D. (1990). A comparison of personality type dimensions of the Inc. 500 company founders with those of slower growth firms. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 313–326.

Glancey, K. (1998), Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 4(1), 18–25.

Goedhuys, M., Sleuwaegen, L. (2010). High-growth entrepreneurial firms in Africa: a quantile regression approach. *Small Business Economics* 34, 31–51.

Goedhuys, M., & Sleuwagen, L. (2016). High-growth versus declining firms: the differential impact of human capital and R&D. *Applied Economics Letters*, 23(5), 369–372.

Gollann B. (2006) Achieving growth and responsiveness: Process management and market orientation in small firms. *Journal of Small Business Management* 44(3): 369–385.

Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SME's growth. *Journal of International Business Studies*, 42, 362–380.

Goss, E., & Vozikis, G. S. (1994). High tech manufacturing: Firm size, industry and population density. *Small Business Economics*, 6(4), 291–297.

Gray, C., Gonsalves, E. (2002). Organizational learning and entrepre-

neurial strategy. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 3 (1), 27–33.

Greiner, L.E. (1972), Evolution and revolution as organisations grow, *Harvard Business Review* 50(4), 37–46.

Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (1997). The ambitious entrepreneur: Attributes of firms exhibiting high growth strategies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 68–79.

Gundry, L.K., Welsch, H.P. (2001). The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing* 16, 453–470.

Halabisky, D., Dreessen, E. & Parsley, C. (2006). Growth in firms in Canada, 1985–1999. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 19, 255–268.

Haltiwanger, J., Jarmin, R.S. and Miranda, J. (2013), Who creates jobs? Small versus large versus young, *Review of Economics and Statistics* 95(2), 347–361.

Hambrick, D.C., Crozier, L.M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing* 1, 31–45.

Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9, 193–206.

Hamilton, R.T. and Lawrence, L. (2001), Explaining size differences in smaller firms, *International Small Business Journal*, Vol. 19(2), 49–60.

Hamilton, R. T. (2010). How firms grow and the influence of size and age. *International Small Business Journal*, 30(6), 611–621.

Harms, R., & Ehrmann, T. (2009). Firm-level entrepreneurship and performance for German Gazelles. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(2), 185–204.

Harms, R. (2009). A multivariate analysis of the characteristics of rapid growth firms, their leaders, and their markets. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(4), 429–454.

Harrison J. and Taylor B. (1997) *Supergrowth Companies: Entrepreneurs in Action*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hart, P.E. (2000), Theories of firms' growth and the generation of jobs, *Review of Industrial Organisation* 17(3), 229–48.

Hawawini, G., Subramanian, V. and Verdin, P. (2002), Is performance driven by industry or firm specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal* 24(1), 1–16.

Hay M. (1992) *Barriers to Small Firm Growth*. In: Reynolds PD and Wellesley MA (eds) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park, MA: Babson College.

Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375–391.

Headd, B., & Kirchhoff, B. (2009). The growth, decline and survival of small businesses: an exploratory study of life cycles. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 531–550.

Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244.

Hermans, J., Vanderstraeten, J., Dejardin, M., Ramdani, D., Stam, E., & Van Witteloostuijn, A. (2012). Ambitious entrepreneurship: antecedents and consequences (Research paper 2012–023). Antwerpen: University of Antwerp.

Hessels, J., & van Stel, A. (2011). Entrepreneurship, export orientation, and economic growth. *Small Business Economics*, 37, 255–268.

Hessels, J., van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations and their drivers. *Small Business Economics*, 31, 323–339.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.

Hinton, M., & Hamilton, R. (2013). Characterizing high-growth firms in New Zealand. *Entrepreneurship and Innovation*, 14(1), 39–48.

Hoogstra, G. J., & van Dijk, J. (2004). Explaining firm employment growth: does location matter? *Small business economics*, 22(3), 179–192.

Hornsby, J. and Kuratko, D. (2003), "Human resource management in US small business: a replication and extension", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73–92.

Howorth, C., & Westhead, P. (2003). The focus of working capital management in UK small firms. *Management Accounting Research*, 14(2): 94–111.

Hölzl, W. (2009). Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics* 33, 59–75.

Iacobucci, D., & Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), 65–82.

Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997), The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines, *American Economic Review* 87(3), 291–313.

Iudanov A. (2007). Fast-growing firms and the evolution of the Russian economy. *Problems of Economic Transition* 50(8), 7–28.

Jaffe, A. B., Trajtenberg, M., & Henderson, R. (1993). Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *the Quarterly journal of Economics*, 108(3), 577–598.

Jarillo J.C. (1989) Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing* 4(2), 133–147.

Johnson, P., Conway, C. and Kattuman, P. (1999), "Small business growth in the short run", *Small Business Economics*, 12(2), 103–12.

Julien, P.A. (2002). Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec. Sainte-Foye: Presses de l'Université du Québec.

Kangasharju, A. (2000), Growth of the smallest: determinants of small firm growth during strong macroeconomic fluctuations, *International Small Business Journal*, 19(1), 28–43.

Kazanjian, R.K. (1988), Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures, *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–79.

Kelley, D. J., & Nakosteen, R. A. (2005). Technology resources, alliances, and sustained growth in new, technology-based firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(3), 292–300.

Mauborgne, R., & Kim, W. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103–112.

Kim W.C., & Mauborgne R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review* 82(10), 76–84.

Kline SJ, Rosenberg N. (1986). An overview of innovation. In *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, Landau R (ed). National Academy Press: Washington, D.C.; 275–305.

Koberg, C.S., Uhlenbruck, N. and Sarason, Y. (1996). Facilitators of organizational innovation: the role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*, 11, 133–149.

Lafuente, E., & Rabetino, R. (2011). Human capital and growth in Romanian small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 74–96.

Lane, P.J. and Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.

Larson, A. (1991). Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3): 173–188.

Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, 1–26.

Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business and Economics Research*, 8(9), 109–119

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615–640.

Lee, N., (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics* 43, 183–195.

Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a "comprehensive theory": tilting at Windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 249–260.

Li, T., and Calantone, R.J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13–29.

Li, M., Goetz, S., Partridge, M., & Fleming, D. (2016). Location determinants of high-growth firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1–2), 97–125.

Liao, J., Welsch, H., Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(1), 63–85.

Lindelof, P., Lofsten, H. (2004). Proximity as a resource base for competitive advantage: university-industry links for technology transfer. *Journal of Technology Transfer* 29 (3/4), 311.

Lindic J, Bavdaz M, Kovacic H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy* 41(5), 928–938.

Littunen H, Niittykangas H. (2010). The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17(1), 8–31.

Littunen, H., & Tohmo, T. (2003). The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. *Small Business Economics*, 21, 187–200.

Littunen, H. and Virtanen, M. (2009), Differentiating factors of venture growth: from statics to dynamics, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15 (6), 535–554.

Lopez-Garcia, P., Puente, S. (2012). What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. *Small Business Economics* 39, 1029–1041.

Lotti, F., Santarelli, E. and Vivarelli, M. (2003), Does Gibrat's Law hold among young, small firms, *Journal of Evolutionary Economics*, 13(3), 213–35.

MacMillan, I.C., Day, D.L. (1987). Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing* 2 (1), 29–39.

Macpherson, A., Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm

growth: a systematic review of the evidence. *Research Policy* 36, 172–192.

Mascarenhas, B., Kumaraswamy, A., Day, D., & Baveja, A. (2002). Five strategies for rapid firm growth and how to implement them. *Managerial and Decision Economics*, 23(4–5), 317–330.

Mason, G., Bishop, K., & Robinson, C. (2009). Business Growth and Innovation. National Endowment for Science, Technology and the Arts.

Mason, C., Brown, R., Hart, M., & Anyadike-Danes, M. (2015). High growth firms, jobs and peripheral regions: the case of Scotland. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8, 343–358.

Masurel, E., & Smit, H. P. (2000). Planning behavior of small firms in central Vietnam. *Journal of small business management*, 38(2), 95.

Mazzucato, M., & Parris, S. (2015). High-growth firms in changing competitive environments: the US pharmaceutical industry (1963 to 2002). *Small Business Economics*(44), 145–170.

McDougall, P. P., Robinson, R. B., Jr., & DeNisi, A. S. (1992). Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7: 267–289.

McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L. (1995). Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal*, 16: 565–580.

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

McMahon R. & Davies L. (1994) Financial reporting and analysis practices in small enterprises: Their association with growth rate and financial performance. *Journal of Small Business Management* 32(1), 9–17.

McPherson, M., Smith-Lovin, L. and Cook, J.M. (2001). Birds of a feather: homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415–444.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1984), A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30(10), 1161–83.

Miller D. & Toulouse J. (1986) Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business* 32(11): 1389–1409.

Mohr, V., Garnsey, E. and Theyel, G. (2014), The role of alliances in the early development of high growth firms, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 23 No. 1, pp. 233–259.

Mole, K., Hart, M., Roper, S., & Saal D. (2008). Differential gains from Business Link support and advice: a treatment effects approach. *Environment and planning. C, Government & policy* 26(2), 315.

Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: A review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54, 96–111.

Moore B. (1994). Financial constraints to the growth and development of small high-technology firms. In *Finance and the Small Firm*, Hughes A, Storey D (eds). Routledge: London.

Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship &*

Regional Development 19(1), 69–88.

Moreno, F. and Coad, A. (2015). High-growth firms: stylized facts and conflicting results, in Corbett, A.C. and Katz, J.A. (Eds), *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm and Region Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 17, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 187–230.

Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. M. (2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of small business management*, 44(2), 221–244.

Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417–425.

Mthimkhulu, A., & Aziakpono, M. (2016). What characterises high-growth firms in South Africa? Evidence from World Bank Enterprise Survey. *South African Journal of Business Management*, 47(4), 71–81.

Ng, P. Y., & Hamilton, R. T. (2016). Experiences of high-growth technology firms in Malaysia and New Zealand. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 901–915.

Nicholls-Nixon, C.L., Cooper, A.C., Woo, C.Y. (2000). Strategic experimentation - understanding change and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing* 15(5), 493–521.

Nicholls-Nixon, C.L. (2005). Rapid growth and high performance: the entrepreneur's "impossible dream?". *Academy of Management Executive* 19, 77–89.

Niosi, J. (2003). Alliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms. *Research policy*, 32(5), 737–750.

Nooteboom, B. (2006). Innovation, learning and cluster dynamics. In B. Asheim, P. Cooke & R. Martin (Eds.), *Cluster and Regional Development. Critical Reflections and Explorations* (pp. 137–163). London: Routledge.

North, D., & Smallbone, D. (2000). The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional studies*, 34(2), 145–157.

O’Gorman, C. (2001), The sustainability of growth in small and medium sized enterprises, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research* 7(2), 60–71.

O’Regan, N., Ghobadian, A., Galleary, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation* 26, 30–41.

Oakey, R. (1995), *High-Technology Small Firms: Variable Barriers to Growth*, London: Chapman.

OECD (2002) *High Growth SMEs and Employment*, Paris: OECD.

OECD (2010), *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship – OECD Publishing

Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(7), 735–753.

Omri, A., & Ayadi-Frikha, M. (2014). Constructing a meditational model of small business growth. *International Entrepreneurship Management*, (10), 319–342.

Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45: 527–545.

Parker, S. C., Storey, D. J., & Van Witteloostuijn, A. (2010). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 35(2), 203–226.

Parsley, C. & Dreessen, E. (2004) *Growth Firms Project: Key Findings*. Ottawa: Industry Canada,

Pasanen, M., & Laukkanen, T. (2006). Team-managed growing SMEs: A distinct species? *Management Research News*, 29(11), 684–700.

Pena, I. (2002), Intellectual capital and business start-up success, *Journal of Intellectual Capital* 3(2), 180–98.

Pennings, J. M., Lee, K., & Witteloostuijn, A. V. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of management Journal*, 41(4), 425–440.

Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.

Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense*. Harvard Business School Press, 90–108.

Phelps, B., Adams, R. and Bessant, J. (2007), Life cycles of growing organisations: a review with implications for knowledge and learning, *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30.

Phillips, B. and Kirchoff, B. (1989), Formation, growth and survival: small firm dynamics in the US economy, *Small Business Economics*, 1(1), 65–74.

Powell, W.W., Sandholtz, K.W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal* 6, 94–115.

Powell, W.W., K. Koput and L. SmithDoerr (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 116–145.

Reagans, R. and Mcevily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48, 240–267.

Reichstein, T. and Dahl, M.S. (2004), Are firm growth rates random? Analysing patterns and dependencies, *International Review of Applied Economics* 18(2), 225–46.

Reid, G. C., & Xu, Z. (2012). Generalizing Gibrat: using Chinese evidence founded on fieldwork. *Small Business Economics*, 39(4), 1017–1028.

Rich, J.T. (1999). The growth imperative. *Journal of Business Strategy* 20 (2), 27–31.

Robson, P.J.A. and Bennett, R.J. (2000), SME growth: the relationship with business advice and external collaboration, *Small Business Economics* 15(3), 193–205.

Robson, G. and Gallagher, C. (1993), The job creation effects of small and large firm interaction, *International Small Business Journal* 12 (1), 23–38.

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.

Roman, J., Cancino, C., & Gallizo, J. (2017). Exploring features and opportunities of rapid-growth wine firms in Chile. *Estudios Gerenciales*, 33, 115–123.

Roper, S. (1997) Product innovation and small business growth: A comparison of the strategies of German, UK and Irish companies. *Small Business Economics* 9(6), 523–537

Rosa, P. (1999), The prevalence of multiple owners and directors in the SME sector: implications for our understanding of start-up and growth, *Entrepreneurship and Regional Development*, 11(1), 21–37.

Rotger G.P., Gortz M., Storey D.J. (2012). Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice. *Journal of Business Venturing* 27(4): 506–521.

Roure, J. B., & Keeley, R. H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of business venturing*, 5(4), 201–220.

Roure, J. B., & Maidique, M. A. (1986). Linking prefunding factors and

high-technology venture success: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 1(3), 295–306.

Rue, L., & Ibrahim, N. (1996). The Status of Planning in Smaller Family Owned Businesses. *Family Business Review*, 9(1), 29–43.

Ryzhkova, N. (2015). Does online collaboration with customers drive innovation performance? *Journal of Service Theory and Practice* 25, 327–347.

Sadler-Smith, E., Spicer, D.P. and Chaston, I. (2001), Learning orientations and growth in smaller firms, *Long Range Planning* 34(2), 139–58.

Sadler-Smith E., Hampson Y., Chaston I. & Badger B. (2003) Managerial behaviour, entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Small Business Management* 41(1): 47–67.

Saemundsson, R.J. and Dahlstrand, A.L. (1999). Breaking the entrepreneurial growth barrier: the role of venture capital and acquisitions for the emergence of medium-sized technology-intensive firms. In Bygrave, W.D., Manigart, S., Mason, C.M., Meyer, G.D., Sapienza, H.J. and Shaver, K.G. (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson–Kauffman Entrepreneurship Research Conference. Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, 637–651.

Sandberg, W.R. & Hofer, C.W. (1987) Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing* 2(1), 5–28.

Sapienza, H. J., & Grimm, C. M. (1997). Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of

shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 5–24.

Savarese , M., Orsi, L., & Belussi, F. (2016). New venture high growth in high-tech environments. *European Planning Studies*, 24(11), 1937–1958.

Schreyer P. (2000). High-Growth Firms and Employment. In *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. 2000/03, OECD Publishing: Paris.

Scott, M. and Bruce, R. (1987), Five stages of growth in small business, *Long Range Planning* 20(3), 45–52.

Segarra, A., & Teruel, M. (2014). High-growth firms and innovation: an empirical analysis for Spanish firms. *Small Business Economics*, 43, 805–821.

Senderovitz, M., Klyver, K., Steffens, P. (2016). Four years on: are the gazelles still running? A longitudinal study of firm performance after a period of rapid growth. *International Small Business Journal* 34, 391–411.

Sexton, D.L., Upton, N.B., Wacholtz, L.E. and McDougall, P.P. (1997), Learning needs of growth-oriented entrepreneurs, *Journal of Business Venturing* 12 (1), 1–8.

Sexton, D. (1989). Growth decisions and growth patterns of women-owned enterprises. In: Hargan, O., Rivchun, C., Sexton, D. (Eds.), *Women-Owned Businesses*. New York7 Praeger, 135–150.

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial

opportunities. *Organization Science* 11 (4), 448–469.

Shuman, J.C., Shaw, J.J., Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning* 18, 48–53.

Siegel, R., Siegel, E., Macmillan, I.C. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing* 8, 169–180.

Sims, M.A., O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation* 26, 943–954.

Singer, B. (1995), Contours of development, *Journal of Business Venturing* 10(4), 303–29.

Slevin, D., & Covin, J. (1997). Time, growth, complexity and transitions: Entrepreneurial challenges for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2): 53–86.

Smallbone, D. and Wyer, P. (2000), Growth and development in the small firm, in Carter, S. and James-Evans, D. (Eds), *Enterprise and Small Business*, Prentice Hall, Harlow.

Smallbone, D., Leigh, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1, 44–62.

Smallbone, D., Leigh, R. and North, D. (1995), The characteristics and strategies of high growth SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 1(3), 44–56.

Snell, R., & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for

expanding small businesses. *Journal of Management Development*.

Stalk G., Evans P., Shulman L.E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* 70(2), 57–69.

Stam, E., & Wennberg, K. (2009). The roles of R & D in new firm growth. *Small Business Economics*, 33, 77–89.

Stangler, D. (2010). High-growth firms and the future of the American economy.

Steinmetz, L.L. (1969), Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them, *Business Horizons* 12(1), 29–36.

Storey, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.

Storey, D. J. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112–130.

Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: Towards the prediction of initial success. *Journal of business venturing*, 2(3), 215–230.

Tan, W.C.M. and Tay, R.S.T. (1995). Factors contributing to the growth of SMEs: The Singapore case. *Journal of Enterprising Culture*, 3(2): 197–210.

Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1997, April). Limitless vs. sustained growth strategies: what's the answer to the corporate growth dilemma?. In *Business Forum* (Vol. 22, No. 2/3, p. 29). California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.

Teach, R.D., Tarpley, F.A., Jr., Schwartz, R.G. (1986). Software venture teams. In: Ronstadt, R., Hornaday, J., Peterson, R., Vesper, K.H. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, pp. 546–562.

Teruel-Carrizosa, M. (2010). Gibrat's law and the learning process. *Small Business Economics*, 34(4), 355–373.

Todd, A., Taylor, B. (1993). The baby sharks: strategies of Britain's supergrowth companies. *Long Range Planning* 26, 69–77.

Upton, N., Teal, E., & Felan, J. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60–72.

Vinnell, R. and Hamilton, R.T. (1999), A historical perspective on small firm development, *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4), 5–18.

Wakkee, I., Van Der Veen, M., & Eurlings, W. (2015). Effective growth paths for SMEs. *The Journal of Entrepreneurship*, 24(2), 169–185.

Walker, J. (2010). The Use of Performance-based Remuneration: High versus Low-growth Firms. *Australian Accounting Review*, 20(3), 256–264.

Wasilczuk, J. (2000). Advantageous competence of owner/managers

to grow the firm in Poland: Empirical evidence. *Journal of Small Business Management*, 38, 88–94.

Watson, W., Stewart Jr, W. H., & BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 145–164.

Wennberg, K. (2009). Knowledge combinations and the survival of financial service ventures. *Journal of Business Venturing*, 25, 361–375.

Wernerfelt B, Montgomery C.A. (1988). Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *The American Economic Review* 78(1), 246–250.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.

Wiklund, L. and Shepherd, D. (2003), Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities, *Journal of Management Studies* 40(8), 1919–41.

Wright, M. and Stigliani, I. (2012), Entrepreneurship and growth, *International Small Business Journal* 31(1), 3–22.

Wright, P.M., McMahan, G.C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management* 5(2), 301–326.

Zahra, S.A., Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2000), International expansion by new venture firms: international diversity, mode of

market entry, technological learning, and performance,
Academy of Management Journal 43(5), 925–50.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.

Zhao, L., & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of business venturing*, 10(5), 349–370. ■



Andra böcker av Jonas Fasth:

Praktiskt strategiarbete

Lilla boken om marknadsföring

Strategiarbetets grunder

Tillväxtföretagets grunder

Företagsledares arbete och tillväxt

Bokens författare



Efter att ha läst om, studerat, konsulterat och reflekterat kring – ja levt – i och med små- och medelstora tillväxtföretag i över 25 år kan vi i denna bok ta del av Jonas Fasths samlade bild av tillväxt. Det är en bok som kan användas såväl som en uppslagsbok över vad forskningen visar, som en inspirationskälla för att få idéer och förslag på hur man kan arbeta och tänka för att stimulera tillväxt i det enskilda företaget. Både den mer erfarna företagsledaren som personer med nyvunnen nyfikenhet på tillväxtföretag har något att hämta ur boken. Bokens speciella upplägg, innehållande rikligt med kopplingar till studier, erbjuder en resa genom tillväxtforskningens land.

Jonas Fasth har bred erfarenhet från näringslivet och parallellt med arbetet som lärare och forskare på Handelshögskolan är han verksam som managementkonsult med fokus på små- och medelstora företags tillväxt. Jonas forskar inom management & organisation och har ett särskilt intresse för strategiskt arbete och förändringsledning. Han har bland annat skrivit böckerna *Praktiskt strategiarbete*, *Lilla boken om marknadsföring*, *Strategiarbetets grunder*, *Tillväxtföretagets grunder* och *Företagsledares arbete och tillväxt*. ■





Management av tillväxtföretag – Vad visar forskningen?
ger dig konkreta förslag hur du kan arbeta med tillväxt
baserat på forskning. Författaren Jonas Fasth har arbetat
inom området i över 25 år. Låt dig inspireras och se hur
man kan hjälpa företag till tillväxt.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

