

# **GASELLER EN FRAMGÅNGSSAGA**

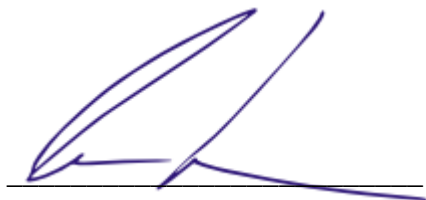
– KAN STRATEGIER HJÄLPA DEM?

Examensarbete – Civilekonom  
Företagsekonomi

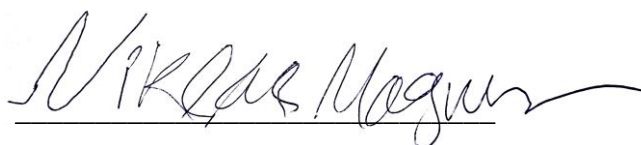
LINUS DREVIK  
NIKLAS MAGNUSSON

År 2015: VT2015CE12

Vi känner att vi har under årets gång har utvecklats och lärt oss mängder av diverse kunskaper som berör skrivdesign såväl som organisationsstruktur. Processen har inte alltid varit lätt och många gånger har det känts som ett alltför högt berg att bestiga. Men till vår hjälp har vi alltid haft vår handledare Roy Liff som ständigt funnits till hands och alltid kommit med positiva inflikningar och synvinklar. Därför riktar vi ett särskilt stort tack till dig Roy, utan ditt engagemang och dina kloka råd hade denna uppsats inte blivit av. Vi vill även tacka företaget som vi undersökt för att de avsatt tiden som krävdes för att vi skulle kunna genomföra våra observationer och intervjuer. Slutligen vill vi också rikta ett tack till opponenter och ni andra som läst vårt arbete och kommit med goda råd och förslag på förbättringar.



Linus Drevik  
2015-06-01



Niklas Magnusson  
2015-06-01



HÖGSKOLAN I BORÅS

**Svensk titel:** <Gaseller en framgångssaga>

**Engelsk titel:** <Gazelles a fairy tale of success >

**Utgivningsår:** 2015

**Författare:** <Linus Drevik/ Niklas Magnusson>

**Handledare:** <Roy Liff >

## **Abstract**

Gazelles are companies which have an annual increase in sales of at least 20 %, for a running period of 2 to 5 years. Despite all this these companies only stands for 2-10 % of the entire market of small to medium sized business. Despite this small number they are accounted for more than 40 % of all the new jobs who are created. The problem these companies are experiencing is that their lifecycle are short. As fast as they enter the market they disappear. The differences between the companies are large and some of them succeed better than the others.

The fact that some gazelles do better than others is an interesting subject to investigate. This study investigates if a company's strategic decisions may affect it's possibilities to evolve into a gazelle company and how it does it. The study has its base in Mintzbergs (1993) superstructure and it uses the thoughts and ideas of Markiewicz (2011) resolving around his implementation barriers.

The purpose of this study is to investigate how a company's strategic choice affects their capability of sustaining the levels required to be called gazelles, this have steered the study in the direction of a qualitative study. That is why the empirical studies are built up from observations and interviews with individuals from different hierarchical levels.

This essay shows how a specific gazelle company acts to implement strategies to make sure that they will remain a gazelle. Mintzbergs (1993) superstructure and Markiewicz (2011) four barriers regarding strategy implementation has been the theoretical support in the essay.

The essay itself is written in Swedish.

**Keywords:** (på engelska)

Gazelles, Strategy implementation, Economics, Management, Organizational structure

## Sammanfattning

Gaseller kallas företag som växer i en enormt snabb takt. Det finns idag ingen allmänt vedertagen definition av vad ett gasellföretag är, men vanligtvis brukar man inom forskningen säga att ett gasellföretag har en säljökning med minst 20 % per år i 2-5 år. Trots att dessa företag endast utgör 2-10 % av alla små och medelstora företag fast de endast utgör en så liten del så utgör det till mer än 40 % av alla nya jobb som skapas på arbetsmarknaden. Problematiken för dessa företag som kallas för gaseller är att en stor del av dessa företag inte har någon längre livscykel. Lika snabbt som de kommer in på marknaden lika snabbt försvinner de igen. Skillnaden mellan företagen är dock stor och vissa lyckas mycket bättre än andra.

Just det faktum att vissa gasellföretag lyckas så mycket bättre än andra är en intressant sak att undersöka. I denna studie undersöks om det kan vara så att ett företags strategiska val kan påverka ett gasellföretags möjlighet att utvecklas och förbli ett gasellföretag och i så fall på vilket sätt det kan påverka. Studien tar sin utgångspunkt i Mintzbergs (1993) superstruktur och använder sig även av de tankar och idéer som Markiewicz (2011) har utvecklat angående barriärer som kan tänkas finnas vid ett strategiimplementerande i organisationer.

Studiens syfte att undersöka hur ett företags strategival påverkar dess möjlighet att utvecklas och förbli ett gasellföretag har fordrat en kvalitativ metod. Därför bygger det empiriska materialet på observationer på det utvalda företaget samt intervjuer med personer på de olika nivåerna i företaget.

Uppsatsen visar hur ett speciellt företag som har en brant tillväxtkurva som ett gasellföretag agerar för att på ett så bra sätt som möjligt implementera en strategi som ska göra det möjligt för företaget att förbli ett gasellföretag. Mintzbergs (1993) superstruktur och Markiewicz (2011) fyra barriärer angående strategiimplementering i organisationer har varit det teoretiska stödet i uppsatsen.

**Nyckelord:** (på svenska)

Gaseller, Strategiimplementering, Ekonomi, Management, Organisationsstruktur

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Syfte.....	- 3 -
1.2	Disposition.....	- 4 -
2	Tidigare forskning:.....	- 5 -
3	Teoretisk referensram.....	- 10 -
4	Metod.....	- 14 -
4.1	Studien.....	- 14 -
4.2	Fallstudie.....	- 14 -
4.3	Urvalet.....	- 15 -
4.4	Analys.....	- 16 -
4.5	Överväganden.....	- 16 -
4.6	Studiens validitet.....	- 17 -
5	Resultat.....	- 19 -
6	Analys.....	- 24 -
7	Diskussion.....	- 28 -
8	Slutsats.....	- 31 -
9	Källförteckning.....	- 34 -
10	Bilaga 1.....	- 37 -
10.1	Bilaga 2.....	- 38 -

# 1 Inledning

Det finns idag ingen definition som är accepterad av alla forskare på vad ett gasellföretag är, men Delmar och Davidsson (1998) skriver att den vanligaste definitionen av ett gasellföretag är ett företag som har minst en 20-procentig säljökning under ett par år. Tidsbegränsningen är inte allmänt fastslagen men en vanlig uppfattning lägger tidsspannet mellan 2 – 5 år. Gasellföretag är med andra ord företag som växer i en enormt hög takt. Idag utgör gasellföretag endast 2 – 10 % av alla små och medelstora företag fast de endast utgör en så liten del så utgör det till mer än 40 % av alla nya jobb som skapas på arbetsmarknaden (Parsley och Dressen 2003). Detta även fast de flesta gasellföretagens tillväxutsveckling inte är linjär utan har stora fluktuationer från år till år (Garnsey och Heffernan, 2005). Vilken typ av affärsstrategi kan då ett företag som växer så oregelbundet från år till år välja att implementera?

Dagens industri har egna utmärkelser för de företag som lyckas med att ha en tillväxtökning över en viss procentsats och de får då under ett års tid gå under benämningen Di gasell.

- *I år klarar 876 bolag kraven i Di:s Gasellundersökning, något färre än i fjol då 993 bolag kvalificerade sig som Gasellföretag. Därmed har uppgången från 2013 kommit av sig. Då ökade antalet Gasellföretag med 44 procent jämfört med det magra resultatet från 2012 då endast 691 Gaseller utsågs.*

Fellman (2015) förklarar att en av anledningarna till nedgången av antalet gaseller beror på bristen på kapital, detta för att finansieringen av de privata bolagen och speciellt de snabbväxande har blivit mycket svårare sedan finanskrisen. Rövik lyfte redan under 2000 – talets början problematiken med att moderna organisationer idag kontinuerligt byter vägledande koncept för hur organisationens delar skall styras (Rövik 2000). Dagens företag innehar illusionen om att genom ett strategiimplementerande påbörjar de en differentiering gentemot övriga konkurrerande organisationer (Rövik 2000). Detta förklarar författaren som ett misslyckande då det endast är de största internationella strategierna som överlever och genom en implementering av dessa påbörjas en process där organisationerna blir allt mer isomorfiska.

Porter (1999) skriver att konkurrensen har hårdnat dramatiskt under de senaste decennierna i så gott som alla delar av världen. Han skriver vidare att det inte var så länge sedan konkurrensen var i stort sett frånvarande i många länder och branscher. Marknader skyddades och dominerande marknadspositioner var regeln. Även om konkurrenterna var närvarande var rivaliteten allt annat än intensiv (Porter 1999). Det speciella med gasellföretag är som sagt att de växer i en oerhörd fart. Vanligtvis innebär detta att gasellföretagen är nya eller relativt nya företag som gett sig in på marknaden nyligen. För enligt Sims och O'Regan (2006) är det så att företag oftast har sin största säljökning när de är nya eller relativt nya på marknaden. Vidare hävdar författarna att efter en viss tid, vanligtvis ett par år, så planar utvecklingen ut och omsättningen stabiliseras. Sims och O'Regan (2006) skriver att gasellföretag är yngre än 15 år gamla. Att gasellföretagen kan vara upp till 15 år gamla förklarar författarna med att det kan ta tid innan gasellföretagen får fart på sin verksamhet. Men när det sen verkligen händer så brukar utvecklingskurvan vara brant (Sims och O'Regan 2006).

Något som diskuterats flitigt i forskningen är huruvida vissa gasellföretag fortsätter sin branta utveckling även efter ett antal år med oerhörd tillväxt medan andra tidigare gasellföretag stannar av i sin utveckling eller rent av upphör att existera (Parker, Storey och Witteloostuijn 2010);(Henrekson och Johansson, 2010). Enligt forskningen som gjorts på detta område finns det inte något givet svar på varför vissa gasellföretag klarar sig fortsatt bra medan andra tappar fart i utvecklingen. Teorier som drivs av bland annat Parker, Storey och Witteloostuijn (2010) behandlar om det helt enkelt kan vara så att det är lite tur inblandat samtidigt som det krävs att de som startat ett företag som utvecklats till ett gasellföretag har specifika kunskaper som gör att deras företag har möjligheten att utvecklas till ett gasellföretag. Ytterligare andra, bland annat Feindt, Jeffcoate och Chappell (2001) driver teorier om att det kanske kan vara så att det inte alls är en slump vilka gasellföretag som fortsätter sin goda utveckling och vilka som inte gör det. Istället tror dessa forskare att det kan vara så att det är strategin som företaget väljer som är den avgörande faktorn som bestämmer gasellföretagets öde. Kan det vara så att det inte är det viktigaste vilken strategi man väljer utan det som betyder något är hur man implementerar den strategi man väljer? Detta är också något som vissa forskare har teorier om. Forskare så som Audet, St-Jean och Julien (2008) har teorier om att det kan röra sig om en så kallad ”följa John mentalitet”, det vill säga att om något företag lyckas särskilt bra med någon strategi så får de andra företagen upp ögonen för det och väljer att också implementera just den strategin i sin verksamhet i hopp om att själva bli lika framgångsrika som den konkurrent man försökt imitera.

På den danska marknaden är det hela 58 % av alla små och medelstora företag som växer som gaseller det första året, vid år 3 är det endast 5 % som lyckats bibehålla sin tillväxt över den nivå som krävs för att få klassificeras som ett gasellföretag (Boersen Business News 2014). Under de senare åren beskriver den nya forskningen som är gjord att de företag som satsar på tillväxt gör det ofta på bekostnad av lönsamheten och fungerar sämre vid senare tidsperioder (Davidsson, Steffens och Fitzsimmons 2009). För att undvika att det blir alltför stora fluktuationer i tillväxten uppmuntrar Rövik (2000) organisationerna till att adaptera nya strategilösningar baserat på de olika situationer som de kan uppleva. Ett implementering av dessa skapar en tydligare organisationsformulering vilket vidare genererar en effektivare arbetsmiljö där personalens produktivitet ökar i organisationen. Den individ som skall utföra dessa strategiska åtgärder samt mbeskrivningar inom verksamheten har ett stort utbud av mer eller mindre beprövade strategier att välja bland (Rövik 2000). Ries (2009) skriver också om liknande problematik som kan uppstå när en organisation ska välja vilken strategi som de ska använda sig av i framtiden. Där det enligt skribenten föreligger en viss problematik i hur ett beslut harmoniseras genom alla instanser inom organisationen. Ries (2009) illustrerar detta genom att måla upp de styrande som individer som utnyttjar sin vänstra hjärnhalva mer än den högra och marknadssidan gör det motsatta.

Det som snabbt uppdagas för en strateg inom en organisation är det enorma utbudet av tillgängliga strategier, men den stora problematiken presenterar sig när det aktiva valet skall göras (Rövik 2000). Strategen måste ta hänsyn till så mycket mer än bara den faktiska effektiviteten exempelvis organisationsstrukturen samt resursberoendet av strategin. Idag är inte problemet att det inte finns några strategier att välja bland när man som strateg ska hitta en ny väg framåt för sin organisation. Snarare är det så att man skulle kunna säga att det finns så många strategier att välja bland att det är svårt att få en överblick över alla. Utöver detta så upplever gasellföretagen att denna strategibestämning skall avklaras under en väldigt kort tid för att de skall kunna vara kvarstående bland de 5 % som överlever 3-årsspärren (Boersen Business News 2014). På grund utav detta så har en ny problematik presenterats hos gasellföretagen, de har nämligen inte möjlighet att avvara lång tid till en grundlig genomgång om vilken typ av strategi som är bäst lämpad för deras organisation.

Dagens Industri (2014) har presenterat en artikel och förklarar vad en gasells framgångssagor består av. Artikeln anser att det finns tre stycken olika faktorer som är av vikt. Det fria rörelsekapitalet, låga skuldsättningsgraden samt företagets goda affärsidéer är fundamenten för om företaget skall lyckas eller inte. Feindt, Jeffcoate och Chappell (2001) behandlar det stora KITE projektet<sup>1</sup> som bedrevs inom europeiska unionen under tidigt 2000-tal. Detta projekt var för att identifiera de faktorer som är av en markant nivå för ifall ett gasellföretag lyckas. Denna undersökning lokaliserade elva stycken faktorer som är fundamentala istället.

Denna skillnad som går att åskådliggöra i forskningen samt artiklarna kan bero på företagets strategiska val då detta ofta är denna som lägger fundamentet för att kunna förändras samt anpassas. Utöver den korta tid som gasellföretagen har på sig att fastställa en strategi så måste det vara den strategi som gynnar dem bäst. För det finns många företag som försöker att bli gaseller men det är bara en liten del som lyckas med detta. Denna studie kommer att titta på hur en organisations strategiska val kan influera hur de lyckas med att bli gaseller under en längre period.

## 1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats blir således att förklara varför vissa gasellföretag lyckas med att fortsätta med att vara gaseller medan andra misslyckas där företagets strategival anses som den avgörande faktorn. Därmed blir uppstatsens centrala huvudfråga följande:

*Hur kan ett gasellföretags strategiska val påverka om de kan lyckas med att förbli gaseller?*

KITE<sup>1</sup> är en stor undersökning av eu rörande tillväxt inom unionen bland små och medel stora företag. För vidare läsning se Feindt, Jeffcoate och Chappell (Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce (2001))



## 1.2 Disposition

Kapitel 2 lyfter den tidigare forskningen som har bedrivits runt gaseller, strategiimplementering och hur den har förändrats genom tiderna. Forskningen omkring gasellerna försöker konkretisera specifika faktorer som påverkar gaseller men även hur förutsättningarna för dem har förändrats över tid. Strategiimplementeringen behandlar generella sanningar som finns om strategier men det behandlar även hur organisationer skall gå tillväga med dem utefter den gjorda forskningen.

Kapitel 3 behandlar Mintzbergs (1993) superstruktur men även Markiewicz (2011) fyra barriärer för strategiimplementering. Superstrukturen och dessa barriärer används i den analytiska delen för att komma fram till hur organisationens strategiska val ser ut med detta i åtanke så är denna del utformad för att skapa en så god förståelse rörande dessa instrument som skall nyttjas.

Kapitel 4 förklarar hur denna studie har gått tillväga. Där de avvägningar som har gjorts presenteras men även hur studien har begrundat de etiska agerande för att inte skada de individer som har ställt upp i denna studie. Utöver detta motiveras de val som är gjorda under studiens gång som är förankrade i kurslitteratur.

Kapitel 5 förklarar vad intervjuerna samt observationerna resulterade i när de utfördes. Det är denna del som tar upp det empiriska material som ligger till grund för den analytiska delen. Denna del klargör även de skillnader som föreligger i verksamheten och hur de återspeglas av personalen.

Kapitel 6 behandlar den genomförda analysen om hur organisationens alla delar arbetar med deras aktiva strategival. De förbättringsmöjligheter som vi lyckats finna inom organisationen behandlas inom ramarna för detta kapitel.

### Kapitel 7

I detta kapitel diskuteras de resultat och analyser som framkommit utifrån studien. Det diskuteras vad som kan ligga till grund för de resultat som uppkommit samt utifrån analysen som gjorts diskuteras möjliga förbättringar som kan vara aktuella för företaget i fråga.

### Kapitel 8

Här konkretiseras lösningar samt idéer till varför gaseller agerar som de gör samt hur de kan agera för att införskaffa sig möjligheten till att fortsätta att verka som gaseller på marknaden. Slutligen presenteras förslag på vidare forskning.

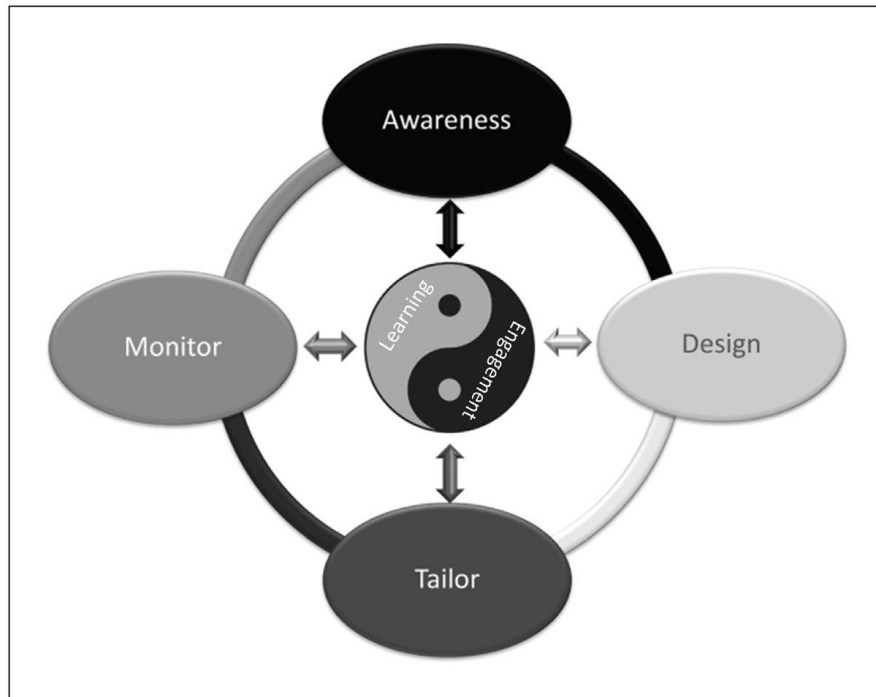
## 2 Tidigare forskning:

Ett antal olika metoder för att hantera implementerandet av planerade åtgärder presenteras i litteraturen. Till exempel skriver Nutt (1986) att taktiker så som interventioner, delaktighet och övertalningsförmåga är av stor vikt. Dunphy och Stace (1993) identifierar samarbete, rådgivning och vägledning som faktorer av vikt. Däremot beskriver Huy (2001) att befallande, teknik, undervisning och sociala metoder är de viktigaste faktorerna till ett lyckat implementerande och Burnes (2004) refererar till planerade och framväxande tillvägagångssätt. Burnes (2004) använder termen "planerade" till att hänvisa till en klassisk trestegsmodell gjord av Lewin (1947). Begreppet "framväxande" använder han däremot för att hänvisa till alternativa metoder som involverar större delegering av förändringsroller och mer öppenhet till organisations anpassning. De flesta av dessa kategoriseringar är baserade på distinktioner om vem som driver förändring, delegering av ansvar och deltagandet och vilka typer av incitament som erbjuds. I allmänhet föreslår dessa en underliggande kontinuitet mellan metoder som ger direktiv uppifrån och samarbetande metoder som ger ett perspektiv nerifrån och upp.

Det finns dock viktiga strategier som verkar för att hjälpa gaseller att bli eller förbli stora (i termer av omsättningen). Två av dessa är att ha både en marknadsföringsavdelning och en huvudprodukt som är en stor bidragsgivare till försäljningen (Parker, Storey och Witteloostuijn 2010). Intressant också är att stora gaseller undvek både utveckling av nya produkter och användning av kundklagomål som en form av kvalitetskontroll (Parker, Storey och Witteloostuijn 2010). Ihållande tillväxt under en längre period kräver att implementeringen av nya strategier sker vid rätt tid både när det gäller internt och externt (Parker, Storey och Witteloostuijn 2010).

Worley och Mohrman (2014) använder termer som "gamla normala" och "nya normala" när de beskriver traditionella implementeringsteorier och modeller. Med det "gamla normala" menar författarna implementeringsteorier som passade bra med naturen och miljön i de organisationer som de befann sig i. I enlighet med tron att organisationsförändring var mestadels inkrementell och inträffade inom en befintlig strategi kunde Worley och Mohrman (2014) urskilja att dessa förändringsprocesser tenderade att följa vissa givna faktorer som återkom i de flesta strategier som var lyckade. De faktorer som författarna framför är att strategierna har tydliga inledningar och slut, är initierade av de ledande befattningshavarna som ville förfinna en redan framgångsrik strategi och att dessa strategier fokuserade på att sätta särskilda system i bruk som har till syfte att upprätthålla en konkurrensfördel. Implementeringsteorierna ovan beskrivna stödjer ett tydligt fokus, definierar tydliga gränser och omfattning, tillåter en hög grad av kontroll, och hjälper människor att skapa en känsla av förändring (Worley och Mohrman 2014). Teorierna arbetar effektivt när det finns en tydlig koppling till en känd strategi.

Förståelse och förmågan att kunna hantera förändring är ämnet för vår tid. De traditionella modellerna av förändringsarbete som har fungerat väl för organisationer under det ”gamla normala” är inte längre tillräckliga för att vägleda organisationer genom de förändringar som de står för idag (Worley och Mohrman 2014). Det ”nya normala” kräver olika teorier om förändringen samt hur organisationerna ska förändras.



Figur 1.1 Engage and learn av Worley och Mohrman (2014)

Modellen ”engage and learn” som Worley och Mohrman (2014) presenterar aviserar tre viktiga och annorlunda krav inom den ”nya normala”. Först, förändringar i det ”gamla normala” var antingen ett projekt som skulle förvaltas eller en organisationsförändring som man skulle utstå. I det ”nya normala” är förändring ett samverkande flöde av rutiner och cykler (Worley och Mohrman 2014). När förändring är ett projekt eller evenemang, är det naturligt att fråga ”När kommer det vara över?” I det ”nya normala”, är det fundamentala förändringar som aldrig slutar, och det ses bättre som något att förfinas samt styra (Worley och Mohrman 2014). Deras modell ”engage and learn” ser inte förändring som en detaljerad plan utan en funktion av komplexitet, osäkerhet, och lärande. Med modellen hävdar de att förändringen inte sker i transformerade skurar utan genom rutiner som håller organisationen fokuserad på resultatet och förändringen samtidigt (Worley och Mohrman 2014).

Porter (1999) förklarar att alla företag ständigt måste jobba med att förbättra den operativa effektiviteten i sina verksamheter. Han förklarar även att företag som vill nå varaktiga prestandaskillnader måste ha en strategisk position som skiljer sig från ens konkurrenter då detta är direkt avgörande för organisationens framtid. Strategier är hållbara på grund av kompromisser, eller val som företagen gör för att erbjuda en viss typ av värde samtidigt som de offrar de andra. Både konkurrensfördel och avvägningar beror inte bara på enskilda verksamheter utan även på samspelet mellan många andra aktiviteter.

Ett stort antal organisationer behandlar diversifiering som en tydlig fråga, skild från konkurrensstrategi (Porter 1999). Denna falska dikotomi börjar med att förklara den dystra utvecklingen för de flesta företag under de senaste tre decennierna när det gäller diversifiering. Företagen som separerar diversifiering från sina strategier för att kunna konkurrera i sina olika verksamheter tenderar det att gå sämre för. Företagen som skiljer mellan strategi och deras konkurrensstrategi är inte att föredra, dessa två måste vara nära sammankopplade (Porter 1999). Företagsstrategi, precis som konkurrensstrategi innebär frågor både inom industrin och konkurrensfördelar. Platsen påverkar starkt konkurrensfördelen och vilka typer av strategier företag kan välja samt framgångsrikt genomföra (Porter 1999). Nyckelfaktorer, såsom den lokala efterfrågan, unika kompetenspooler, och den lokala närvaron av relaterade industrier kan också forma olika typer av valda strategiska positioner (Porter 1999). Företagsklimatet på platser påverkar inte bara valet av strategi, men också förmågan att genomföra strategier.

- ***One unchanging certainty, however, is that competition will continue to be both evolving, unsettling, and the source of much of our prosperity.***

*Michael Porter s.858 (1999)*

Porter (1999) skriver att grundläggande insatser och insatsvaror som är generiska inom många branscher kan vara en källa till konkurrensnackdel, dem minskar som en källa till fördel eftersom många platser har dem. För att öka produktiviteten, måste företagets insatsfaktorer förbättra effektiviteten och kvaliteten (Porter 1999). Specialiserade faktorer, särskilt de som behandlar innovation är inte bara nödvändiga för hög produktivitet utan tenderar att vara svårare att byta ut (Porter 1999). Kontexten för företagsstrategi och rivalitet hänvisar till regler, incitament och normer som styr vilken typ och intensitet som den lokala rivaliteten är (Porter 1999). Författaren fortsätter och skriver att ekonomier med låg produktivitet kännetecknas av en liten lokal rivalitet och rivaliteten om det förekommer överhuvudtaget, innebär imitation. Att flytta till en avancerad ekonomi kräver att den lokala rivaliteten kraftigt utvecklas och byter fokus från kostnaden till att inkludera differentiering (Porter 1999).

Efterfrågeläget lokalt har mycket att göra med huruvida företagen kan och kommer att flytta från imiterande, lågkvalitetsprodukter och tjänster till att konkurrera på differentieringspunkten (Porter 1999). Författaren hävdar att sofistikerade och krävande kunder lokalt pressar företagen att förbättras samt att de erbjuder insikter i befintliga och framtida kundbehov som är svåra att få på utländska marknader. Lokal efterfrågan visar också segment av marknaden där företag kan differentiera sig (Porter 1999).

Gasellföretag är företag som växer betydligt snabbare än genomsnittet. Vanligtvis brukar det sägas att ett gasellföretag minst ska ha en 20-procentig säljökning under en period av 2 – 5 år för att klassas som gasell. Gasellföretagen brukar vanligtvis ge värdefulla bidrag till arbetsmarknaden i form av skapandet av nya arbetstillfällen och detta bidrar till ekonomiskt välstånd i samhället (Senderovitz, Klyver och Steffens 2015). Även i tider av lågkonjunktur har gasellföretag en betydande inverkan när det gäller skapandet av arbetstillfällen och ekonomisk utveckling (Henrekson och Johansson, 2010). Följaktligen har sådana företag fått stor uppmärksamhet i både den akademiska litteraturen och affärspressen. Trots att gaseller ger ett viktigt bidrag till den ekonomiska tillväxten finns det en viss oro som drivs av ett antal spektakulära misslyckandena under "internetbubblan" i början av 2000-talet. Exempelvis att högtillväxtstrategier i slutändan, inte kan framkalla en uthållig lönsamhet över tiden (Eisenmann 2006).

Det finns en oro som betonas i en analys av danska gasellföretag som visar att 58 % av företagen verkar som gaseller i ett enda år, men mindre än 5 % verkar i tre år eller mer (Boersen Business News 2014). Dessutom har den senaste forskningen visat att företag som bedriver tillväxt gör det på bekostnad av lönsamhet och fungerar därför sämre under senare tidsperioder. Den framtida lönsamheten för gasellföretag är kritisk eftersom tillväxt i avsaknad av lönsamhet inte leder till värde eller välstånd (Davidsson, Steffens och Fitzsimmons 2009). Den befintliga forskning som finns visar att sambandet mellan god tillväxt och lönsamhet är komplex. I själva verket är empiriska bevis extremt blandade. Studier visar motsägelsefulla resultat. Några föreslår en betydande positiv relation mellan tillväxt och lönsamhet andra en svag positiv relation eller faktiskt ingen relation alls (Senderovitz, Klyver och Steffens 2015).

Det finns också bevis för en betydande negativ relation (Davidsson, Steffens och Fitzsimmons 2009). Det finns flera teoretiska argument som stöder både en positiv och en negativ relation mellan tillväxt och lönsamhet. Argument som gynnar en positiv relation innefattar stordriftsskala och prime mover-fördelar. Prime mover är när ett företag är den första aktör som etablerar sig på en marknad och därmed skapar sig ett försprång inom den nya marknaden. Det är inte helt klart hur dessa mekanismer kan påverka företagen i de allra högsta nivåerna av tillväxt. Förmågan hos ett företag att växa med lönsamhet beror till viss utsträckning på den strategi som eftersträvas (Davidsson, Steffens och Fitzsimmons 2009). Parker, Storey och Witteloostuijn (2010) länkar direkt strategi och gasellprestanda till varandra genom att undersöka urvalet av sådana företag och jämföra deras prestanda under en period. Slutsatsen de kom fram till är att även om gasellers tillväxt verkar vara bräcklig har strategier en särskilt betydande inverkan på tillväxt och resultat. Den positiva korrelationen mellan tillväxt och lönsamhet för gaseller har teoretiska implikationer.

Under de senaste åren har högtillväxtföretag allmänt kända som gaseller uppmärksammats av många forskare. Gaseller står för mellan 2 % och 10 % av små och medelstora företag, i de flesta industrialiserade länder genererar de mer än 40 % av alla nya jobb i de överlevande gasellföretagen (Parsley och Dreessen, 2003). De flesta av gasellerna följer inte en obruten eller linjär tillväxtbana. Under en lång period är tillväxten vanligtvis diskontinuerlig, med en hög tillväxtpurt som följs av en period av nedgång eller stabilisering, och vice versa (Smallbone, Leigh och North 1995). Överraskande nog har de flesta forskare inte kommenterat hävstångseffekten med naturlig tillväxt i gasellföretag.

Men en bättre förståelse för orsakerna bakom dessa variationer skulle vara extremt användbar, till exempel för att hjälpa företagsledare att bättre planera efterföljande perioder av omvälvningar, som ofta är svåra för bolaget.

Många olika händelser kan föregå en plötslig förändring i tillväxthastighet. Med andra ord, en förändring kan orsakas antingen av proaktiva beslut (dvs avsiktligt), eller genom händelser utanför ledningens kontroll, i vilket fall beslut är reaktiva. Man måste komma ihåg att även om förändringar som är utanför ledningens kontroll sker får företagaren inte förbli passiv, särskilt om dessa förändringar hindrar företagets tillväxt. Ledningen kommer att behöva behålla eller vidareutveckla närheten till kunderna som gör det möjligt att samla information om nuvarande och potentiella förändringar (Audet, St-Jean och Julien 2008).

Audet, St-Jean och Julien (2008) skriver att de offentliga beslutsfattarna har tre möjliga vägar för att hjälpa små och medelstora företag som vill växa. Först, gaseller behöver tillgång till en hel del resurser om de ska upprätthålla sin tillväxt och miljön inklusive affärsstöddorgan kan vara viktigt i detta avseende (Audet, St-Jean och Julien 2008). För det andra, om gaseller vill dra fördel av möjligheterna på marknaden måste de utveckla mekanismer för att behålla sin närhet till marknaden. Utbildning kan ges för att hjälpa företagare att bli medvetna om marknadskännedom och utforma sätt att genomföra en företagskultur som främjar utbyte av information mellan kunder och organisationsmedlemmar. Slutligen upplever gaseller många förändringar som en funktion av tillväxt och måste anpassa sig hela tiden. Både att omstrukturera produktionen och distributionen och för att dra nytta av möjligheterna som kommer i deras väg. Därför behöver de hjälp med att ta itu med omvälvningar som utlöses av deras tillväxt och i bibehållen flexibilitet (Audet, St-Jean och Julien 2008).

### 3 Teoretisk referensram

Hur ska organisationens tjänster grupperas i enheter och hur stora ska de vara? Detta är två uppenbara frågor som dyker upp och kan skapa problem för organisationsdesignern. Just dessa två frågor besvarar Mintzberg (1993) med hjälp av sin superstruktur. Genom grupperingsprocessen så skapas så kallade formella befogenhetssystem. Dessa system skapar en hierarki inom organisationen. Vidare hävdar författaren att organisationsdesignen kan beskrivas i två principiella steg. Det ena sättet är att se organisationen från toppen och neråt. Med detta synsätt utgår man från organisationens uppsatta mål och uppgifter samt definierar vilka arbetsuppgifter som måste göras och i vilken ordning. Dessa uppgifter behandlar allt från generella behov till specifika uppgifter. Det andra sättet att se på organisationen är från botten till toppen. Med detta synsätt försöker man inom organisationen att bygga ut det som Mintzberg (1993) kallar superstrukturen genom att först bestämma vilka typer av och hur många tjänster som ska grupperas i första linjen, andra linjen och så vidare till hela hierarkin är komplett. Med linjer menas i detta fall grupper som är rangordnade efter hur pass viktiga de är. Författaren skriver att det är vanligare med omdesign av organisationer än med design. Detta beror enligt honom på att allteftersom affärsidé och mål ändras så görs en strukturell omdesign av organisationen uppifrån och ner genom hela organisationen.

Även Kirkebaum (1997) behandlar strategier och ser dessa som huvudsystem för nuvarande samt planerad utveckling av resurser och interaktioner, samt hur dessa visar hur en organisation ska lyckas nå sina mål. Vidare hävdar författaren att strategierna i organisationen bygger på ett visst antal element som behandlar de viktigaste sakerna för en organisation att tänka på vid strategival. Strategierna i sig kan vara föränderliga och de är beroende av hur miljön runt omkring dessa ser ut (Kirkebaum 1997). Strategier kan som forskaren tidigare skrivit behandla olika väsentliga delar som det är viktigt för organisationen att tänka på. Exempelvis kan sådana strategier handla om hur organisationens egna medel ska användas för att möta dess intentioner. Men även strategier som behandlar hur den övergripande riktningen och utvecklingen för organisationen ser ut behandlas av Kirkebaum (1997). Det huvudsakliga syftet med de olika strategierna är att organisationen ska skapa sig möjligheter till långsiktiga framgångar genom att skaffa sig en konkurrensfördel (Kirkebaum 1997).

För närvarande behandlas planering och implementerandet av strategin som element av samma process (Markiewicz 2011). Det innebär enligt författaren att accenter kan spridas på olika sätt i denna process och att större vikt läggs vid planering av ett korrekt implementerande eller skapande av den strategiska planen. En sådan syn på relationerna mellan strategisk planering och strategisk ledning återspeglas i definitionerna av strategisk ledning (strategiskt management), som föreslagits av författare som behandlar dessa frågor. Byars (1987) exempelvis behandlar dessa. Författaren skriver att den strategiska ledningen ska vara den del som tar de viktiga och avgörande besluten för vilken inriktning som organisationen ska ta i framtiden. Den strategiska ledningen ska även se till att dessa beslut som tas genomförs på ett lämpligt sätt. Enligt vad som angetts ovan kan två faser av den strategiska ledningen urskiljas: strategisk planering och strategiimplementering (Byars 1987).

Certo och Peter (1988) har skapat en modell för strategisk ledning och kommit fram till följande sekvenser av steg: Strategisk analys (intern och extern), fastställande av riktningar för företagets verksamhet, strategiformulering, implementerande av strategi och strategisk styrning. Utifrån detta kan tydligt ses att detta synsätt på strategisk ledning bygger på två innehållsmässigt separerade men operationellt sammanhängande processer av strategisk ledning och strategisk planering (Ježak 1990).

Markiewicz (2011) är inne på samma spår när det gäller vilka faktorer som man bör ägna särskild uppmärksamhet åt. Bland annat nämner han att den finansiella ställningen för organisationen är viktigt, även om verksamheten är av en speciell karaktär samt den valda strategins karaktär vad gäller utveckling och begränsning är av stor vikt. Undersökningar gjorda av Norton och Kaplan (2001) visar att mindre än 10 % av de korrekt formulerade strategierna som fanns hade implementerats på ett effektivt sätt. Således kan en korrekt strategi inte garantera framgång. Markiewicz (2011) säger att problemet för organisationer idag inte är att de saknar brist på vision och strategi utan att det är vid själva implementerandet som det brister. Han skriver att managementprocessen för genomförandet av strategin måste leda till att fylla gapet mellan strategiformulering och dess implementering. En klyfta mellan dessa processer är relaterat till användning av traditionella ledningssystem och förekomsten av fyra särskilda hinder vid implementerandet av strategier. De fyra olika ledningssystemen som Markiewicz (2011) behandlar är att vision och strategi inte är förenliga med varandra, målsättning, team och medarbetare inte är knutna till strategin, mekanismer för resurstilldelning inte är anslutna med strategin och feedback är av taktiskt karaktär istället för strategisk.

Den första barriären skapas när organisationen inte kan flytta sitt fokus eller strategi till mål som är begripliga och realiserbara. I detta fall handlar det ofta om att följa någon sorts trend när det gäller strategier (Markiewicz 2011). Han skriver också att det är viktigt att alla organisationer har ett mål som man eftersträvar och att det är viktigt för organisationen att sätta upp ett korrekt formulerat mål. Alltså att det ska vara ett mål som både är en liten utmaning men samtidigt inte så pass svårt att nå så att det kan betraktas som i princip omöjligt. Författaren skriver att i princip alla organisationer formulerar mål att eftersträva för att på så sätt skilja sig från andra organisationer genom att uppfylla de uppställda målen. Fortsättningsvis anser Markiewicz (2011) att det tyvärr ofta blir så att målen enbart sätts upp för att man ska skilja sig från andra organisationer och att själva måluppfyllelsen ibland kan bli lidande. Författaren skriver också att det ibland är så illa i vissa organisationer att medarbetarna inte ens vet vilka mål eller visioner som organisationen har, i vissa fall är det till och med så illa att medarbetarna inte ens vet om att det finns några visioner eller mål som organisationen strävar efter.

Mål placerade direkt till enskilda medarbetare ska vara att föredra och det är viktigt att mål och strategi för hela organisationen når ut till alla nivåer i hierarkin (Markiewicz 2011). Om detta görs så kommer medarbetarna på ett bättre sätt förstå sambandet mellan deras dagliga arbete och företagets intentioner (Markiewicz 2011). Författaren skriver också att andra typer av positiva effekter kan uppnås med hjälp av en bättre förståelse hos medarbetarna. Exempelvis blir medarbetarna i en högre utsträckning motiverade då de känner att oavsett om de är längst ner i hierarkin så gör deras dagliga arbete skillnad för organisationen, de känner sig helt enkelt uppskattade. Det viktigaste för att få ut dessa positiva effekter av medarbetarna är enligt Markiewicz (2011) att målen bör vara specifika för just det området som medarbetaren i fråga jobbar med inom organisationen. Ett annat viktigt kriterie är att målet bör vara mätbart och greppbart, exempelvis ett mått på kvantitet som ska produceras eller vid vilken tid som det uppsatta målet ska vara avklarat. Det är också viktigt att målen är realistiska även om det kräver en rejäl ansträngning från medarbetaren.

Den andra barriären som Markiewicz (2011) skriver om kännetecknas av brist på kompatibilitet mellan långsiktiga strategiska mål i organisationen och målen för vissa organisatoriska team och anställda. Om vi har att göra med den traditionella processen av chefskontroll som baseras på medvetenheten om vilken budget som finns, är insatser för



grupper och medarbetare fokuserade på förverkligande av kortsiktiga mål. Ledarnas ansvar för HRM spelar en speciellt viktig roll för chanserna att komma över denna barriär (Markiewicz 2011). Författaren anser att belönings- och motivationssystem ska vara väl knutna till de strategiska målen för organisationen. Men ändå händer det att nya ledare och medarbetare kommer in i organisationen och i och med detta fokuserar man även på årliga mål och därmed är motivationssystemen även baserade på kortsiktiga mål.

Den tredje barriären enligt Markiewicz (2011) behandlar separationen av den strategiska planeringen och den kortsiktiga planeringen. Den kortsiktiga planeringen bygger på budgetering och därför fokuserar månatliga och kvartalsvisa rapporter på tolkning och förklaring av eventuella avvikelser från budget istället för bedömningen och genomförandet av strategiska mål.

Markiewicz (2011) fjärde barriär behandlar informationshanteringsprocessen i organisationen och i synnerhet användandet av feedback på det strategiska planet. Brist på information på denna nivå i organisationen leder till att ledarna har liten kunskap om hur implementeringsprocessen av tidigare strategier sett ut (Markiewicz 2011). Vidare skriver författaren att förändringar i den externa miljön framtvingar justeringar i den implementerade strategin. Såklart kan man inte introducera några ändringar av den implementerade strategin utan att ha tillgång till den nyaste informationen rörande effekterna av den implementerande strategin (Markiewicz 2011).

Enligt Mintzberg (1993) är gruppering ett grundläggande sätt att koordinera arbetet i organisationen och kan ha minst fyra vanliga effekter. Dessa fyra vanliga effekter får enligt honom till följd att organisationerna bland annat etablerar system av gemensam ledning mellan tjänster och enheter. Just denna effekt bidrar till att den direkta ledningen byggs in i organisationsstrukturen. De andra tre effekterna som är vanliga är att det krävs att organisationernas tjänster och enheter får samsas om gemensamma resurser, detta leder ofta till att gemensamma prestationsmål sätts upp och slutligen uppmuntrar det till ömsesidig anpassning eftersom man måste samsas om gemensamma resurser (Mintzberg 1993). Följderna av dessa effekter blir att gruppering i betydande grad stimulerar betydelsefulla koordineringsmekanismer så som direkt ledning och ömsesidig anpassning (Mintzberg 1993). Dessa två koordineringsmekanismer formar grunden för en tredje mekanism, det vill säga standardisering av resultat, detta genom ett tillhandahållande av gemensamma prestationsmål.

Själva grupperingen i sig kan enligt Mintzberg (1993) delas in i flera olika kategorier, det vanligaste är att dela in i sex olika. Han skriver att dessa sex vanligaste är indelning efter kunskap och färdigheter, indelning efter arbetsprocess eller funktion och tekniskt system, alltså vilken funktion man fyller i en organisation. Vidare skriver han att det tredje är gruppering efter tid, vanligtvis när något utförs. Fjärde kategorin är gruppering efter output, alltså gruppering efter vilka produkter som tillverkas eller vilka tjänster som utförs. Femte kategorin är gruppering efter klient, vanligtvis vilken kundgrupp man betjänar och den sjätte och sista grupperingen är gruppering efter plats, det vill säga indelning efter de geografiska områden som man betjänar (Mintzberg 1993). Gruppering efter kunskap och färdigheter samt gruppering efter arbetsprocess eller funktion och tekniskt system kallas för funktionell gruppering. Resterande fyra grupperingar kallas marknadsinriktad gruppering. Skillnaden mellan funktionell gruppering och marknadsgruppering är enligt Mintzberg (1993) att funktionell gruppering ofta leder till arbetsspecialisering och därför bidrar till en god

produktivitet med ett gott resursutnyttjande, medan marknadsinriktad gruppering ofta ökar flexibiliteten och ger därmed en större möjlighet till direkt anpassning inom grupper.

Hur vet man då hur man ska gruppera? Enligt Mintzberg (1993) finns det fyra grundkriterier att följa vid grupperingen. Dessa fyra är beroendeförhållanden i arbetsflödet, beroendeförhållanden i processer, beroendeförhållanden i storleken och sociala beroendeförhållanden. Beroende på vilken typ av produkter som tillverkas samt hur de tillverkas så påverkas grupperingen, denna gruppering kan vara naturlig eller onaturlig (Mintzberg 1993). Vid beroendeförhållanden i processer hävdar han att beroende på vilka processer som används i produktionsflödet så skapas kriterier för gruppering. Vidare hävdar författaren att gruppen måste formas så att den blir tillräckligt stor och kan fungera effektivt, detta gäller när man talar om beroendeförhållande i storleken. Det fjärde och sista grundkriteriet för gruppering är enligt Mintzberg (1993) sociala beroendeförhållanden, vid detta kriteriet utgör samhörigheten och sociala kriterier basen för hur grupperingen går till.

Den andra uppenbara frågan som dyker upp hos organisationsdesignerna är hur stora enheterna ska vara. Utifrån detta kan man sedan dela upp denna fråga i två underfrågor och dessa är: Hur många personer ska rapportera till varje chef? Vilken form ska strukturen ha? Med tanke på de olika koordineringsmekanismerna som Mintzberg (1993) behandlar i sin superstruktur kan man urskilja vissa faktorer som påverkar enhetsstorleken. Bland annat kan nämnas att enlighet i uppgifterna som ska utföras och de anställdas behov av självständighet är faktorer som påverkar enhetsstorleken uppåt (Mintzberg 1993). Faktorer som påverkar enhetsstorleken i rakt motsatt riktning är bland annat behovet av nära arbetsledning och arbetsprocesser där behovet av samråd och rådgivning är stort (Mintzberg 1993).

Nu har de två uppenbara frågorna som organisationsdesignern ställt sig besvarats med hjälp av superstrukturen. Men detta innebär inte att organisationsdesignen är helt klar. Mintzberg (1993) skriver att benen på superstrukturen måste byggas ut med sidolänkar för att skapa en stabilare och bättre grund för superstrukturen. De viktigaste sidolänkarna för benen på superstrukturen är enligt honom planerings- och kontrollsystem. Planeringssystemen handlar om att sätta upp mål, ett önskvärt resultat att sträva efter ungefär som en standard. Kontrollsystemen syftar sedan till att kontrollera att dessa standarder uppnås på ett bra sätt (Mintzberg (1993)). Ett exempel på kontrollsystem är prestationskontroll. Syftet med kontrollen är att reglera ett givet övergripande resultat för enheten. Vidare skriver Mintzberg (1993) att själva systemet i sig har som syfte att mäta och motivera och därmed fungera som en morot. I och med detta så passar det enligt honom bäst i marknadsbaserade organisationer. Aktivitetsplanering däremot ses enligt Mintzberg (1993) som en metod att designa beslut som inte är av rutinkaraktär genom hela organisationen i ett integrerat system. Vidare skriver författaren att denna metod passar bäst in i organisationer som struktureras efter funktion. I övrigt specificerar planerna vem som gör vad, när och var det görs samt att det görs på önskat sätt.

De olika teorierna som användes i denna teoretiska referensram har till viss del modifierats för att på bästa sätt passa till vår studie. Det vill säga att vi tagit de delar från Mintzbergs (1993) superstruktur och Markiewicz (2011) fyra barriärer vid strategiimplementering som även till viss del stöds av andra forskare. Vi är väl medvetna om att dessa teorier som nämnts inte går att applicera i sin ursprungliga form utan kräver viss modifikation. Därför är det endast delar av Mintzbergs (1993) och Markiewiczs (2011) teorier som presenteras då den genomförda modifikationen innebar ett selektivt urval av deras teorier som var förenliga med studiens syfte. Vidare bör dessa teorier ytterligare modifieras då de används till att analysera

gasellföretag i denna studie. Denna modifikation styrks i denna studie av andra forskare som har presenterat teorier som berör gaseller.

## **4 Metod**

### **4.1 Studien**

Studien utfördes på ett företag som befinner sig inom bransch X. Företaget befinner sig i Västsverige och detta specifika företaget valdes ut eftersom det fanns tillgängligt under vår tidsram och därför att det verkade intressant att undersöka. Det valda företaget har en relativt platt organisationsstruktur.

#### Kvalitativa metodvalet

Till denna studie valdes en kvalitativ metod därför att en sådan metod bättre lämpar sig för att undersöka studiens syfte. Detta val gjordes med avsikt på hur resultatet skall kunna införskaffas. Resultatet presenteras och skapas genom empiriskt insamlat material där fundamentet består av intervjuer samt observationer. Genom detta upplägg skapades det en möjlighet att se studien ur ett induktivt perspektiv. Detta perspektiv bygger på att studiens resultat samt de slutsatser som dras är förankrade i empirin (Bryman och Bell 2014). Den kvantitativa forskningen tolkas många gånger som att den utesluter insamlandet eller genererandet av data. Detta är det många forskare som ställer sig kritiska till eftersom att en kvalitativ forskning inte enbart handlar om en frånvaro av siffror (Bryman och Bell 2014). Tack vare detta så har vi valt att inte lyfta varför vi inte har valt en kvantitativ studie.

### **4.2 Fallstudie**

#### Observationer

Observationerna utfördes under två dagar inom organisationen. Observationerna används för att kunna konkretisera individernas subjektiva handlande i organisationen. Dessa observationer ligger till grund för hur resultatet kommer att presenteras av den anledningen att det vi observerat kan ha ett stort inflytande på resultatet av denna studie. Under dessa två dagar har observationerna kontinuerligt transkriberats för att kunna bibehålla en så stor del av kunskapen som möjligt. Vi valde att genomföra en icke-deltagande observation för att individerna skulle kunna observeras i sin naturliga miljö. Detta är en av de vanligaste formerna av observation och används frekvent av de forskare som vill studera objekten i deras naturliga miljö utan att bedriva någon åverkan (Bryman och Bell 2014). På grund utav detta ser vi observationerna som ett komplement till de genomförda intervjuerna för att de kan belysa problemen inom organisationen opartiskt (Bryman och Bell 2014).

#### Intervju

Det genomfördes 4 stycken semistrukturerade intervjuer samt 2 stycken djupintervjuer. Detta för att kunna få med så många åsikter som möjligt. Detta genomfördes för att det är bland det viktigaste för att kunna förstå en organisations komplexitet (Bryman och Bell 2014). Vi är medvetna om att det hade varit önskvärt med fler intervjuer, dock kände vi att denna

avgränsning var nödvändigt för att kunna få ihop tiden till denna studie. Individerna som medverkar i dessa intervjuer var fullt anonyma, detta för att förstärka intervjuobjektets vilja att besvara frågorna så sanningsenligt som möjligt. Intervjuerna beräknades att ta 30-45 minuter vardera att genomföra. Personerna som valdes ut för intervju representerar olika delar av organisationen vilket gör att vi genom detta får en bredare bild av vad de olika grupperna inom organisationen tycker. Detta möjliggör sedan för oss att göra en djupare analys. Vidare genomfördes intervjuerna i en så lugn och trivsamt miljö som möjligt. Syftet med detta var att respondenterna inte ska ha olika former av störningsmoment som påverkar dennes förmåga att besvara frågorna ur ett icke influerat sätt. Individerna fick tillgång till frågorna innan den faktiska intervjun för att de skulle kunna känna sig säkra med de frågor som ställdes. De två djupintervjuerna genomfördes med individer som endast fick tillgång till de teman vi behandlade, detta för att inte styra dessa individer i någon större utsträckning i dessa samtal. För att inte gå miste om någon information som delges under intervjun så begränsades det till att en till största delen utför den faktiska intervjun och den andra skriver ner intervju svaren. Utöver detta gjordes även en ljudupptagning för att säkerställa att all information togs tillvara. Vi är medvetna om att det finns en viss risk att ljudupptagning kan vara en risk (Bryman och Bell 2014) men vi anser att den är försumbar.

### **4.3 Urvalet**

#### **Företaget**

Vi bestämde oss att vi inte ville ha ett stort företag just för den anledningen att de brukar ha svårt att se värdet med den utförda studien. De har ofta tillgång till de senaste strategierna och ibland hela avdelningar som aktivt arbetar med detta. Så företaget vi har valt är av en liten karaktär just av den anledningen att de inte har hela avdelningar som är strategier. Men de som är anställda tenderar till att känna större anknytning till dessa former av bolag och vi tror därför att de kan vara mer intresserade av just vår studie som kan hjälpa organisationen framåt. Det är denna anledning vi anser att de intervjuer som kommer att genomföras kommer att kunna generera mer nyttig data än de intervjuer som man har möjlighet att tillgå inom en större organisation. Företaget befinner sig i en situation som lättast kan beskrivas som ett tidigt skede inom den expansiva fasen. Detta är ytterligare en faktor som vi anser gör detta företaget väldigt intressant för vid en expansion är det vanligt att man ser över de strategier som man har om man vill byta samt hur man skall byta dem.

#### **Respondenter**

De individer vi har valt att ha som respondenter i denna studie är spridda genom hela verksamheten och framtagna genom ett snöbollsurval. Detta urval är ett bekvämlighetsurval där forskaren väljer de individer denne anser vara av relevans till forskningen (Bryman och Bell 2014). Vi gjorde detta valet just för att kunna belysa strukturen inom organisationen i så många "ljus" som möjligt för att vidare kunna skapa sig en helhetsbild. När vi aktivt tillfrågade dem så ringde vi upp dessa individer och förklarade vilka vi var och om det var möjligt att ha med dem i våra intervjuer. För vår enkelhet var alla individer vi samtalade med väldigt positivt inställda till att dessa intervjuer skulle genomföras och ställde gladeligen upp på detta. Vi gjorde valet att bibehålla dessa respondenter anonyma i denna studie just för att deras identitet tillför inget av värde till denna specifika studie utan endast deras åsikter är vad som vi anser är av intresse. Vi valde att tillfråga dem hur de känner för verksamheten, hur de anser att organisationen bör förändras samt hur de skulle vilja förändra den om de fick mandat att göra detta.

## **Observationerna**

När observationerna genomfördes följde vi personalen under dagen genom att passivt notera det arbete dem utförde men även deras bemötande av varandra runt om i verksamheten studerades. Vi gjorde dessa observationer i sin tysthet för att det inte skulle påverka de individer som blev observerad just för att de skulle agera så neutralt som möjligt. Detta gjordes för att kunna bibehålla en validitet i de observationer som är genomförda med vetenskapen om att de individer som observerats inte har agerat. Dessa observationer fortgick under de två dagar som vi besökte verksamheten. Trots att observationerna gjordes i tysthet så vara alla i personalen informerade om vilka vi var och vad vi hade för syfte med vårt besök på företaget. Eftersom medarbetarna var informerade om detta kände de också till att vi bedrev observationer. Det enda de inte visste om var det exakta tillfället då observationerna genomfördes.

## **4.4 Analys**

### **Empiriskt datamaterial**

Vi genomförde analysen med hjälp utav den teoretiska referensramen som vi har fastställt. Indelningen sker via teman för att kunna skapa en tydligare struktur i analysdelen av denna studie. Superstrukturen som är en stor byggsten i detta arbete kommer således att delas in i olika teman (olika stadier) av implementering. Vi har valt att inte bygga analysen med teman från de andra forskarna just av den anledningen att de i många fall stödjer superstrukturen i deras uttalanden och de kommer istället att användas som en valideringsmekanism. Det är tack vare det empiriska stödet som den teoretiska referensramen har att vi anser att den är av en empirisk realism (Bryman och Bell 2014)

## **4.5 Överväganden**

### **Forskningsetiska överväganden**

När intervjuerna och observationsformerna samt tillvägagångssätten var fastställda var vi noga med att följa de generella etiska regler som berör individerna som ställde upp. Vi var noga med att formulera hur och varför vi gjorde denna studie så att individerna kände att deras åsikter inte skall missbrukas (Bryman och Bell 2014). När intervjuerna skulle genomföras var vi noga med att påpeka att dessa var frivilliga och de individer som var delaktiga hade full möjlighet att avbryta om de kände att de inte ville vara delaktiga längre (Bryman och Bell 2014). Tack vare att det företaget som vi valde att ha med i denna studie är av en liten karaktär valde vi att lägga vår fokus på att bibehålla anonymiteten hos de individer som har medverkat i denna studie (Bryman och Bell 2014). Vi gjorde detta genom att inte delge de andra respondenterna om de övriga individer som deltog. Utöver detta så presenteras inga namn i denna studie från de som har medverkat i intervjuerna. Vi var noga med att upplysa individerna som deltog om detta för att de skall känna sig säkrare när de intervjuas av oss och där igenom ges möjligheten att kunna delge oss den information de känner är av

relevans utan att vara osäkra om vad som kan ske efter att de har gjort detta. Utöver detta upplystes de intervjuade personerna om att det som sades endast kommer att nyttjas till denna studie och ej ligga grund till någon annan (Bryman och Bell 2014). Under själva intervjufasen var vi noga med att inte ge vilseledande information samt styra intervjuen för att tillhandahålla optimala svar för studien (Bryman och Bell 2014).

Vi gjorde kontinuerliga överväganden under det fältarbete som utfördes utöver den ovan benämnda anonymiteten så gjordes överväganden rörande huruvida vår närvaro på fabriken orsakade att medarbetarna agerade annorlunda. Detta försökte vi att neutralisera så gott som möjligt med hjälp av att de var ovetande om den rådande observationen. De observationer som har genomförts kommer dock inte att ligga till grund för att skada anonymiteten hos arbetarna då vi anser att detta är ett av de viktigare fundamenten för en hög validitet inom vårt arbete men även så utgör det en stor säkerhet hos de individer som arbetar inom organisationen. En forskningsstudie som skadar eller skapar men för den som deltar i den är för de flesta inom forskarvärlden helt oacceptabel (Bryman och Bell 2014)

## **4.6 Studiens validitet**

Fältarbetet till denna studie har genomförts med åtanke på att influera individerna så lite som möjligt för att kunna erhålla relevanta samt icke fabricerade åsikter. Detta för att studien skall kunna uppnå en så hög validitetsgrad som möjligt. Den teoretiska referensram som är given för denna studie styrks av ett stort antal forskare och även här är det för att läsaren skall känna en tillförlitlighet till studien. För att denna studie skall kunna vara validerbar inom området för strategi har vi använt oss i en viss utsträckning av en av världens mest erkända strateger Michael Porter (Makhloufi 2015). Utöver denne strateg består studien av ett 30-tal andra forskare inom samma område som ytterligare styrker de antaganden som studien kommer att göra.

Tillförlitligheten berör den sociala verklighet som forskningen utspelar sig inom, skulle denna verklighet existera i flera olika beskrivningar är det upp till den verklighet som forskarna väljer som är avgörande om studien är av tillförlitlighet. För att styrka denna så rapporterar forskarna tillbaka till de som lever i denna verklighet för att kunna ta reda på om forskarens uppfattning var den med mest tillförlitlighet (Bryman och Bell 2014). För att den genomförda studien skulle vara tillförlitlig så valdes den sociala verklighet som stämde mest överens med vad respondenterna sade.

Överförbarhet är den del som avser hur överförbara resultaten är även till en annan miljö. För att uppnå en viss överförbarhet så måste forskarna göra en tät beskrivning av de detaljer som ingår i kulturen på det studerade området. Detta för att vid ett senare skede delge andra individer som kommer att bedöma studiens överförbarhet (Bryman och Bell 2014). Genom att det togs noggranna anteckningar samt ljudupptagningar skapas ökade möjligheter till att studien är överförbar. Det är dock så att alla organisationer är olika i sin struktur men även i personal, där av anser vi att denna studie aldrig är fullt överförbar till en annan miljö.

För att kunna skapa en pålitlighet rörande studien behöver forskarna anordna en form av granskning där kollegor etcetera granskar forskarnas redogörelser av samtliga faser av forskningsprocessen. Efter en noggrann redogörelse kan kollegorna agera revisorer och granska det skrivna i studien för att kunna se om de slutsatser som är dragna är pålitliga (Bryman och Bell 2014). För att denna studie skall uppnå en viss pålitlighet har den kontinuerligt reviderats under studiens gång av andra forskare på lärosätet.

Konfirmering behandlar hur forskaren genom sin egen insikt om att studien inte kan vara helt objektiv inom den samhälleliga forskningen försöker fastställa att denne har agerat i god tro. Det skall vara uppenbart att forskaren inte har medvetet låtit sina egna värderingar påverka slutsatsen av den gjorda studien (Bryman och Bell 2014). Under studiens gång har båda parter ifrågasatt varandras skrivelser för att på detta sätt kunna presentera en studie som har skrivits i god tro och ej är partisk till någons fördel. Utöver detta så har skrivelsen reviderats baserat på andra forskares åsikter rörande studien för att ytterligare kunna skapa en tillit till att den är opartisk.

Äkthet: Forskarna bör ställa sig frågan om studien ger en rättvis bild av det som har studerats, det har förekommit tidigare fall som har påvisats hur icke rättvis bilden av en studie kan vara. Detta kan vidare påverka hela äktheten av den gjorda studien. Utöver detta bör forskarna ställa sig om undersökningen hjälper de medverkande individerna i en ökning av deras förståelse av den sociala verklighet de lever inom? Har studien varit en bidragande faktor till att individerna kunnat få en bättre bild hur de andra inom samma verklighet upplever den? Har studien bidragit till att de medverkande givits en möjlighet till att förändra deras situation? Har studien ökat möjligheterna som deltagarna att vidta åtgärder för att förändra situationen de lever inom? Dessa frågor kan många gånger upplevas som provocativa fastän det är för ett gott syfte (Bryman och Bell 2014).

## 5 Resultat

Som vi skrivit om tidigare är gasellföretag en typ av företag som växer i en enormt snabb takt. Vanligtvis brukar en generell uppfattning vara att man definierar ett gasellföretag som ett företag som ökar sin försäljning med minst 20 % årligen under tidsperioden 2 – 5 år (Delmar och Davidsson 1998). Det som framgår av forskningen är att gasellföretagen är yngre än 15 år och att dessa företag oftast styrs av någon ytterst kompetent och kunnig person som har erfarenhet av att driva företag sedan tidigare. Detta är signifikant för gasellföretag. Redan från början får alltså gasellföretagen ett försprång mot andra nybildade företag som inte leds av en person med lika stor erfarenhet. Det finns ganska många företag som kan liknas vid gasellföretag i början av sin livscykel, men att dessa sedan av någon anledning tappar fart i sin utveckling och deras omsättning planar ut och blir mer ”normal”. Vissa av de tidigare gasellföretagen tappar så pass mycket att de till och med försvinner ut från marknaden nästan lika snabbt som de dök upp. Sedan finns de andra gasellföretagen som istället fortsätter sin utveckling i en princip lika hög utsträckning som tidigare och sedan planar ut betydligt mycket senare än vissa andra gasellföretag. Att gasellföretag är företag som är yngre än 15 år förklaras av Sims och O’Regan (2006) med att företag oftast har sin snabbaste utveckling i början när de är nya på marknaden. Med tiden avtar denna snabba utveckling och företagen stabiliseras kring en viss nivå och storlek.

I vår empiriska undersökning har vi undersökt hur ett gasellföretag skulle kunna gå tillväga när det gäller strategival, för att nå deras önskan om att fortsätta utvecklas starkt. Detta resultat som framkommer är specifikt för just det företaget men de lösningar som framkommer kan även komma att användas av andra gasellföretag eller företag som växer i en snabb takt.

Under våra observationer som gjordes på företaget såg vi vissa förbättringsmöjligheter i verksamheten. Företaget sa redan från början att vi säkerligen skulle hitta en hel del punkter som skulle kunna förbättras och att de var medvetna om att vissa problem existerade. Men de tyckte också att det var bra att vi kom dit med en ny syn på det hela och att vi kanske skulle kunna upptäcka nya saker som man inte själv gör så lätt när man befinner sig i verksamheten dagligen. Det mest uppenbara som vi lade märke till när vi gjorde våra observationer och intervjuer var att de flesta som intervjuades hade en ganska liknande bild av vad de tyckte skulle kunna göras för att förbättra verksamheten. Detta var inget som skiljde sig nämnvärt åt mellan de intervjuade personerna på de olika nivåerna. Det som däremot skiljde sig åt var hur pass bra kommunikationen genom de olika nivåerna var. De intervjuade som tillhörde de högre nivåerna inom företaget tyckte att kommunikationen var enkel och tydlig samtidigt som de tyckte att alla fritt kunde vädra sina åsikter.

*”De anställda inom produktionen ska kunna känna att de ska kunna vädra sina tankar och att vi chefer lyssnar på vad de har att säga”. – Respondent 1*

De som befann sig längre ner i nivåerna tyckte däremot att det ibland kunde vara lite krångligt att få till en bra kommunikation med de som befinner sig högre upp i nivåerna och att det ibland kunde uppfattas som att de inte kunde säga exakt vad de tyckte och tänkte.



Trots att vissa av respondenterna påpekade att de inte alltid kunde säga exakt vad det tyckte och tänkte så svarade de ändå att de tyckte att de hade möjlighet att prata med sina överordnade när de kände ett behov av det. Detta ger en bild av att det kan finnas olika uppfattningar, en internt och en annan som man vill förmedla externt. Det kanske har att göra med att man inte heller vill kritisera någon för hårt även om man är anonym. Detta för en eventuell rädsla för att det ändå ska komma fram till den man kritiserat. Det som också sägs är att det har blivit bättre och lättare att komma till någon av sina överordnade och prata om man känner för det.

*”Tidigare var det så att organisationen var väldigt toppstyrd och det mesta beslutades av ett fåtal höga chefer”. – Respondent 6*

Trots att de intervjuade ansåg att det inte alltid var så lätt att komma och prata med de överordnade och föra en dialog så har detta utvecklats mycket nu på senare tid efter att den hårda toppstyrningen minskat. Den hårda toppstyrningen gjorde tidigare att de anställda inte kände att de fick ta eget ansvar utan att allting skulle behandlas av toppchefen innan några beslut kunde tas. Det blev mycket svårare och krångligare och det tog lång tid innan beslut kunde tas. Följden av detta blev att de anställda bara gjorde precis vad de skulle och inget mer.

Det var helt enkelt för krångligt att komma med förslag eller idéer eftersom toppchefen skulle involveras. Därmed var också missnöjet mot den tidigare ledningen utbrett inom organisationen. Detta är något som den nya ledningen varit medveten om och därför har man från ledningens sida jobbat med att förbättra den tidigare dåliga inställningen till den gamla ledningen.

*”Jag känner mig positiv till organisationen idag, tidigare var det splittrat mellan tjänstemän och produktion men idag är det inte någon skillnad på personalen”. – Respondent 4*

Bland annat har man sett till att de anställda inom produktionen fått lite friare tyglar i och med att toppstyrningen upphört. Självklart existerar fortfarande en viss styrning men enligt de anställda i produktionen har det blivit betydligt friare tyglar och de känner sig mer uppskattade för det arbete som de lägger ner. Sedan är den här processen inte helt färdig och den kan självklart utvecklas mer precis som både ledningen och de anställda påpekar. Men framförallt från ledningshåll påpekar man att det tar tid att återskapa ett förtroende hos de anställda men att man jobbar hårt på att det hela tiden ska förbättras.

Det som de flesta intervjuade personerna tyckte behövdes förbättras i verksamheten var att de tyckte sig vara i behov av en kvalitetschef. Denna chef skulle då kunna avlasta en del av de andra personerna på de högre nivåerna som egentligen hade alltför breda arbetsuppgifter. Utifrån intervjuerna kunde man se att cheferna inte kunde fokusera på deras huvudsakliga arbetsuppgifter fullt ut.

*”Man kan inte fokusera 100 % på det som man verkligen borde göra. Det jag känner saknas är en kvalitetschef. Men det kommer vi förhoppningsvis att ha en i framtiden då vi troligtvis kommer att expandera ganska mycket inom de kommande åren”. – Respondent 1*

De tyckte att de fick lägga energi på lite fel saker ibland och att det då ofta inte blir så bra som det skulle kunna bli om man kunnat fokusera fullt ut på det som egentligen tillhör ens huvudsakliga uppgifter.

*”Jag skulle vilja se att vi får mer resurser till att anställa personal så att vi som jobbar här kan fokusera 100 % på det vi gör istället för att var lite här och där”. – Respondent 5*

De intervjuade som befinner sig på de lägre nivåerna i företaget tyckte också att det skulle vara bra med en kvalitetschef. Detta för att de också tyckte liknande som de på de högre nivåerna. Alltså att det ibland blev för dålig uppstyrning och kontroll av kvaliteten på de varor och produkter som framställs.

Samtidigt är alla de intervjuade medvetna om att ekonomin kan vara ett bekymmer ibland och att det gäller att anpassa sig till den verklighet som råder.

*”Det kan ta lång tid att få hjälp med något problem man kan ha med maskinerna men tror det är så att företaget kanske inte har den bästa ekonomin. Allt kostar ju pengar och tyvärr är inte allt gratis”. – Respondent 3*

Utan den fulla insynen i ekonomin tyckte de att de inte kunde vara alltför kritiska till ledningen eftersom de är medvetna om att man måste ha ekonomin till att klara av de extra kostnader som det medför att utöka personalstyrkan.

Det fanns också uppfattningar hos vissa av de intervjuade att den rätta kompetensen inte fanns hos vissa av de anställda. Detta sågs naturligtvis som ett problem då rätt kompetens är viktigt för att på ett bra sätt klara av de arbetsuppgifter som man blivit tilldelad. Det här problemet var tänkt att lösas genom ett anställande av en kvalitetschef. Detta för att som tidigare nämnt, kunna avlasta de personer som känner att deras fokus inte är helt hundra procentigt på det som de egentligen ska jobba med. Just därför att de hela tiden känner att de måste rycka in och hjälpa till i olika delar av verksamheten för att det hela ska kunna flyta på ett godtagbart sätt.

Ytterligare saker som de anställda anser förbättrar verksamheten är att hjälpmedel till maskinerna önskas för att det skulle kunna underlätta ibland då arbetet annars kan bli ganska tungt och fysiskt krävande. Andra förespråkar att införandet av skiftledare skulle kunna vara ett lämpligt sätt att förbättra effektiviteten samt produktiviteten. Detta skulle då vara användbart då företaget står inför en större expansion. Det skulle även underlätta för de anställda att veta att det är skiftledarens uppgift att se till så att det flyter på som det bör göra för att nå upp till en godtagbar produktivitet och effektivitet. Men samtidigt poängterar de anställda i produktionen att de är medvetna om att det ytterst är en ekonomisk fråga och att de är medvetna om att det ekonomiska läget inte är det absolut bästa. Därför tycker de flesta anställda att de har ett stort förtroende för ledningen och deras sätt att styra företaget.

*”De gör så gott de kan med tanke på förutsättningarna som råder just nu så har man lite överseende”. – Respondent 4*

Om inget annat visar det på att de anställda förstår situationen som råder och att de sedan hoppas på att det ska bli bättre när det blivit lite mer stabilt i företaget och alla har hittat sin roll.

Enligt vissa av respondenterna så är ett av de större problemen i företaget att deras fokus på marknaden är lite dåligt. Företaget tillverkar nästan uteslutande direkt till kunderna och anpassar sig därmed efter kundernas behov fullt ut. Naturligtvis ska man alltid göra kunden nöjd men det gäller att hitta en balans så att man också får till en volym som kan anses godtagbar. Som det ser ut just nu så tillverkar företaget bara efter kundernas behov och det

gör att det varken blir en volym eller kontinuitet som är tillfredsställande i det långa loppet. Detta är också något som vissa av de intervjuade personerna påpekat, att det är lite för dåligt fokus på marknaden och att framförhållningen samt planeringen inte är den bästa. Det är lite ”lever från dag till dag” som respondent 1 uttryckte det. Just detta var vanligt förekommande bland de intervjuade att framföra, nämligen problemet med produktsortimentets storlek. De intervjuade tyckte nämligen att de kanske var bäst att försöka fokusera på att göra ett mindre antal produkter men med en högre kvalitet. Istället för att som i dagsläget producera lite av varje efter kundernas önskemål. Detta säger de även skulle bidra till att öka effektiviteten och det ger också en klarare bild av vad företaget vill och vad det strävar efter att nå.

Vidare har företaget som sagt haft ett begränsat ekonomiskt utrymme och därför har man inte kunnat genomföra alla de saker som man känner att man egentligen skulle vilja göra och som är nödvändiga för att företaget ska utvecklas. Men nu börjar det att vända åt rätt håll för företaget och man känner att man numera har det ekonomiska utrymmet som krävs för att kunna anställa en kvalitetschef. I och med detta hoppas man kunna säkerställa att produkterna som tillverkas ska hålla en hög nivå men även att personalen ska kunna fokusera helhjärtat på det som verkligen är deras uppgifter och därmed kunna överlåta kvalitetsaspekten till den nya kvalitetschefen.

När vi intervjuade våra utvalda hade vi med en fråga som behandlade vad dessa ansåg vara en bra chef och vad som karaktäriserar en bra ledare. Svaren som vi fick på dessa frågor var liknande och det är kanske för att man ofta har en liknande syn på vad en bra chef och en bra ledare är. Men vi tycker att det finns en liten skillnad som är värd att poängtera. Det stämmer väl in på vad en av respondenterna sa

*”Att vara ledare är lite mer magiskt än att vara chef för det kan man ju utbilda sig till att bli och ledare är inget man kan lära sig utan det är personkemi det handlar om”. – Respondent 2*

Det är en ganska viktig reflektion i sammanhanget. Det genomgående som de flesta tyckte var bra egenskaper för en bra chef var att personen lyssnade på de åsikter som framförs, vara hård men rättvis, visa tydlighet och beslutsamhet, kunna hantera konflikter och kunna ta obekväma beslut. När det istället gäller vad som kännetecknar en bra ledare blir svaren att en ledare ska föregå med gott exempel, kunna motivera och ha en förmåga att få med sig de andra på samma sida. Utifrån dessa svar framgick det att vissa av de intervjuade ansåg att ledningen inte riktigt besatt alla dessa egenskaper som är viktiga för både en ledare och en chef.

Ytterligare en annan sak som framkommit genom våra intervjuer är att marknadsavdelningen och produktionsavdelningen inte alltid är fullt medvetna om vad den andra parten gör. Kopplingen mellan de båda avdelningarna är inte alltid så självklar som den borde vara. Utifrån de svar vi fått framgår det att de två avdelningarna ofta inte arbetar som en enhet utan snarare som två helt skilda verksamheter. Just den här biten vet vi att företaget jobbar med att förbättra och att de gjort en hel del förändringar redan men att de har en lång bit kvar innan det fungerar på ett tillfredsställande sätt fullt ut.

Det hela handlar egentligen om att marknadsavdelningen vill att företaget ska expandera och utvecklas medan produktionsavdelningen ser det hela ut ett mer realistiskt perspektiv och anser att det inte är möjligt i dagsläget då företaget redan tillverkar en stor mängd olika produkter. Snarare är det så att produktionsavdelningen anser att man behöver minska ner antalet produkter som man tillverkar för att på så sätt kunna öka volymerna och höja marginalerna på de produkter som tillverkas.

*”Idag har vi alldeles för många produkter och det blir omständigt när man måste ställa om från de olika produkterna detta skapar långa ledtider. Jag tycker att vi borde minska produktutbudet och göra de produkter vi har kvar effektivare och av en högre kvalitet. Färre produkter och längre serier”. – Respondent 4*

Trots detta vill alltså marknadsavdelningen expandera och tillverka direkt till kunder precis som idag, fast på sikt vill man kunna planera mer hur orderingången ser ut. Detta för att kunna planera materialåtgång och så vidare. Detta visar bara på hur olika man ser på saker och ting inom företaget. Att den ena delen av företaget vill expandera medan den andra anser att det i nuläget inte är möjligt.

När det gäller strategival för företaget framgår det att det är just bristen på en tydlig strategi som är det som genomsyrar hela verksamheten. Som vi skrivit tidigare så lever företaget lite från ”dag till dag” och det är naturligtvis inte hållbart i längden. Detta har man på företaget insett och därför jobbar man hårt med att försöka skaffa sig en tydligare profil om vad man vill, vad man står för och hur man ska nå dit man vill.

*”vi kommer aldrig kunna konkurrera med låglöneländer i Östeuropa eller Asien så därför måste vi addera värde till våra produkter på andra sätt”. – Respondent 6*

*”eftersom vi inte kan konkurrera när det gäller pris och volym så gäller det att vi hela tiden är på tårna och aktiva för att se till att vi ligger i framkant med de produkter vi säljer”. – Respondent 6*

Det ses inom företaget som en stor utmaning att lyckas med att hela tiden ligga i framkant med det som tillverkas. Samtidigt säger man att man inte har något val. Det måste helt enkelt gå till på det sättet eftersom många andra alternativ till att skapa sig konkurrensfördelar inte är tillgängliga då verksamheten ligger i Sverige och inte i något låglöneland i Asien eller Östeuropa.

## 6 Analys

Som vi sett i resultatet framgår det vissa saker som företaget har problem med och som man måste förbättra om man vill utvecklas. Den första av de olika punkterna som framkom är marknadsfokuset. Det något otydliga marknadsfokuset inom företaget har sin förklaring i att företaget inte haft en tydlig strategi och inte heller några tydliga mål om vad man vill och hur man når dit samt vilken målgrupp man ska rikta in sig på. Detta stämmer väl in på det som Markiewicz (2011) behandlar i sin första barriär. I denna första barriär behandlar forskaren hur organisationen inte kan flytta sitt fokus eller strategi till något som är begripligt eller realiserbart. Vidare skriver han att när den första barriären behandlas så är det ofta tal om någon sorts trend när det gäller strategier. Helt enkelt att organisationen försöker att implementera något som visat sig vara trendigt för att inte riskera att hamna efter konkurrenterna om det skulle visa sig att strategin fungerar.

Det vill säga att man inom företaget sätter upp mål nästan enbart för att man vill skilja sig från andra. Hur man sedan följer upp dessa mål är enligt författaren ibland inte lika viktigt som själva införandet av målen. Detta har som sagt företaget numera lyckats undvika till stor del då man på ett tydligare sätt involverat även de som befinner sig längst ner i hierarkin och fått dessa mer delaktiga. Detta är ett väldigt bra steg för företaget att ta och det visar på att man insett vilken situation man befinner sig i och att man vill göra något åt den. Vad denna nya inriktning med ett högre deltagande bland de anställda på alla nivåer innebär är för tidigt att säga, men helt klart är det så att alla inom företaget numera är medvetna om vilka mål och framtidsvisioner man strävar efter. Detta är något som Markiewicz (2011) tycker är positivt eftersom det finns många företag som inte lyckas förmedla till sina anställda vilka mål som man strävar efter.

Markiewicz (2011) andra barriär behandlar bristen på kompatibilitet mellan företagets långsiktiga strategiska mål och målen för vissa organisatoriska team eller anställda. Med utgångspunkt i denna andra barriär finner vi att det i företaget existerar vissa problem liknade de som författaren tar upp. Exempelvis finner vi att marknadsavdelningen har som mål att genomföra en expansion inom den närmsta tiden, medan man i produktionsavdelningen istället anser att man bör slimma ner antalet produkter som tillverkas så att man istället kan få en större volym och bättre flyt i tillverkningen. Samtidigt kan man förstå båda sidorna hur de tänker, man vill göra det så lätt för sig själv som möjligt. Detta är givetvis något som man inom företaget måste lösa om man ska kunna gå vidare i sin utveckling, detta är inte bara viktigt på kort sikt utan även i det längre perspektivet. Visserligen kanske man kan klara sig med lite olika syn på saker och ting i ett kortsiktigt perspektiv men ska man lyckas i det långa loppet så gäller det att alla strävar efter samma mål.

Mintzberg (1993) förklarar vidare hur grupperingar är ett grundläggande sätt att koordinera arbetet i organisationen och kan ha minst fyra vanliga effekter. Dessa fyra vanliga effekter får enligt honom till följd att organisationerna bland annat etablerar system av gemensam ledning mellan tjänster och enheter. Just denna effekt bidrar till att den direkta ledningen byggs in i organisationsstrukturen. Med detta som stöd finner vi att företaget inte riktigt fungerar på det sätt som Mintzberg (1993) vill att ett företag eller organisation ska göra om man vill vara framgångsrika. Istället är det så att vi ser att företaget inte har en gemensam ledning och att man inte i alla lägen strävar åt samma håll. Om detta beror på att företaget är i en

omstruktureringsfas eller om det helt enkelt ännu inte fått ordning på sin struktur är något som vi inte kan avgöra utifrån vår studie.

Visserligen finner vi att det är precis som Mintzberg (1993) säger när det gäller att den direkta ledningen byggs in i organisationsstrukturen, men detta är också det enda som vi kan påpeka som stämmer in på det företag vi undersökt när det gäller just denna punkt. Detta är något som förändrats till det bättre nu när företaget inte längre är så toppstyrt som det tidigare varit. Att företaget inte längre är så toppstyrt som det en gång var tycker vi är en klar förbättring för företaget och det tycker också de anställda då de känner att de har fått en större roll i verksamheten. Det gäller för alla anställda även om de befinner sig längst ner i hierarkin. Vidare finner vi att ledningen numera är måna om att de anställda ska känna sig delaktiga och att deras åsikter är lika mycket värda som någon annans högre upp i hierarkin. Detta framgår också tydligt av svaren som respondenterna gav oss. Där sägs det som tidigare nämnts att förtroendet för ledningen har gått upp ganska mycket efter att toppstyrningen slopats och den lösare strukturen införts i företaget.

Det som bland annat blivit bättre efter den lösare företagsstrukturen kan kopplas ihop med det som Markiewicz (2011) skriver om i sin fjärde barriär. Den fjärde barriären behandlar informationshanteringsprocessen i organisationen och i synnerhet användandet av feedback på det strategiska planet. Brist på information på denna nivå i organisationen leder till att ledarna har liten kunskap om hur implementeringsprocessen av tidigare strategier sett ut. Alltså, som framgick i resultatet har informationshanteringen inom företaget blivit bättre med den nya ledningen. Direktiven ut till de anställda har blivit bättre och informationen når fram i tid till de som berörs av informationen. Det som kan noteras är att bristen på tydlighet tidigare med den gamla ledningen ledde till att deras fokus på marknaden blev otydligt och att ingen riktigt visste vad som pågick. Frågade man någon i produktionsavdelningen så hade de ingen aning om vad de producerade och de brydde sig egentligen inte heller eftersom de visste att det var toppchefen som bestämde allt.

Kopplar man detta till Mintzberg (1993) och hans superstruktur finner man att organisationsstrukturen inte varit tillfredsställande om man vill åstadkomma en effektiv och välfungerande organisation. Toppstyrningen som tidigare rådde var allt annat än bra för företagets utveckling och det är tur att det slopades till förmån för en lösare struktur. Vidare var det inte det enda som var fel i organisationens struktur. Avståndet mellan toppen och de som arbetade i produktionen var alltför långt och all kommunikation och information var långsam och komplicerad. Detta gjorde att det skapades irritation bland de anställda då de kände att de inte fick den uppskattning som de förtjänade. Detta om något är ju ett typexempel på att företaget inte grupperat och strukturerat sin organisation som Mintzberg (1993) förespråkar.

Det finns vissa anställda som haft alldeles för breda arbetsuppgifter och därmed inte kunnat fokusera på det man verkligen borde. Detta är naturligtvis också ett problem och det är inte heller ett bra exempel på en effektiv organisationsstruktur som Mintzberg (1993) förespråkar. Bland annat är det så att vissa anställda har haft uppgifter som skulle kunna konkurrera med varandra. När nu den nya kvalitetsansvarige ska komma på plats fylls ytterligare ett gap i företaget som tidigare varit en svaghet. Som en del av respondenterna påpekat har det funnits en viss kompetensbrist bland de anställda och detta har i stort sett haft sin orsak i att vissa personer har fått ta hand om arbetsuppgifter som inte de är bäst lämpade för. Några andra respondenter tyckte att en omplacering av vissa anställda skulle vara på sin plats med tanke på kompetensen. Marknadsavdelningen hävdar däremot att kompetensbristen istället kan ha sitt

ursprung i de personer som rekryterats till företaget i ett senare skede. Respondent 6 säger bland annat ”vi anställer inte alltid personer med den formella kompetensen som behövs utan vi tittar istället på personkemin”. Därmed kan detta vara en av förklaringarna till att kompetensen kan vara lite bristfällig i vissa lägen. Vidare säger respondent 6 att ”vi vill rekrytera personer som verkligen brinner för det som de gör” vilket tyder på att engagemang i alla fall till viss del kan väga upp för att kompetensen inte strikt formellt är den som krävs. Men detta betyder också att om man som sökande har rätt personlighet och visar ett stort engagemang så ser företaget att det finns potential i den sökande, då kan man få jobbet ändå.

För att ett gasellföretag skall fungera finns det många avgörande faktorer. En av dessa är att just rätt kompetens skall finnas inom organisationen samt att alla skall ha ett driv framåt för att företaget skall kunna prestera (Parker, Storey och Witteloostuijn 2010). Med detta i åtanke blir då själva rekryteringsprocessen fundamental och det bör ligga ett extra stort fokus på detta för att inte fel kompetens rekryteras. Vissa av respondenterna inom organisationen uttryckte även detta att det kan finnas i dagsläget individer som har en viss kompetens som är på fel ställe inom organisationen – Respondent 6. Några av respondenterna föreslog just ett omskifte av individerna på organisationen för att kunna sätta rätt kompetens på rätt plats och genom detta skapa möjligheten för att kraftigt expandera.

Vidare så har man genom diverse studier sett att organisationer som agerar som gaseller på marknaden tenderar att ha tillgång till ett större kapital än vad övriga privata bolag har. Detta ger gasellföretaget möjligheten att införskaffa sig ett försprång gent emot konkurrenterna. Företaget som deltog i studien och dess personal är av insikten att organisationen inte besitter detta stora fria kapital för att möjliggöra kraftig expansion. Detta skapar problem både internt samt externt då många lever under bilden att organisationen har brist på kapital även om fallet inte behöver vara så.

Gasellföretag behöver två olika komponenter för att effektivt fungera. Marknadsföringsavdelningen samt huvudprodukten skall båda vara stora bidragsgivare till den slutliga försäljningen inom verksamheten (Parker, Storey och Witteloostuijn 2010). Organisationen som deltog i studien besitter en produkt som kunderna är väldigt nöjda med och de som köper dem är återkommande. Huvudprodukten säljer dock inte sig själv utan den är i stort behov av marknadsföringsavdelningen. Här har organisationen ett problem som de redan är medvetna om och samtidigt arbetar med. De försöker lösa detta problem genom att vara ytterst innovativa i utvecklingen av produkterna de säljer och där igenom skapa ett brett intresse för den så att den blir självsäljande. När väl företags strategi rörande intresseväckande av deras produkt samt en väl fungerande marknadsföringsavdelning har de mött de kriterier som Parker, Storey samt Witteloostuijn (2010) anser är av stor vikt för en organisation som vill kunna klassas som en gasell.

Davidsson, Steffens och Fitzsimmons (2009) förklarar att det även är av stor vikt långsiktigt att gasellföretagen inte endast fokuserar på deras tillväxt, för är den utan lönsamhet skapar det inte något värde eller välstånd för verksamheten. Organisationen som deltog i studien hade begrundat detta väl och har på grund utav påståendet ovan valt att inte endast fokusera på tillväxten utan att växa i lagom takt med en god lönsamhet. Detta tydliggjordes ytterligare under intervjuerna när en av respondenterna tyckte att ”man skall ju växa i kostymen” - Respondent 1. Detta ger uttryck för att vissa inom organisationen har begrundat banorna för en kraftig samt hållbar expansion.

Som vi tidigare skrivit har den ekonomiska situationen i företaget varit ansträngd tidvis. Detta är inget ovanligt för företag som växer i en snabb takt likt ett gasellföretag. Yngre företag som gasellföretagen oftast är har inte alltid lätt att finna finansiering till sin verksamhet vilket medför att den ekonomiska verkligheten ofta är tuff. Åtminstone är den tuff tills man fått ordning på sin verksamhet vilket vanligtvis brukar ta tid. Detta är också något som vi lagt märke till under våra observationer, det vill säga att organisationen ännu inte är fullt utvecklad och att strukturen ännu inte är komplett och så välfungerande som den skulle kunna vara. Något som dock är positivt för företaget är att de är medvetna om hur läget ser ut för dem just nu och det tyder på att man har koll på sin verksamhet och är medveten om dess nuvarande begränsningar.

En annan tänkbar orsak till att organisationen ännu inte nått sin optimala struktur finner vi i att företaget växer snabbt just nu och då är det svårt för organisationen att snabbt anpassa sig till en ny verklighet med en ny struktur. Vanligtvis brukar det finnas en viss eftersläpning när det gäller organisationens möjligheter att anpassa sig, det vill säga att företaget växer snabbare än vad organisationen mäktar med. Då medföljer det normalt sett vissa strukturella problem i och med att företaget växer ”för snabbt”. Delmar och Davidsson (1998) definierar som bekant ett gasellföretag som ett företag som har minst en 20-procentig säljökning under en sammanhängande period av 2 – 5 år. Med en sådan kraftig ökning förstår man att det blir en del strukturella problem som uppstår. Det påminner oss också om det som vi kom fram till i resultatet, nämligen att företagets marknadsfokus inte varit det allra tydligaste i alla lägen. Något som kan ha sin orsak i att företaget växer snabbt och att man därmed inte riktigt förmår att koncentrera sitt fokus på marknaden mot speciella målgrupper och kundsegment. Detta skulle kunna förklaras med att när ett företag är nytt så gäller det att visa att man finns. Ett sätt att visa detta på är att sälja så mycket som möjligt för att på sätt skapa kunder. Detta är något som vi också lagt märke till utifrån våra intervjuer och observationer av företaget. Strategivalet för företaget har därmed varit en aning otydligt då man inte profilerat sig på något särskilt sätt.

Det är först nu på senare tid som man börjat fundera över det och man har tänkt att man ska försöka att skapa ett mervärde runt de tillverkade produkterna. Detta framkom i resultatet och sades av respondent 6. Detta tror vi absolut är rätt väg att gå för att försöka skaffa sig en konkurrensfördel och det är ett sätt att försöka hävda sig på marknaden. Särskilt med tanke på att de produkter som företaget tillverkar ganska lätt skulle kunna produceras i större volymer och till en billigare kostnad utomlands. När nu detta är sanningen så gäller det att hitta en annan sak som gör att man blir konkurrenskraftig på marknaden. I företagets fall är det som sagt att försöka att hitta andra saker som skapar mervärde kring produkterna och som därmed motiverar det högre priset än konkurrenterna. Exempel på mervärden kring produkterna är att kvaliteten ska vara i toppklass. Produkten som företaget tillverkar ska helt enkelt ha en högre kvalitet än konkurrenternas och då gäller det att hela tiden vara vaksam och hålla ögonen öppna för nya innovationer som kan tänkas bidra till att höja kvaliteten. Ett annat exempel på mervärde är att produkterna ska tillverkas i miljövänliga material och att produktionen i så stor utsträckning som möjligt ska vara miljövänlig. Detta kan man kanske idag tycka ska vara självklart och det är det kanske också i Sverige. Men i de länderna som har lågavlönad personal och massproduktion som exempelvis Östeuropa eller Asien är det miljövänliga tänket inte prioriterat på samma sätt som i Sverige och många andra länder.



## 7 Diskussion

I dagens läge innehar organisationen ingen kvalitetschef vilket vidare har resulterat i att personalchefen fått anta sig detta ansvar. Detta ger upphov till en viss problematik inom organisationen då dels arbetsbelastningen blir för stor men även ineffektiv. Utöver ineffektivitetsaspekten skapas även paradoxala problem när det väl kommer till kvaliteten mot personalen. Bör chefen agera för personalen eller för den totala kvaliteten?

Detta är ett problem som organisationen upplever idag på grund utav att det inte har funnits tillräckligt med resurser för att anställa en. När vi var på plats och bedrev intervjuerna samt observationerna så framkom det att en kvalitetschef var på ingång. Problematiken kvarstår dock för personalchefen fram tills en anställning kan realiseras samt eventuellt under integrerandeperioden. Detta ger upphov till Markiewicz (2011) andra barriär när personalchefen inte längre kan vara bara personalchef. Detta skapar en barriär som gör att chefen samt personalen inte kan arbeta tillsammans gent emot de långsiktiga målen som finns inom organisationen.

Dessa två forskares teorier stämmer bra in på de problem som vi har sett finnas inom organisationen. Både Mintzberg (1993) och Markiewicz (2011) presenterar var sin lösning på hur man på bästa sätt kan lösa de problem som organisationen i fråga upplever. Deras lösningar skiljer sig då de presenterar två olika synvinklar på hur man på bästa sätt ska kunna lösa problemen som finns inom organisationen. Mintzberg (1993) skriver hur en organisation bör grupperar sin personal utifrån det som de arbetar med för att vidare kunna skapa en lättare kvalitetssäkring. Dessa grupperingar bör vara strategiskt genomtänkta vid indelningen då de kommer att vara fundamentet för hur organisationen producerar samt iteragerar med andra divisioner inom organisationen.

Markiewicz (2011) presenterar istället sin teori om de fyra barriärerna som finns vid strategiimplementering. Forskarens lösning på detta problem som upptäckts i organisationen blir således det faktum att chefen och personalen inte gemensamt kan arbeta för att nå de långsiktiga gemensamma målen som gäller för organisationen. Sett ur Markiewicz (2011) synvinkel är alltså organisationens problem det att chefen och personalen inte strävar efter samma mål, därmed motarbetar de varandra just på grund utav att chefen har kvalitetssäkring som mål utöver de målen som chefen idag har med personalen. Detta skapar enligt Markiewicz (2011) motsättningar.

Ett annat problem som uppdagades är den olika synen på hur kommunikationen inom företaget fungerar. Att de på de högre nivåerna inom hierarkin säger att kommunikationen fungerar bra medan de längre ner i hierarkin säger att det inte alls fungerar lika bra. Om kommunikationen fungerar på ett icke tillfredsställande sätt kan detta få till följd att strategivalet blir mindre förankrat. Detta är något som passar bra in på det som Markiewicz (2011) skriver om i sin första barriär som handlar om hur när en organisation inte kan flytta sitt fokus eller strategi till mål som är realiserbara. I de flesta fall handlar det om att organisationen ska följa någon sorts trend när det gäller strategier. Vidare skriver forskaren att det är viktigt att målet sätts på en nivå som är rimlig för organisationen samtidigt som det inte ska vara ett för lätt eller svårt mål att nå upp till. Det viktigaste som forskaren skriver om i sin första barriär är att det gäller att alla inom organisationen är medvetna om vilka mål som man som organisation ska sträva efter.

Organisationen har präglats genom åren av en sämre kommunikation där ledningen och personalen på det operativa planet inte kunnat kommunicera med varandra utan att det har varit en envägskommunikation från ledningens sida. Denna kultur är svår att bryta däremot så arbetar organisationen med att förbättra detta och bryta ner dessa barriärer. Några inom personalen menar på att det har förbättrats väldigt mycket under den korta tid som har varit men att det fortfarande finns utrymme för ytterligare förbättringar. Sedermera presenterades det under intervjuerna att det som vissa uppfattar som självklart är tvivelaktigt för andra. Det är här den kommunikativa biten är så väldigt viktig, den hjälper att förmedla det som ledningen vill men samtidigt tar hänsyn till vad personalen anser vara tvivelaktigt.

Ett annat problem som upptäcktes hos organisationen var det som Markiewicz (2011) skriver om i sin tredje barriär. Nämligen det att man behöver se skillnad på den strategiska planeringen och den kortsiktiga planeringen. Det är här vi ser att organisationen numera har börjat fundera mer på vad de kan göra för att skilja sig från sina konkurrenter. De ha insett att de inte kan konkurrera när det gäller pris och kvantitet därför arbetar organisationen med att skapa mervärde kring deras produkter för att öka deras konkurrenskraft. Mervärdet skapas genom att ligga i framkant när det gäller produktutveckling samt kvalitet.

Porter (1999) behandlar diversifiering och hur en organisation aktivt ska implementera detta i sina strategival. Detta för att det har visat sig att organisationer som separerar strategivalen och deras agerande för diversifiering har misslyckats med detta. Organisationen som har studerats arbetar aktivt med diversifiering genom att de satsar på innovationer rörande deras produkt istället för en massproducerande approach. Huruvida dessa val går hand i hand med företagets ambitioner om tillväxt kan ifrågasättas. Detta med anledning av den kommunikativa svårighet som organisationen upplever idag. Organisationen har möjlighet att införliva Porters (1999) rekommendationer om dessa kommunikativa delar adresseras först. Dock kan ett arbetande med kommunikation visa sig vara svårt då det är många olika komponenter som bör stämma överrens innan den kan anses vara fungerande.

Som tidigare nämnts har företaget satsat mycket på att skapa mervärde kring sina produkter. Detta för att kunna konkurrera med lågprisländer i Östeuropa och Asien. Dessa mervärden som företaget skapat är exempelvis att man försöker att göra så miljövänliga och innovativa produkter som möjligt. Detta är ett steg i företagets utveckling och en del av deras vision om att bli ett företag som profilerar sig med nytänkande, nyskapande och miljövänliga produkter. Just detta kan vara en bra väg att gå då det idag blir allt viktigare för företag att hitta sätt som gör just detta företag unikt och särskiljande.

Ett annat sätt som företaget använder för att profilera sig på marknaden är att man försöker att tillverka produkter av yppersta kvalitet. Det vill säga att i detta fall är det viktigare med kvalitet framför kvantitet. Detta sätt att profilera sig kan ses som något riskabelt då det enkelt kan komma att kopieras av lågprisländerna. Genom detta resonemang bör organisationen beakta just denna risk då den är i en sådan stor utmärkande grad. Detta ligger till grund för en utförlig riskkalkylering där det finns givna risker, men även en viss avkastning kan erhållas på längre sikt med en tydlig profilering.

När man ser till företag som vill verka som gaseller finner man ett flertal fördelar men även väl presenterade risker. Där endast ett fåtal (5%) av de företag som verkar inom denna kategori återstår efter tre år. De företag som överlever denna tre års barriär kan då tillgodoräkna sig en god organisationstillväxt på minst 20% under de tre gångna åren. Vissa av de organisationer som faller bort gör misstaget att de strävar efter tillväxt på bekostnad av lönsamheten (Davidsson, Steffens och Fitzsimmons 2009). Med utgångspunkt i dessa siffror kan det diskuteras om företaget valt rätt strategi. Finns det verkligen ett tillräckligt stort utrymme på marknaden för företaget att verka i? Verkan som en gasell kan komma att visa sig vara en farlig väg att gå. Detta med avseende om hur företaget inte längre kommer kunna inneha möjligheten att vara den ledande aktören. Skulle detta ske så har deras fördel gent emot deras konkurrenter försvunnit. Organisationen behöver vid en konkurrensfördelsförlust täcka upp för denna genom innovativa lösningar som differentierar verksamheten ytterligare gent emot konkurrenterna och återskapar konkurrensfördelarna.

## 8 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur ett gasellföretags strategiska val påverkar deras möjligheter att förbli gaseller. En empirisk undersökning med tillhörande observationer gjordes på det utvalda företaget under en tvådagarsperiod. Genom dessa observationer och intervjuer undersöker studien hur ett företag som befinner sig i en expansionsfas går tillväga för att fortsätta sin utveckling. I och med att företaget befinner sig i en expansionsfas och växer snabbt så uppstår det problem i organisationen då den inte hinner anpassa sig till den nya och större verkligheten som är fallet. Detta är något som är vanligt förekommande hos företag som växer i snabb takt vilket gasellföretag gör. I och med den snabba tillväxttakten skapas det problem i organisationen och det blir ett något otydligt marknadsfokus från företagets sida. Detta beror på de olika viljorna inom företaget som vi skrivit om tidigare. Marknadsavdelningen vill expandera och ser inga direkta hinder för att göra detta medan produktionsavdelningen istället vill slimma ner verksamheten och göra den effektivare innan man tänker sig en expansion.

Vi finner att idag har företaget trots vissa meningsskiljaktigheter mellan de båda avdelningarna en tydligare bild av vad man vill och hur man ska uppnå de mål som man satt upp för framtiden. Detta hänger ihop med att man insett sin plats i kedjan och att man numera accepterar att man inte kan konkurrera med exempelvis Asien eller Österuropa när det kommer till volym och pris. Istället satsar man på kvalitet på sina produkter och på att skapa andra mervärden runt omkring produkterna. I och med skapandet av dessa mervärden hoppas företaget att man ska lyckas med att få sina produkter att bli självsäljande.

Vidare framgår att det skulle behövas tydligare kopplingar mellan produktionsavdelningen och marknadsavdelningen då dessa ibland inte riktigt drar åt samma håll. Tydligare instruktioner och en öppnare dialog mellan dessa skulle bidra till en ännu mer positiv utveckling för företaget. Meningsskiljaktigheterna som ibland uppstår mellan avdelningarna har till viss del sin botten i att den ekonomiska situationen i företaget inte varit den bästa samt att det finns en rädsla hos de som jobbar på produktionsavdelningen att det skulle kunna gå för snabbt i tillväxtfasen. Detta är något som marknadsavdelningen inte riktigt ser. Marknadsavdelningen vet likaväl som produktionsavdelningen att man på företaget har produkter i sin portfölj som mycket väl skulle kunna bli väldigt framgångsrika och kanske till och med revolutionera marknaden i vissa branscher. Det som skiljer deras syn åt är att marknadsavdelningen ser i en större utsträckning de teoretiska möjligheterna för organisationen. Produktionsavdelningen däremot har en mer realistisk syn på det hela och inser att det inte går att bara ”knäppa med fingrarna” och sedan se en dramatisk ökning i produktionsvolymen.

Naturligtvis är detta även en ekonomisk fråga. Rädslan som finns hos de anställda ligger till stor del i det att företaget tidigare gjort liknande misstag att växa för snabbt och att organisationen inte riktigt hängde med i utvecklingen. Detta resulterade i en konkurs och det är många av de anställda som var med om konkursen som är med nu igen och självklart vill man inte uppleva det som hände förra gången när konkursen blev ett faktum. Därav ligger det en rädsla för att företaget ska göra samma misstag på nytt. Sedan är det också så att det alltid är en avvägning på vad man ska göra och när man ska göra det. Som vi skrev tidigare sitter företaget på produkter som skulle kunna revolutionera vissa marknader. Det är en risk att vänta, på grund utav okunskapen rörande huruvida en konkurrerande aktör är på väg att utveckla något liknande och då gäller det att vara först ut för att få ett försprång.

Detta hänger ihop med företagets delvis otydliga uttalade strategi om hur man vill se sig själv om ett par år. I och med att man inte har en självklar uttalad strategi så vet man inte hur man ska agera i en situation som den som beskrivits ovan. Därför skulle det vara fördelaktigt för företaget att ha en tydligare uttalad strategi på hur man hade tänkt sig att utvecklas de kommande åren. Idag är det inte helt självklart för alla inom företaget vad företaget har för mål. Tydligare strategi i kombination med en bättre kommunikation kommer underlätta för företaget att få alla att dra åt samma håll och detta är en förutsättning för en positiv utveckling.

Ett bra implementering av strategier är helt avgörande för ett företags överlevnad samt förmåga att utvecklas. Däremot skiljer vad som uppfattas som ett bra implementering från fall till fall, då dessa är strikt beroende av den situation de presenteras i samt inom vilken form av organisation. Det man däremot kan konstatera är att det ser betydligt bättre ut för de företag som lyckas implementera strategier som ger tydliga bilder över vad som förväntas av strategin. Viktigt är också att implementering sker vid rätt tidpunkt och att det är nog övervägt och inte gjort som en panikåtgärd för att försöka haka på en konkurrent. Det är ledningens uppgift att genomföra och värdera när det är rätt tid för implementering. Som tidigare sagt så har ledningen inte alltid varit så välfungerande och handfast som den kanske borde. Detta är något som blivit bättre den senaste tiden men fortfarande finns det mycket att jobba på om man ska tro de anställda. Detta visar inte minst citatet från respondent 2 nedan.

*”Ett handfastare ledarskap skulle nog behövas här inne för att kunna komma bort lite från det lite kaosaktiga som har varit för det var rätt mycket att springa och släcka bränder, därför skulle ett handfastare ledarskap göra det mer strukturerat”. – Respondent 2*

Detta stämmer väl in på att vissa av respondenterna inte anser att den nuvarande ledningen fullföljer sina uppgifter på ett fullgott sätt i alla lägen. Med utgångspunkt i alla ovannämnda och genomgångna faktorer finner vi att företaget varit lite väl ”spretigt” och otydligt med vad man verkligen vill och var man vill nå. Därmed har även strategin blivit lidande och man har inte kunnat profilera sig som man vill på marknaden.

I vårt fall med det undersökta företaget kan vi konstatera att efter att ha haft en turbulent tid tidigare med otydligt marknadsfokus och hård toppstyrning så har det börjat vända åt rätt håll för det undersökta företaget. Att företaget har en tydligare strategi och att man numera jobbar mer som en enhet visar på att företaget har lyckats hitta en strategi och en väg som de tror ska leda dem till en positiv utveckling. Det ska dock poängteras att det fortfarande finns en del att jobba på i företaget men att de är på rätt väg.

Vi kan se att strategivalen genom tiden för denna organisation har varit till stor hjälp i deras strävan mot expansion. Detta är något som de bör fortsätta med en viss modifiering då det har uppdragats andra problematiker. Det som har framkommit har varit kring informationsflödet inom organisationen. Författarna till denna studie anser med tanke på den utveckling organisationen har gjort samt den tidigare forskning som går att tillgå rörande gaseller påvisar att en organisations strategival är av vikt för dess fortsatta överlevnad som gasell. För att skifta detta till framtiden bör denna teoretiska grund fortfarande genomsyra organisationen men med en viss modifikation för att behandla de svårigheter som presenteras under resans gång.

Med den tidigare så strikta toppstyrningen som tillämpades i företaget kan man säga att företaget inte på ett fullgott sätt grupperat och formerat sin organisation så som Mintzberg (1993) förespråkar. Även om man grupperar sig så som författaren vill är det inte givet att man blir en framgångsrik organisation men det skulle öka chanserna för det. I dagsläget ser man sagt strukturen i företaget annorlunda ut. Den nuvarande strukturen kan ses som ett steg i rätt riktning, men det finns fortfarande en del kvar att göra innan företaget har en struktur som kan anses som tillfredsställande.

Gasellföretag är inte som alla andra privata organisationer, dock mellan dem själva kan man finna vissa likheter. Tack vare att det finns likheter mellan just dessa organisationer skapas det en möjlighet att slutsatsen i denna studie blir till viss del överförbar till ett annat gasellföretag. Företag som vill tillämpa de slutsatser som dras i denna studie bör dock ha i beaktning att de måste modifieras till viss del för att de skall kunna vara lämpliga att tillämpa i sin organisation. Viktigt är också att veta att förutsättningarna för olika gasellföretag eller högtillväxtföretag kan skilja sig betydligt åt från fall till fall.

Slutligen finner vi att strategin har en viss betydelse för om ett gasellföretag lyckas förbli en gasell eller inte. Det kan också konstateras att längre mättningsperioder och större studier behövs, samt vidare forskning inom området. En rekommendation till vidare forskning skulle därför vara att undersöka andra typer av gasellföretag som nyligen har startat upp sin verksamhet och därför inte har samma erfarenhet som det företag som vi undersökt har.

## 9 Källförteckning

- Audet, J., St-Jean, E & Julien, P. A. (2008). Factors Associated With Growth Changes In "Gazelles". *Journal of Enterprising Culture* Vol. 16, No. 2 (Juni 2008), ss. 161–188.
- Boersen Business News. (2014). Gazelle 2014. [www.boersen.dk/gazelle](http://www.boersen.dk/gazelle). 18 Maj.
- Bryman, A. & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm : Liber, 2014.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Prentice Hall.
- Byars, L. L. (1987). *Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases*, New York: Harper and Row.
- Certo, S. & Peter, J. (1988). *Strategic Management*, New York: Random House.
- 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): ss. 388–406.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (1998). A taxonomy of high-growth firms. Ur: Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Carter, N.M., Manigart, S., Mason, C.M., Meyer, G.D & Shaver, K.G. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson College, Wellesley, MA, ss. 399–413.
- Dunphy, D. C. & D. A. Stace (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46, ss. 905–920.
- Eisenmann, T. R. (2006). Internet companies' growth strategies: Determinants of investment intensity and longterm performance. *Strategic Management Journal* 27(12): ss.1183–1204.
- Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappell, C. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics* 19: ss. 51–62.
- Fellman, P. (2015). Mästare i tillväxt. *Dagens Industri*, 4 maj. <http://www.di.se/gasell/artiklar/2014/11/7/mastare-i-tillvaxt/>
- Garnsey, E. & Heffernan, P. (2005). Growth setbacks in new firms. *Futures*, 37(7): ss. 675-697.
- Henrekson, M. & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators – A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics* 35(2): ss. 227–244.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability and planned Change. *Academy of Management Review*, 26, ss. 601–623.

Jeżak, J. (1990). Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich amerykańskich zachodnioeuropejskich, Łódź: UŁ. Ur: Markiewicz, P. (2011). Change Management In The Strategy Implementation Process. *INTELLECTUAL ECONOMICS* Vol. 5, 2(10), ss. 257–267.

Kiepels, C. (2014). Tre saker som utmärker Gasellföretagen. *Dagens industri*, 4 Maj. <http://www.di.se/gasell/artiklar/2014/12/18/tre-saker-som-utmärker-gasellforetagen/>

Kirkebaum, H. (1997). *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN. Ur: Markiewicz, P. (2011). Change Management In The Strategy Implementation Process. *INTELLECTUAL ECONOMICS* Vol. 5, 2(10), ss. 257–267.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. I D. Cartwright (ed.), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Makhloufi, B. (2015). Universitetsadjunkt, Akademien Novitas, Högskolan i Borås

Markiewicz, P. (2011). Change Management In The Strategy Implementation Process. *INTELLECTUAL ECONOMICS* Vol. 5, 2(10), ss. 257–267.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, cop. 1993.

Norton, D. P. & Kaplan, R. S. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*, 2001.

Nutt, P. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal* 29, ss. 230–261.

Parsley, C. & Dreessen, E. (2003). Growth firms project: Key findings. *Industry Canada*. [http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/h\\_rd01518.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/h_rd01518.html) 28 april.

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

Porter, M. (1999). Michael Porter on competition. *Antitrust bulletin* vinter 1999; 44(4): ss 841-880.

Ries, A. (2009). Why Marketing Clashes With Management. *Advertising Age* 80(4).

Rövik, K. A. (2000). Moderna organisationer: Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Malmö. Liber.

Senderovitz, M., Klyver, K. & Steffens, P. (2015). Four years on: Are the gazelles still running? A longitudinal study of firm performance after a period of rapid growth. *International Small Business Journal*, 02/2015.



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

Smallbone, D., Leigh, R. & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1(3): ss. 44-62.

Worley, C. G. & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics* 43, ss. 214—224.

## 10 Bilaga 1

Djupintervju:

Denna del avser hur du som individ räknar dig till organisationen men även hur du är som privat/ offentlig person.

Bakgrund

- Din roll inom organisationen
- Hur är du som person privat/offentligt

Förändringar

Avser hur du tycker att organisationen fungerar idag, hur du vill att den ska fungera i framtiden men även hur processen ska fortlöpa från nuet till framtiden.

- Organisationen idag
- Organisationen i framtiden
- Processen från nu till framtiden

Ledarskapet

Vad gör enligt dig en bra ledare, finns det viktigare/ mindre viktiga karaktärsdrag hos en bra ledare. Hur anser du att ledarskapet kan generera effektivitet likväl ineffektivitet. Är ett chefskap synonymt med ledarskap. Hur ser det ut för er del på organisationen idag? Hur vill du att det skall se ut i framtiden.

- Karaktärsdrag
- Effektivt/ ineffektivt
- Chefskapet

Avslutning

Vad är bra/ mindre bra? Hur skulle du förändra detta? Varför skulle du förändra det?

- Om du fick fria tyglar vad är då det första du skulle ändra på?
- Något att tillägga

## 10.1 Bilaga 2

Semistrukturerad intervju:

Hur skulle du beskriva dig själv som person?

Hur länge har du arbetat på din nuvarande position inom organisationen?

Hur är din inställning gentemot organisationen?

Hur ofta har du möjlighet till ett djupare/längre samtal med din överordnade?

Vad är en bra chef för dig?

Vad är en bra ledare för dig?

Hur tycker du att man ska göra för att kunna förändra organisationen till det bättre?

Om du fick vara VD för en dag vad är det första du skulle ändra på inom organisationen?



# HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator@hb.se](mailto:registrator@hb.se) · Webb: [www.hb.se](http://www.hb.se)