

Institutionen för ekonomi
Ht 2003

Kandidatuppsats
Januari 2004

Kan företag Tvingas till tillväxt?

- Interna och Externa faktorer som kan påverka

Handledare
Sven-Olof Yrjö Collin

Författare
Ann-Sofie Nylander Johnsson
Tina Nilsson

Abstract

The purpose with this dissertation was to find if there were selected factors which can force companies to grow. We have chosen five factors which we think can force the companies; market, strategy, profitability, demographic and institutional factors. We wanted to examine if there were differences between small and larger companies, and if there were differences between the lines of business.

The intention to growth also influences by different factors. The organization and the board have an effect on the development. There are also factors that can obstruct the growth, for example control. With a small company you have a large control which also means security.

We have visited seven companies in three different lines of business. The questions were identical but with open answers.

The result of our case study indicates that companies can be forced to grow. Three of the chosen factors forces definitive companies to grow. Two of the factors were dependent of each other, but there were no differences between the lines of business or small

The conditions for real growth are a combination of the intention to growth, obstructions for growth and the force to growth.

Sammanfattning

Syftet med vår uppsats har varit att ta reda på om, av oss utvalda faktorer, kan tvinga företag till tillväxt. De faktorer som vi tror kan tvinga företag till tillväxt är; marknad, strategi, lönsamhet, demografi och institutionella faktorer. Marknaden har vi delat in i kunder och konkurrenter och under lönsamhetsfaktorn har vi även valt att titta på investeringar. Vi har försökt ta reda på om faktorerna kan tvinga små- och medelstora företag till tillväxt och om det finns skillnader mellan branscher.

Även tillväxtviljan påverkas av interna och externa faktorer. Företagets ledning och organisation har betydelse för utvecklingen. Det finns även faktorer som hindrar företagstillväxten, det kan t ex vara tryggheten med det lilla företaget och den kontroll det innebär som gör att man inte väljer att växa.

Vi har utgått från våra faktorer och försökt identifiera om dessa kan tvinga företag till tillväxt. Utifrån dessa faktorer har vi skapat sju hypoteser som vi prövat i vår empiriska undersökning. Vi har gjort besöksintervjuer hos sju företag i tre olika branscher, där frågorna varit identiska men med öppna svarsalternativ. Våra iakttagelser har vi använt för att utvärdera resultatet av undersökningen och för att kunna pröva våra hypoteser.

Resultatet av vår analys visar att företag tycker sig kunna bli tvingade till tillväxt. Av de fem faktorerna vi valde ut, visade vår undersökning att tre av dessa definitivt leder till tvingad tillväxt. Det fanns en faktor som alla branscher var helt eniga om som kunde framtvinga tillväxt, det var kunder. Vi kunde även finna att ett par av faktorerna var beroende av varandra; kunder och investeringar. Några större skillnader mellan branscherna kunde inte påvisas i undersökningen vad gällde tvånget till tillväxt.

1. Inledning	1
1.1 Inledning i ämnet	1
1.2 Problemet – Tvingad till tillväxt?	1
1.3 Syfte	2
1.4 Disposition	2
1.5 Sammanfattning.....	3
2. Metod.....	4
2.1 Allmän bakgrund.....	4
2.2 Uppsatsens metod	4
2.3 Sammanfattning.....	5
3. Teori	6
3.1 Tillväxt	6
3.1.1 Vad karakteriserar ett tillväxtföretag?	7
3.1.2 Tillväxtföretagens utveckling	8
3.1.3 Sammanfattning	8
3.2 Hinder för tillväxt	8
3.2.1 Sammanfattning	9
3.3 Tvång.....	10
3.4 Modell.....	11
3.4.1 Marknadsfaktorer	12
3.4.1.1 Kunder	12
3.4.1.2 Konkurrenter	12
3.4.2 Lönsamhetsfaktorer	12
3.4.2.1 Investeringar	12
3.4.2.2 Lönsamhet	13
3.4.3 Strategiska faktorer	14
3.4.4 Institutionella faktorer	14
3.4.5 Demografiska faktorer	15
3.4.6 Sammanfattning	16
4. Empirisk metod.....	17
4.1 Val av datainsamlingsteknik.....	17
4.2 Urval	17
4.3 Intervju	18
4.4 Enkät.....	18
4.5 Fallstudie	19
4.6 Survey.....	19
4.7 Sekundärdata	19
4.8 Primärdata.....	19
4.9 Operationalisering	20
4.10 Validitet	21
4.11 Reliabilitet	21
4.12 Sammanfattning.....	21

5. Analys.....	22
5.1 Analysens uppbyggnad.....	22
5.2 Marknadsfaktorer	23
5.2.1 Kunder	23
5.2.1.1 Utfall kunder	23
5.2.2 Konkurrenter	24
5.2.2.1 Utfall konkurrenter	24
5.3 Lönsamhetsfaktorer	25
5.3.1 Investeringar	25
5.3.1.1 Utfall investeringar	25
5.3.2 Lönsamhet.....	26
5.3.2.1 Utfall lönsamhet	26
5.4 Strategiska faktorer.....	27
5.4.1 Utfall strategiska faktorer	27
5.5 Institutionella faktorer	28
5.5.1 Utfall institutionella faktorer	28
5.6 Demografiska faktorer.....	29
5.6.1 Utfall demografiska faktorer.....	29
5.7 Hur oberoende är de oberoende faktorerna?.....	29
5.8 Summering av hypotesernas utfall	30
5.9 Validitetsprövning	30
5.10 Spekulationer om fel i teorin	32
5.10.1 Konkurrenter.....	32
5.10.2 Investeringar	32
5.10.3 Lönsamhet.....	33
5.10.4 Strategiska faktorer.....	33
5.10.5 Institutionella faktorer	33
5.10.6 Demografiska faktorer	33
5.11 Sammanfattning.....	34
6. Slutsats	35
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	38

Källförteckning.....	39
-----------------------------	-----------

Bilagor:

1. Introduktionsbrev
2. Frågeformulär
3. Sammanställning av intervjumaterial
4. Bedömning av intervjumaterial

1. Inledning

I detta kapitel ges en beskrivning av problemet som senare mynnar ut i syftet med undersökningen. Slutligen kommer vi att framställa uppsatsens vidare disposition.

1.1 Inledning i ämnet

Om man ställer frågan ”kan man bli tvingad till tillväxt” tar de flesta företagare sig lite betänketid innan de svarar, frågan är ovanlig och känns lite främmande. Tanken som de flesta har är att man väljer själv om man vill ha tillväxt eller ej.

Ämnet tillväxt är inte helt enkelt att diskutera eftersom det finns en hel rad definitioner på detta ord. Bestämningen av detta begrepp skiljer sig åt vad gäller storleksordning på vilka företag man pratar med. Tillväxt kan betraktas som omsättningsökning, vinstökning eller sysselsättningsökning men även som utveckling av kunskap inom företaget. I den traditionella teorin om tillväxt är det kapitalinvesteringarna som är källan till ekonomisk tillväxt. Där ser man bara tillväxten som en volymökning av maskiner och andra anläggningar (Forsman 1999). I vår uppsats rubricerar vi tillväxt som omsättningsökning på grund av att storleken på företagen som vi har i vår undersökning varierar kraftigt.

1.2 Problemet – Tvingad till tillväxt?

Det finns en hel del forskning om ämnet tillväxt och om vilka faktorer som påverkar tillväxten. De faktorer som då berörs kan vara företagets vilja att växa, deras tillväxtmöjligheter och tillväxtkapacitet. Tillväxthinder är även en faktor som funnits med i tidigare forskning (Davidsson, P., Delmar, F. & J. Wiklund, 2001). Vi tycker att även hänsyn bör tas till faktorn tvång för att få en helhetssyn på den faktiska tillväxten. Förutsättningarna för faktisk tillväxt tror vi är en kombination av begreppen tillväxthinder, tillväxtvilja och tvingad tillväxt. Komplexiteten i att uppnå tillväxt utgörs av att de olika begreppen inverkar på varandra.

Det finns en mängd olika faktorer som vi tror kan tvinga företag till tillväxt; marknad, strategi, investeringar, lönsamhet, demografi men även institutionella faktorer. Vilken bransch eller storleken på företaget kan ha betydelse för hur man mäter tillväxten. Tillväxtmått kan mätas som ökning av antalet sysselsatta eller tillväxt i ekonomiska termer. En anledning till att utvecklingen och tillväxten inom olika branscher skiljer sig är hur konjunkturen påverkar branscherna. Under perioden 1998-2001 har tillväxten inom branscherna bygg och transport och kommunikation ökat jämfört med tillverkningsindustrin (Nutek, 2003). Tillväxten inom tjänstesektorn har ökat de senaste åren, framför allt företagstjänster och sociala tjänster. De har ersatt de traditionella verksamheterna varuproduktion och handel och därmed även den traditionella teorin där kapitalinvesteringar ses som källan till tillväxt (Forsman 1999).

Vi tror att små företag inte alltid har samma syn på tillväxten som stora företag. Små företags tillväxtvilja kan ibland hämmas av rädslan för negativa konsekvenser. Att bli större medför en del förändringar, fler anställda krävs och större investeringar måste göras vilket blir mer kostsamt. Man kan se problem med att behålla kvaliteten på produkterna och även att det kan bli svårare att leda ett större företag (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2001). Att förlora kontrollen över företaget kan också vara ett hinder för tillväxt i de mindre bolagen. För de större företagen tror vi inte heller att viljan att växa behöver vara helt självklar. För ett stort väletablerat företag med väl inkörda produkter är det möjligt att man lutar sig tillbaka och förlitar sig helt och hållet till den marknad man befinner sig på. Trots oviljan till tillväxt hos både små och stora företag kan vara så att man helt enkelt blir tvingad till tillväxt av olika skäl. Med tvång menar vi tvingande omständigheter där företagen påverkas av externa och/eller interna faktorer som genom dess ofrånkomliga villkor leder till tillväxt. Valet man som företagare har är att genomföra denna tvångsåtgärd. Alternativt ta ett steg åt sidan och inte göra något, detta kan i sin tur leda till ett företag i passiv form.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka om vissa faktorer kan tvinga företag till tillväxt. Faktorerna vi kommer att titta på är marknad, strategi, lönsamhet, demografi och institutionella faktorer. Vi vill ta reda på om dessa faktorer påverkar små- och medelstora företag i tre olika branscher, tillverknings- och livsmedelsbranschen samt tjänstesektorn. Vi vill även undersöka om det finns skillnader på hur man anser sig vara tvingad till tillväxt mellan de olika branscherna.

1.4 Disposition

I uppsatsens första kapitel har vi en kort inledning och därefter beskriver vi vårt problem som innebär att vi undersöker om ett visst antal faktorer kan tvinga företag till tillväxt. Här redogör vi även för syftet med uppsatsen.

I kapitel 2 beskriver vi den teoretiska metoden.

Kapitel 3 handlar om tillväxt generellt, vi visar vår modell som vi utgått från när det gäller vilka faktorer som påverkar om företag kan tvingas till tillväxt.

Vilken empirisk metod vi använt oss av går vi igenom i kapitel 4. Vi förklarar hur vi gjort vårt urval och varför vi valt just dessa företag.

I kapitel 5 redovisar vi resultatet av vår undersökning.

Vi drar våra slutsatser i sista kapitlet 6.

1.5 Sammanfattning

Tillväxt kan definieras på olika sätt, begreppen kan skilja sig åt vad gäller storleksordningen på företag. Tillväxt kan betraktas som omsättningsökning, vinstökning, sysselsättningsökning eller utveckling av kunskap inom företaget. I den traditionella teorin är det kapitalinvesteringar som är källan till ekonomisk tillväxt.

Det finns olika faktorer som vi tror kan tvinga företag till tillväxt; marknad, strategi, investeringar, lönsamhet, demografi men även institutionella faktorer.

Med tvång menar vi tvingande omständigheter där företagen påverkas av externa och/eller interna faktorer som genom dess ofrånkomliga villkor leder till tillväxt. Vi tror även att tillväxttänkandet kan skilja sig genom storleken på företag.

Syftet med uppsatsen är att ta reda på om dessa utvalda faktorer kan tvinga företag till tillväxt. Vi vill undersöka om faktorerna påverkar små- och medelstora företag samt om det finns skillnader mellan de olika branscherna vad gäller tvånget till tillväxt.

2. Metod

I detta kapitel vill vi ge en beskrivning om hur vi kom fram till vårt ämnesval och vilken metod vi använt oss av för att nå fram till det syfte som vi redogör för i vårt första kapitel.

*” Innan jag vet vad jag ska undersöka
kan jag inte veta hur jag ska göra det ”*
(Holme & Solvang, 1997)

2.1 Allmän bakgrund

Vid våra diskussioner kring val av uppsatsämne återkom vi till att vi gärna ville skriva vår uppsats med anknytning till ett eller flera företag. Vårt val av uppsatsämne har sitt ursprung från vår arbetslivserfarenhet från småföretag inom tillverkningsindustrin. Vi har båda arbetat med ekonomi och redovisning inom denna bransch. Vår erfarenhet säger oss att dessa företag inte blir större utan håller sig inom befintlig storleksordning. Det finns en mängd producerat material om tillväxthinder och vilka faktorer som motverkar tillväxt. Vi har för avsikt att vända på resonemanget och ta reda på om vissa utvalda faktorer kan tvinga fram tillväxt. Vår arbetslivserfarenhet har medfört vårt val av faktorer och redogörelsen för vilken inverkan de kan ha. En anställning med ekonomifunktion vid ett litet företag är ofta förenad med en helhetssyn av företagets ekonomiska ställning. Det har gett oss en inblick om hur företags interna och externa förhållande kan påverka verksamheten. Erfarenheterna har inverkat på hur vi tolkat och använt oss av den litteratur vi läst i ämnet tillväxt. Grunden till vår struktur och modell med påverkande faktorer började ta sin form i det resonemang vi förde före detta arbetes början. Det urval av påverkande faktorer som presenteras i teorin betraktar vi som betydande för företaget. Undersökningen får visa om de kan vara tvingande eller ej.

2.2 Uppsatsens metod

Vi vill genom arbetet med denna uppsats pröva frågan - kan företag bli tvingade till tillväxt ?

Det finns en mängd litteratur om företagande och tillväxt som tar upp tillväxtvilja och tillväxthinder. Dessa begrepp beskrivs både ur teoretiskt perspektiv och empiriskt. Vi har valt att vända på tillämpningen av tillväxt och försökt finna faktorer som eventuellt kan tvinga företag till tillväxt. I teorin presenterar vi det urval av faktorer som vi tror kan ha en tvingande effekt på företagstillväxt. Vi har inte för avsikt att

under arbetets gång finna nya faktorer eller finna nya förutsättningar för tvång till tillväxt.

Vår tanke är att börja med att redogöra för vår teori och därefter förankra den empiriskt. Utifrån befintlig teori och vår modell med tillväxtfaktorer, vill vi kunna förklara och förstå samband som kan tvinga företag till tillväxt. Målsättningen med denna uppsats är att kunna dra slutsatsen om de utvalda faktorerna kan tvinga företag till tillväxt. För att komma fram till vår slutsats anser vi att den deduktiva metoden kan tillämpas i detta arbete. Vi går från kunskap till empiri som kommer att leda fram till vår utvärdering. Vi har valt att arbeta deduktivt för att kunna förstå och pröva om olika tillväxtfaktorer kan vara tvingande för företagen. Vi utgår från teorin som ligger till grund för de hypoteser vi skapar om verkligheten. Vår teoridel sammanfattas genom vår modell. Modellen baseras på egna erfarenheter och kunskap samt den litteraturgenomgång vi har gjort. Utifrån vår modell gör vi ett förklaringsförsök av de olika tillväxtfaktorernas inverkan. Vi presenterar våra hypoteser i teoridelen. Hållbarheten i våra hypoteser prövar vi i vår empiriska undersökning. Denna insamling ligger till grund för arbetets analys. Resultatet erhålls genom en deduktiv tolkning av materialet.

Den induktiva metoden baseras på att man bygger en teori på den verklighet som man observerar (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000). Vi vill genom en empirisk undersökning, utöka våra möjligheter för att komma fram till slutsatser om de utvalda faktorerna kan tvinga företag till tillväxt. I den litteraturgenomgång vi gjort finns det inte underlag för att kunna pröva våra hypoteser. Vi har ej heller önskemål om att i den empiriska undersökningen finna nya faktorer till vår modell, därmed tycker vi inte att den induktiva metoden är motiverad i vårt arbete. Anledningen till vårt metodval grundar sig på att vi inte baserar vår modell utifrån den data vi inhämtar från vår empiriska undersökning.

2.3 Sammanfattning

Vi har valt att arbeta efter den positivistiska ansatsen och strävat efter att förklara faktorernas påverkan genom erfarenhet och observationer. Vi går från kunskap till empiri. Våra iakttagelser har vi använt för att utvärdera resultatet av vår modell och pröva våra hypoteser. Våra slutsatser bygger på en deduktiv tolkning av materialet.

3. Teori

Vi kommer i detta kapitel att förklara tillväxtens betydelse i form av tillväxtvilja, vilka hinder som finns vid tillväxt. Genom vår modell vill vi redogöra för vilka interna respektive externa faktorer som eventuellt kan tvinga ett företag till tillväxt.

3.1 Tillväxt

Vad är tillväxt? Tillväxt betyder tilltagande, ökning, höjning, växande, expansion, utveckling, framsteg och mognad, ett urval från Strömberg (2000). Hur tillväxt definieras ute i företagslivet finns det inget centralt begrepp om. Det finns ett flertal faktorer som påverkar tillväxten; företagets struktur, företagsledaren, tillväxtvilja, möjligheter och hot (Nutek 2003).

Företag växer inte bara i olika takt, utan också i olika avseenden; omsättning, tillgångar, sysselsättning, men även med olika metoder som t ex organiskt kontra uppköp; genom penetration, integration eller diversifiering, och med olika jämnhet (Davidsson & Delmar 2002). Organisk tillväxt (intern expansion) skiljer sig mellan olika branscher. Den är lägst inom handel och högst inom professionella tjänster, däremellan kommer tillverkningsindustrin. När konjunkturen går nedåt sjunker även den organiska tillväxten medan tillväxt genom uppköp tenderar att öka (Davidsson, Delmar, & Wiklund, 2001). Det visar sig att yngre företag växer genom organisk tillväxt i större grad än äldre företag. Det är ett motsatt förhållande vad gäller tillväxt genom fusioner och förvärv (Nutek 2003:4). Anledningen till att man väljer uppköp istället för organisk tillväxt kan vara att man förlorat förmågan att upptäcka nya affärsmöjligheter. Med uppköp kan konkurrensen reduceras och i och med det uppnås högre marginaler. Nya produkter samt stordriftsfördelar kan också vara ett syfte med att köpa upp redan etablerade verksamheter (Davidsson & Delmar, 2002).

Enligt studier som gjorts vad gäller småföretag är slutsatsen den att de som startas små även förblir små samt att viljan till tillväxt och expansion är mycket svag bland dessa. När det gäller tillverkande företag visar dessa på en tendens att växa sig större men nivån på anställda stagnerar vid 10-15 stycken (Davidsson, Lindmark, & Olofsson, 1994). Felet är inte att det startas för få företag utan det är för få företag som växer.

Förväntade positiva konsekvenser av tillväxt leder till ökad tillväxtvilja och förväntade negativa konsekvenser leder till minskad tillväxtvilja. Områden som kan påverkas av tillväxt; företagarens arbetsbörda och arbetsuppgifter, de anställdas trivsel, inkomst, kontroll, frihet, förmåga att överleva kris, produkt- och tjänstekvalitet (Davidsson, Delmar, & Wiklund, 2001). I den ekonomiska världen tar man fasta på begrepp som analys, strategi, lönsamhet och vinstmaximering. Individens betydelse nämns inte i de ekonomiska uttrycken. Verkligheten visar dock något annat, nämligen att det är de personliga drivkrafterna som gör att företag utvecklas. En viktig grund för företagandet är individens motivation, utbildning, kunskap och erfarenhet. Varje företag drivs av individer som mer eller mindre lyckas att utveckla rörelsen

(Johannisson & Lindmark 1996). Företagsledarens agerande har stor betydelse för att företaget ska kunna växa. Det gäller att inte titta i backspegeln utan blicka framåt och se möjligheterna. Han eller hon kan inte heller vara rädd för problemlösningar, problem måste lösas direkt och inte skjutas på framtiden.

Även personalen spelar en viktig roll vid tillväxt. Känner de sig otrygga i verksamheten kan detta bidra till konflikter vilket kan leda till ineffektivitet, expansionen som är aktuell stannar av. Samspelet mellan företagsledare och personal måste fungera, ledaren måste visa att den har förtroende för de anställda genom att bland annat delegera ansvar (Davidsson, Delmar, . & Wiklund, 2001).

Enligt empirisk forskning visar det sig att företag som växer har dubbelt så stor chans att överleva jämfört med företag som inte växer (Davidsson & Delmar, 2002).

Växande småföretag har entreprenöriellt strategiskt förhållningssätt. De är inriktade på innovation och proaktivitet. Studier visar att yngre företag växer mer än äldre företag. Företagsledarens motivation är betydelsefull för företagets utveckling (Nutek, 2003). De företag som har förmågan att kunna dra nytta av marknadens förändringar är företag med stark vision, fokusering på produkter och marknaden, och som prioriterar produkt-, tids-, och ekonomisk kvalitet. Detta medför i sin tur möjligheter för företaget att växa (Ahréns, 1992).

3.1.1 Vad karakteriserar ett tillväxtföretag?

Det är inte utveckling och förändring som är det utmärkande för tillväxtföretagen. I alla organisationer och företag sker utveckling och förändringar oavsett om företaget expanderar eller stagnerar. Varje organisation och företag drivs mer eller mindre framgångsrikt av individer, individer som leder och bidrar till att verksamheten utvidgas eller ibland går i konkurs (Johannisson & Lindmark, 1996). Tillväxtföretagen skapas ofta av personer med erfarenhet från andra tillväxtföretag. Målet med företaget är inte att vara lönsam, utan lönsamheten ger möjligheten till att utveckla företaget.

Drivkraften genomsyrar hela organisationen. Organisationen karakteriseras av förändringens trygghet och genom att förändringsvillig personal anställs bibehålls andan. Ledningen respekterar intuitiva beslut och kompetensen är mer betydelsefull för beslut än ledningsgruppens uppbyggnad (Ahréns, 1992). Den högsta ledningen har i många fall en avgörande roll för den anda och beteende som existerar inom organisationen. Ledningen har en viktig roll i överföringen av företagets strategiska utveckling och den dagliga driften. När organisationens idéer och mål tydligt och genomgående kan urskiljas inom organisationen kan detta åstadkomma stor effekt på det allmänna beteendet i organisationen (Bakka, Fivesdal & Lindkvist, 1999). Framträdande för tillväxt företag är att de prioriterar tiden mer än andra företag. Korta leveranstider, hög leveranssäkerhet och hög servicesnabbhet eftersträvas. Kvalitet och tillförlitliga produkter leder till det som expansionen ofta beror på; återköp och att kunderna lämnar sina rekommendationer. Hög kvalitet och servicesnabbhet leder till lönsamhet (Ahréns, 1992).

3.1.2 Tillväxtföretagens utveckling

Tillväxt kan vara ett självändamål, att växa när marknaden växer ger möjligheter till en marknadsposition och att dessutom kunna tjäna pengar på vägen. Lönsamheten leder till tillväxt. Det som är tydligt för tillväxtföretag är de tre utvecklingsfaserna överlevnads och sökfase, perioden av snabb expansion och tillväxtkris. Det som skiljer tillväxtföretagen från andra företag är att utvecklingen går så mycket snabbare, att perioderna går in i varandra. Det kan bli svårt att planera för framtiden då faserna stärker och tar ut varandra. Överlevnad och sökfase är en period som består av relativt låg tillväxttakt. Företagets arbetssätt är grunden för att klara en snabb expansion genom att leta underleverantörer vid produktionstoppar, förmågan att ta intuitiva beslut. Arbetet med att finna en ny marknad eller väntan på att få den oväntade och nästan omöjliga ordern är basen för nästa period, perioden av snabb tillväxt. Denna period kan vara några år eller i decennier, dock inte utan kriser och kortare perioder med stagnerad tillväxt. Genom att ta drastiska och snabba beslut kan man ta sig ur de kortare avbrotten i expansionen som ofta inträffar. Vid avstannad tillväxt på ett halvt till ett år så kan tillväxtkris uppstå. Denna är ofta internt genererad, krisfaktorer som skapas i och med att tillväxten avtar, kostnaderna ökar i förhållande till intäkterna. Möjlighetsorienteringen byta ut mot intern problemfokusering och nyckelpersoner och de mest drivande personerna söker nya möjligheter i andra företag. Efter några år så har företaget en ny ledning, ev. nya ägare och personalen har bytts ut (Ahréns, 1992).

3.1.3 Sammanfattning

Metoden för tillväxt kan vara antingen internt eller externt betingad, genom organisk tillväxt eller genom förvärv. De yngre företagen visar en större förmåga till organisk tillväxt än äldre och väl etablerade företag där tillväxten ofta är externt betingad. Förmågan till tillväxt påverkas av företagets ålder och företagsledarens skicklighet att utveckla företaget. Likaså har ledningens förmåga att påverka personalens viljeinriktning och kompetensutnyttjande betydelse. Möjligheten till tillväxt ökar med individers motivation, utbildning, kunskap och erfarenhet. När kundernas krav på produkt-, tids- och ekonomisk kvalitet höjs så har tillväxtföretagen en förmåga att snabbt anpassa sig efter marknadens kvalitetskrav.

3.2 Hinder för tillväxt

Det är inte alla företag som vill växa. För vissa företag kan tillväxt upplevas mer som ett hot än en möjlighet, speciellt när det gäller sysselsättningstillväxt. Många är rädda för att trivseln bland de anställda kan påverkas, det blir mindre flexibelt och mer resurskrävande. Ytterligare beslutsfattare kan behövas vid en expansion och även detta kan skrämman många (Davidsson & Delmar, 2002). Det finns en rad andra faktorer som kan påverka oviljan att växa och hindra tillväxten.

VD:n – har stort inflytande på vilka handlingar företaget gör och som senare kan leda till eventuell framgång. Erfarenhet, utbildning, självtillit och osäkerhetstolerans spelar stor roll (ibid). Det finns många företagare som i affärsplanen har följdriktningen att inte växa utan behålla en oförändrad storlek av verksamheten (Nutek 2003). Likt en trappa krävs det en viss insats vid varje avsats. För vart steg man kliver uppåt så medför detta organisatoriska förändringar. För företagsledaren medför detta att han/hon så småningom kommer att förlora kontrollen. Det blir en omöjlighet att leda och styra produktionen samtidigt som de administrativa uppgifterna kräver sin insats. Det är inte heller givet att lönsamheten och företagarens/företagsledarens inkomster ökar (Johannisson & Lindmark, 1996).

LAS (Lagen om anställningsskydd) – är ett större problem för små arbetsgivare än för stora. Man vill ha ”rätt man på rätt plats” för att öka effektiviteten, vilket innebär att det som var den optimala arbetsuppgiften från början inte alls behöver vara detta efter att kompetensen hos den anställde har utvecklats. Det är lättare för ett större företag att hitta nya mer korrekta arbetsuppgifter för den anställde än det är för ett mindre företag (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2001).

Finansiering – Tillväxtföretag har ofta svårare än andra att erhålla krediter pga att dessa företag ofta är unga och drivs av entreprenörer utan erfarenhet etc (ibid.) Det unga företaget har troligtvis inte i samma mån som det äldre företaget inarbetade vinstmedel att disponera över.

Organisatoriska hinder – Många av småföretagen förbli små, nya företag växer till en viss gräns. När företaget kräver en organisatorisk förändring, väljer företagaren att stanna i växten med en viss volym och att antal anställda. Orsakerna kan vara flera, lokalerna kanske inte medför att antalet anställda ökar och en utbyggnad anses inte vara lönsam. I ett mindre företag klarar företagsledaren att kontrollera verksamheten och de administrativa uppgifterna. Tillväxten kan medföra att det krävs en företagsledare med andra egenskaper än den som startat upp verksamheten (Johannisson & Lindmark, 1996).

Beskattning – kan vara en orsak till hinder för tillväxt av småföretag. Skattesystemet missgynnade de mindre företagen och gynnade stora företag och institutionellt ägande fram till 1991. Därefter och fram till 1995 behandlades i stort sett stora som små företag lika och skuldfinansiering gynnades inte längre skattemässigt. 1995 återinfördes dubbelbeskattningen vilket innebar att institutionellt ägande och skuldfinansiering åter kom att gynnas. Lättnader i dubbelbeskattning av aktieutdelningar har införts för onoterade bolag från 1997. Effekterna är små för de minsta bolagen medan de större onoterade bolagen tycks vara vinnarna (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2001).

3.2.1 Sammanfattning

Hinder för tillväxt kan påverkas både av interna och externa faktorer. Det lilla och det stora företaget har olika förutsättningar för att klara de tillväxthinder som de kan stöta på. Vi syftar främst till de organisatoriska problemen som kan uppstå vid tillväxt.

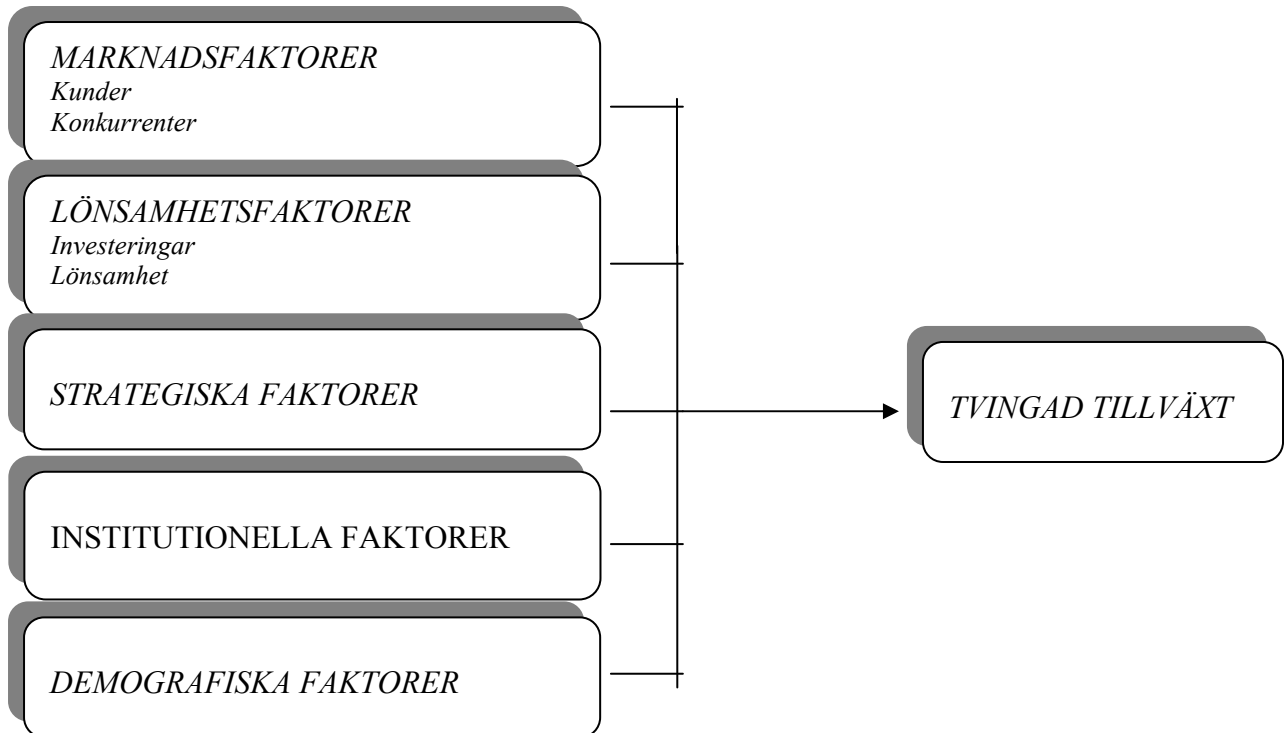
Tillväxten ställer krav på hur verksamheten organiseras. Utvecklingen går snabbt framåt och nödvändiggör en förändringsvillig organisation, därmed inte sagt att det ständigt är en avvägning om hur resurserna nyttjas på bästa sätt. Många småföretagare sköter all administration själv och är väl insatt i sin verksamhet. Vid en expansion kan det vara svårt att få tiden att räcka till, både till att sköta driften och lära upp ny personal. Det lilla företaget har inte samma möjlighet att bära kostnaderna som en utvidgad organisation medför. I de större företaget är det fler som bidrar till de fasta kostnaderna.

3.3 Tvång

När kan företagare anses som tvingade? I de situationer då det förekommer tvingande omständigheter är valet ofrånkomligt, trängande och övermäktigt. Beslut och beslutsfattande har ett samband med de omständigheterna som råder. De valmöjligheter som finns påverkas av inre (ex. lönsamhet, investeringar) eller yttre (ex. kunder, konkurrenter) faktorer. De omständigheter som verkar är så drivande att beslutstagandet kan få kännbara följder med påtagliga konsekvenser för företagets fortlevnad. Den handlingsfrihet som finns är begränsad till att låta bli att handla (Bakka, Fivesdal & Lindkvist, 1999).

3.4 Modell

Företagets tillväxt kan förorsakas av såväl interna som externa faktorer, av olika skäl tvingas företaget att expandera. De kan enskilt, och/eller i samverkan med en eller flera faktorer åstadkomma tillväxt. Vi har listat de faktorer som vi tror kan ha en tvingande effekt på företagens tillväxt. Vår modell bygger på nedanstående faktorer.



De interna faktorerna som vi tror kan tvinga företag till tillväxt kan vara lönsamhet, strategi och demografi, där lönsamheten kan delas in i både investeringar och lönsamhet. De incitament företaget har i sin strategi tror vi kan påverka företagens tillväxttänkande. Den demografiska faktorn kan tvinga fram tillväxt genom vilken ledare eller struktur företaget har. Vad gäller de externa faktorerna tänker vi på marknads- och institutionella faktorer. Marknadsfaktorer kan enligt oss vara både kunder och konkurrenter. Kunder kan tvinga företaget till tillväxt genom att kunden expanderar och därmed blir företaget tvingat att expandera. Genom att företaget vill behålla sina marknadsandelar kan även konkurrenterna göra att de tvingas till tillväxt.

3.4.1 Marknadsfaktorer

3.4.1.1 Kunder

Vi tror att om marknadens behov ökar och befintliga kunder expanderar krävs det en utvidgad verksamhet. De företagare som har ett samarbete med en eller ett fåtal stora kunder kan komma i situationer som gör att företaget blir osjälvständigt. När kunderna ökar sin efterfrågan eller ställer krav på kortare ledtider så ställs man inför faktum. Antingen måste företaget expandera för att klara kundens önskemål och för att behålla kundens förtroende, eller kan man riskera att kunden väljer en annan leverantör. Har inte företaget råd att förlora sin kund tvingas det att följa med kundens tillväxtbehov.

Hypotes: Kundens behov tvingar producenten till tillväxt.

3.4.1.2 Konkurrenter

Ett företag kan se sina konkurrenter i företag :

- Som erbjuder en likartad produkt/tjänst till samma kunder med likartade priser
- Som tillverkar samma produkt eller produktgrupp
- Som tillverkar produkter som erbjuder samma service till kunderna
- Som konkurrerar om samma konkurrenters pengar

Det är ofta de okända konkurrenterna före de kända som utgör ett hot (Kotler et al 1996).

När nya konkurrenter dyker upp på marknaden gäller det att vara förberedd. Genom att inte satsa på tillväxt kan marknadsandelen bli för liten för att klara en framtida konkurrens. Man får rikta in sig på nya marknader och försöka bearbeta dessa, alternativt att fokusera på de områden som man redan har och i stället göra större insatser där.

Hypotes: För att behålla marknadsandelar tvingas företaget till tillväxt.

3.4.2 Lönsamhetsfaktorer

3.4.2.1 Investeringar

Stora investeringar eller ökade kostnader ställer högre krav på lönsamhet, detta kan leda till en "tvingad" tillväxt.

Investeringar - Är det frivilliga investeringar ? - Det är kanske inte alltid man väljer att investera efter vad plånboken säger. Det kan finnas tillfällen då lagstiftning och förordningar inte medger något annat. Andra betydande faktorer kan vara kundernas krav och förändringar i produktionsteknik (Johannisson & Lindmark 1996). I dessa

fall kan det finnas anledning att vara kreativ och hitta finansieringsalternativ, vi tror att tillväxt kan vara ett alternativ.

Produktutveckling, teknik - För att kunna utveckla och vara framstående inom sin bransch tror vi även här att tillväxt kan vara ett finansieringsalternativ för investeringarna. Det kostar ofta mycket att förädla produkterna/produktionskedjan, så under denna fas kan en utvidgning av befintlig verksamhet vara ett stöd. Befintlig produktion täcker de fasta kostnaderna och bidrar till de extraordinära kostnaderna som utveckling medför. I tillverkningsindustrin går tekniken framåt och tillverkningsprocessen förändras. En kunds förfrågan, eller att bättre kvalitet efterfrågas, kan medföra att en ny maskin måste inköpas. Detta kan i sin tur leda till att en investering krävs för att kunna erbjuda kunderna en bra produkt till rätt pris. Visar det sedan sig att kundens behov inte täcker hela investeringen kan ett tillväxttvång uppstå. Företaget måste sälja tillverkningsstimmar för att täcka kostnaderna av investeringen. För det mindre företaget kan det bli ett stort problem om man inte hittar nya kunder, eftersom kostnaderna för den nya maskinen måste täckas. Samma maskininvestering till samma kostnad hos ett större företag blir förmodligen inte ett lika stort problem. Det större företaget har råd att låta en del av investeringen stå obrukbar. Slår man ut kostnaden för den icke utnyttjade maskinen hos det större företaget på hela verksamheten blir den väldigt liten.

Hypotes: Investeringsbehov framtvingar tillväxt.

3.4.2.2 Lönsamhet

Otillräcklig vinst - Tillväxt förutsätter enligt oss att volym och/eller pris och därmed omsättning kan ökas. För att kunna få ett högre täckningsbidrag måste man öka omsättningen och/eller pris av varor och tjänster och att särkostnaderna inte skjuter iväg. Företaget måste satsa på nya produkter/tjänster som kan förbättra produktionsmixen och som medför högre lönsamhet.

Omsättningshastighet - Till följd av att höja omsättningen kan det medföra ytterligare positiva effekter för företaget om de även höjer omsättningshastigheten. Då kan kassaflödet förbättras, företagets förmåga att generera likvida medel.

Ökad konkurrens - Priserna pressas och marginalerna, d.v.s. täckningsgraden (%) sjunker. Genom ökad volym kan täckningsbidraget (Kr) bibehållas eller ökas. För att klara de löpande kostnaderna exklusive särkostnaderna tror vi en volymökning kan vara ett sätt att hålla företaget levande.

Hypotes: Tillväxten är ett tvång för företagets möjligheter att generera vinstmedel.

3.4.3 Strategiska faktorer

Vilken strategi man som företag använder sig av är inte ett slumpmässigt val, detta är i allra högsta grad ett medvetet val. För att kunna använda tillväxt i sin strategi krävs ett entreprenöriellt förhållningssätt, man måste vara inriktad på innovation och proaktivitet. Företaget måste ha rätt strategisk inriktning vad gäller tillväxt såsom kreativitet, försäljningsökning etc. Man ska inte tro att tillväxtföretag måste vara lika med innovationsföretag. I de flesta snabbväxande företag finns redan en färdig produkt, det är marknaden man vill utveckla. Har företaget inte utvecklat produkten själva kopieras produkten från konkurrenter. ”Tillväxtföretag uppstår inte av en slump, de är resultatet av en vilja att växa” (Ahréns & Björkman, 2000).

Nyckelfaktorer som inköp, är för små för att vara intressanta för leverantören. Skaleffekter kan enligt oss vara att ett eller flera inköp ger förhandlingsmöjligheter hos leverantörerna. Det ges även en möjlighet att hoppa över ett led i kedjan och kunna handla direkt av grossist, återförsäljarens påslag går företaget tillgodo.

En avgörande faktor för att skapa tillväxt är att det finns personer med hög kompetens i företagen. Detta krävs av de små- och medelstora företagen om de ska kunna konkurrera med andra på den internationella marknaden där kompetensen kan rekryteras från bland annat internationella skolor (Ålsnäs, 2003). Det är viktigt att inte bara se på tillväxten i form av kvantitet utan även i form av kvalitet. Ett exempel på kompetensutveckling kan vara iso-systemen som vi tror mer eller mindre kan ha tvingat små som stora företag att finansiera detta. Flertalet certifierade företag väljer att inte samarbeta med de företag som saknar någon form av kvalitetssystem.

För att kunna ha en ändamålsenlig organisation så krävs det ofta flera personer i kedjan. Man vill gärna ha ”rätt man på rätt plats” för att öka effektiviteten, men vi tror att detta kan innebära större svårigheter för de mindre bolagen än för de större. Den anställda utvecklas hela tiden och den optimala arbetsuppgiften behöver inte längre vara det efter kompetenshöjningen. I det stora företaget är det då lättare att omplacera den anställda till nästa ”rätt plats” än det är i det lilla företaget.

Hypotes: Tillväxt som ett incitament i företagets strategi kan tvinga till tillväxt.

3.4.4 Institutionella faktorer

Branschnormer, myndighetskrav och lagstiftningar kan vara exempel på institutionella faktorer. Ett exempel på branschnorm är kravet på att vara kvalitetssäkrad enligt ISO-certifiering. Vid så kallade leverantörskontroller så ställs det krav att leverantören skall vara kvalitetssäkrad. Flera företag vägrar att teckna avtal med de som inte har ett kvalitetssäkringssystem. Det erkända systemet enligt ISO-9000 har flertalet företag använt sig utav. Förutom att företagen skall vara kvalitetssäkrad så har även ett miljöcertifieringsprogram utvecklats, ISO-14000. Certifieringsprocessen är tidskrävande och kostar mycket pengar. För att kunna finansiera certifieringen kan tillväxt vara en utväg.

Myndighetskrav eller lagstiftning förändras, aktuellt är miljöbalken som utfärdades 1998. Med denna följde förordningar och företags producentansvar, vilket kan medföra att företagen måste investera i miljövänligare anläggningar.

Kompetensutveckling genom EU-medel som ger möjlighet till bidrag vid kompetensutveckling och utbildning, t ex. Växtmål 4. Företagen får dock bekosta en del av utvecklingen med egna medel och personalresurser. Företaget använda sig av tillväxt för att täcka det bortfall av debiterbara timmar.

Hypotes: Företag tvingas till tillväxt av omständigheter som branschnormer och förändringar i lagstiftning.

3.4.5 Demografiska faktorer

Enligt Nutek 2003:4 har alla företagare som individer olika förutsättningar för, och erfarenheter av att driva företag. Vi undrar vilka drivkrafter hos företagaren det är som driver på tillväxten. En tillväxtledare karakteriseras av en mängd olika egenskaper enligt studier som gjorts av Ahréns & Björkman (2000). Egenskaperna kan delas in i sex huvudtyper; ledarego, bryta ny mark, relationer, måldriv, fart och tvära kast samt beslut. Vi skulle vilja ta reda på om det finns något samband mellan kön och tillväxt, alltså är det någon skillnad på tillväxttänkandet om företaget leds av en kvinna eller en man. Vi tror att det snarare är företagsledarens personlighet som styr tillväxten inte om det är en man eller kvinna. Vi tror att företagets ledare och personalsammansättning kan påverka tillväxten. Företagets interna sammansättning påverkar i hög grad företagets tillväxt. Resurser kan skapas genom företagets ledare, entusiastiska medarbetare, rationellt tänkande eller förmågan att ta intuitiva beslut (Ahréns, 1992).

För den mindre företagaren är drivkrafterna ofta trygg försörjning och personlig frihet. Vad kan tvinga denna kategori till tillväxt? Den yngre företagaren är oftare mer riskbenägen än den äldre, det finns fler verksamhetsår i framtiden än de som har passerat. Vi tror att den äldre generationen är nöjd med det de har medan den yngre ser möjligheten med en ekonomiskt tryggad framtid. Många familjeföretag är rädda för att expandera, de vill helt enkelt inte förlora kontrollen, andra menar att tillväxt inte lönar sig - ”man blir inte rikare av det” (Tillberg, 2003). Argumentet för detta kan vara arvs- och gåvoskatten. För att arvingarna ska kunna behålla företaget efter ett arvsskifte gäller det att se till att substansvärdet i företaget inte blir alltför stort.

En tvingande faktor till tillväxt inom familjeföretagandet kan vara att företaget inte räcker till nästa generation som skall ta över, finns det många som är intresserade av att driva verksamheten vidare så måste företaget bli större för att familjen skall kunna få plats.

Hypotes: Företagens demografiska struktur och ledare tvingar dem till tillväxt.

3.4.6 Sammanfattning

Vi har i detta kapitel utgått från vår modell med interna och externa tillväxtfaktorer som vi tror kan tvinga till tillväxt. De externa faktorerna är marknad och institutionella faktorer och de interna faktorerna är lönsamhet, strategi och demografi. Varje faktor presenteras med en kort beskrivning av vilka omständigheter vi tror det är som kan påverka och vilken inverkan det kan ha på företagen. Efter respektive faktors beskrivning följer tillhörande hypotes.

4. Empirisk Metod

I detta kapitel kommer vi att förklara hur vi har samlat in vårt material för att kunna pröva våra hypoteser. Vi kommer även att beskriva de olika insamlingsmetoderna och förklara varför vi valt att arbeta som vi gjort.

4.1 Val av datainsamlingsteknik

Det vi vill undersöka i vår uppsats är om det finns olika faktorer som kan tvinga företag till tillväxt. Saunders et al (2000) beskriver tre olika metoder för att samla in data, experiment, survey och fallstudie. Vi har valt att göra en fallstudie eftersom antalet företag vi ville besöka var få och dessa fanns i olika branscher. När man vill koncentrera sig på en speciell händelse, i detta fall tillväxt, och försöka få fram de faktorer som kan påverka händelsen är en fallstudie särskilt bra (Bell, 1995). Enligt Saunders et al (2000) kan inte generaliseringar göras i en fallstudie vilket inte vi heller anser att vi kan göra eftersom endast sju företag inte kan representera alla företag inom de branscher vi valt ut. Vi ansåg att det bästa tillvägagångssättet för vårt arbete var personlig intervju med företagen. Intervju är visserligen tidskrävande men vi bedömde att metoden var nödvändig för att få så utförliga svar som möjligt och att dessa var av hög kvalitet (Dahmström, 2000). Att inte ha för stort bortfall var också viktigt för oss vid valet av metod. Eftersom vi inte hade så många potentiella företag att studera kunde bortfallet blivit stort vid en enkätundersökning.

Som tillägg till besöksintervjun hade vi även en telefonintervju. Detta var också ett alternativ till de företag som av någon anledning inte skulle kunna ta emot oss via besök.

4.2 Urval

För att få svar på frågan om företag kan tvingas till tillväxt var vi tvungna att titta på tillväxtföretag. Vårt första urval bestod av tre olika branscher, tjänstesektorn, livsmedelsindustrin och tillverkningsindustrin och fem företag i varje bransch. Anledningen till att vi valde dessa branscher var att det endast var där vi kunde finna fem företag inom samma bransch och som befann sig geografiskt nära oss, då helst inom en radie av tio mil från Kristianstad. Vi ville studera olika branscher för att se om tillväxttänkandet skilde sig mellan dessa, men även om tvånget påverkade företagen olika i tillverkningsindustrin jämfört med tjänste- och livsmedelsindustrin. Vi ville ha fem företag i varje bransch för att ha marginal vid eventuellt bortfall. Storleken på företagen kunde variera från små till stora och bolagsformen tyckte vi inte behövde ha någon betydelse. Vårt urval gjorde vi ur telefonkatalogen där vi valde ut företagen genom att söka på branscherna livsmedel, tillverkning och tjänst, eftersom vi visste att dessa tre fanns i Kristianstad. Vi beställde årsredovisningar av de utvalda företagen och det visade sig att endast fyra av dessa var tillväxtföretag. Därefter granskade vi en lista över gasellföretag som Dagens Industri publicerat. Där fann vi tre nya företag

som låg inom vårt geografiska område. Det slutade med att vi hade två företag inom tjänstesektorn, ett i livsmedelsindustrin och fyra företag i tillverkningsindustrin.

De personer på företagen vi valde att intervjua var VD, Koncernchef eller ekonomichef. VD ville vi intervjua i första hand eftersom denne förutsätts ha en helhetsbild över företaget. VD:ns uppgift är att leda hela företaget och förutsätts vara väl insatt i företagets strategi vad gäller mål, visioner etc. Denna personen skulle kunna ge oss svar med hög kvalitet. I de företag VD:n inte kunde ställa upp för intervju ville vi intervjua koncernchef alternativt ekonomichef eftersom dessa personer ofta ingår i ledningsgruppen och även de har god insyn i vad som händer i företaget.

4.3 Intervju

Det finns olika typer av intervjuer, strukturerade eller ostrukturerade och dessa kan vara standardiserade eller icke standardiserade (Saunders et al, 2000). Vårt intervjumaterial har bestått av identiska frågor med öppna svarsalternativ. Fördelen med att ha en strukturerad intervju är att intervjuaren har en viss struktur att följa, nästan att likna vid en enkät, men att ”enkäten” i detta fall fylls i av intervjuaren (Bell, 1995). För vår del var det viktigt att verkligen få svar på om våra faktorer, som vi nämnt i teoridelen, kunde vara tvingande till tillväxt. För att försäkra oss om att alla faktorerna kom med i intervjun ansåg vi att en strukturerad intervju passade bäst. Eftersom vi endast hade sex frågor, där en fråga fick svar på en faktor, gavs det möjlighet för respondenten att sväva ut något. Fördelen med den strukturerade intervjun är då att man kan styra respondenten tillbaka till formuläret igen.

För att minska minnesfel har vi använt oss av både egna anteckningar och bandspelare vid intervjun.

4.4 Enkät

Att välja enkät är ett enkelt sätt att få ut sitt intervjumaterial och det är inte lika tids- och resurskrävande som en besöksintervju. Den stora nackdelen med att skicka ut enkäter är däremot bortfallet, men även kvaliteten på svaren kan bli sämre. (Dahmström, 2000). Väljer man att skicka ut en postenkät finns det ingen kontroll över vem som fyller i den. Att få rätt person som svarade på frågorna såg vi också som en viktig del i vår undersökning. Vi hade valt ut VD, koncernchef eller ekonomichef för intervju. Hade vi valt att göra en enkätundersökning med dessa personer tror vi inte att vi hade fått lika utförliga svar som vid en besöksintervju. Vi ville ha svar på om våra faktorer kunde framtvinga tillväxt och detta kräver lite utförligare svar än bara ett ”ja” eller ”nej”. Det fanns kanske något som företagen kunde tillägga som vi inte hade tänkt på. Detta tyckte vi var svårt att få reda på genom en enkätundersökning.

4.5 Fallstudie

Vi valde att göra en fallstudie eftersom vi skulle undersöka ett fåtal fall, företag i olika branscher. Vi ville ta reda på om det fanns vissa faktorer som kunde göra att företagen tvingades till tillväxt. När man vill koncentrera sig på en särskild händelse, i detta fall tvånget till tillväxt, och försöka få fram de faktorer som kan påverka händelsen är en fallstudie särskilt bra (Bell, 1995). I en fallstudie kan det inte göras några generaliseringar utan här försöker man istället förklara och förstå, vilket passade in på vår undersökning.

4.6 Survey

Typiskt för en surveyundersökning är att man vill kunna göra generaliseringar. Man gör ett litet urval ur en population där man gör sin undersökning och utifrån dessa svar drar man sedan generella slutsatser (Bell, 1995). Av denna anledningen tyckte vi inte att en surveyundersökning stämde in på vår teori.

4.7 Sekundärdata

Vi började med en omfattande litteratursökning av ämnet tillväxt för att sedan kunna ta hjälp av detta i vår teoridel. För att hitta litteraturen använde vi oss av sökmotorer som Libris och Ingenta.com som finns tillgängliga via Kristianstads Högskolas bibliotek. Vi gjorde även besök på Lunds Universitet för att införskaffa litteratur därifrån. Sökord som vi använde oss av var tillväxt, tillväxtföretag, tillväxtfaktorer och småföretag. Sökningarna gjordes även av den engelska motsvarigheten på dessa ord.

När vi bestämt vilka sju företag intervjuerna skulle omfatta, beställdes årsredovisningar från dessa. Med hjälp av årsredovisningarna kunde vi ta reda på företagets verksamheter, vilken omsättningsökning de haft de senaste fem åren samt om de växt organiskt eller genom uppköp. Informationen kompletterades sedan vid besöksintervjuerna.

4.8 Primärdata

Enligt Saunders et al (2000) kan den primära datan samlas in på olika sätt, genom intervju, enkät, observation eller dokumentstudie. Trots att besöksintervjuer är mycket tidskrävande valde vi att använda oss av denna metod. Vi ville ha utförliga svar med hög kvalitet. Frågorna i vårt material var identiska till de olika respondenterna och hade öppna svar. En viss struktur i frågorna gjorde det lätt för oss att följa och se om alla frågor besvarades. Intervjun bandades för att undvika minnesfel.

4.9 Operationalisering

Vi kommer nedan att förklara vilken faktor vi ville få svar på med respektive intervjufråga.

Fråga 1. Trots nedgång i många branscher har Ert företag växt, hur har ni lyckats med det? Har marknaden tvingat er att växa? Är det kunderna som tvingat fram tillväxten?

Med denna frågan tyckte vi att flera faktorer skulle kunna mätas. Vi ville i första hand veta om kunder och konkurrenter kunde framtinga tillväxten. Vad gällde kunder tänkte vi främst på när de expanderar, och om även leverantören då tvingas att expandera. När vi funderade över konkurrenter som en tvingande faktor var det om företagen blir tvingade att leta nya marknader på grund av konkurrensen. En faktor som vi även ville mäta i denna frågan var investeringar. Genom att kunderna efterfrågar bättre produkter till lägre priser blir leverantören eventuellt tvingad till att investera i bättre maskiner.

Fråga 2. Är det en målsättning för Er att växa? Vill man vara störst för att vinna skalfördelar?

Denna fråga avsåg att mäta om faktorn strategi kunde framtinga tillväxt samt om det fanns delar i strategin som man ägnade sig mer eller mindre åt, då t ex skalfördelar.

Fråga 3. Hur finansierade Ni tillväxten? Fanns det pengar till detta? Egna vinstmedel? Var man tvungen att sänka kostnader/höja priser?

Om lönsamhet skulle kunna vara en tvingande faktor för tillväxt tyckte vi att vi kunde få fram genom fråga 3. Ett företag vill kanske ha ett bättre kassaflöde och blir därmed tvingad att öka omsättningen och höja omsättningshastigheten.

Fråga 4. Har ni känt någon press att växa pga till exempel lagstiftningar eller myndighetskrav? Har ISO-certifiering haft betydelse ut konkurrenssynpunkt? Miljökrav? Finns det branschnormer?

Vi ville veta om institutionella faktorer kunde tvinga företag till tillväxt och genom denna frågan få svar på det. Institutionella faktorer tänkte vi kunde vara lagstiftning, myndighetskrav eller normgivning.

Fråga 5. Har tillväxten haft betydelse för familjeföretaget? Tänker man på de som ska ta över? Har åldern på cheferna någon betydelse vad gäller tillväxttänkande?

Med denna frågan ville vi mäta om demografiska faktorer kunde framtinga tillväxt. När det gällde familjeföretagen ville vi ta reda på om generationsskifte kunde vara av stor vikt för tillväxten. Vi ville även se om ledarrollen hade betydelse för tillväxttänkandet.

Fråga 6. Anser Ni att man kan tvingas till tillväxt?

Till sist ville vi få veta om respondenterna ansåg att de kunde bli tvingade till tillväxt av någon anledning.

4.10 Validitet

Validitet är ett mått på att till exempel en intervjufråga mäter det som avses att mätas. Även om man får samma svar på en fråga som ställs vid olika tillfällen behöver detta inte betyda att validiteten är hög. Frågan är om det som är avsett att mätas även mäts. Det finns olika mätverktyg för att mäta validiteten men dessa är mycket komplicerade (Bell, 1995). För att vi skulle kunna mäta om validiteten i vår undersökning var hög gjorde vi en provintervju med ett företag som var likartat några av de utvalda företagen i vår undersökning. För att få hög kvalitet på svaren och för att komma så nära verkligheten som möjligt använde vi oss av besöksintervjuer

4.11 Reliabilitet

Reliabilitet är ett mått på hur tillförlitlig undersökningen är. En fråga som ställs vid olika tillfällen under samma omständigheter ska få samma svar, annars är materialet inte tillförlitligt (Bell, 1995). För att minimera risken för missuppfattningar från våra respondenter granskades frågorna kritiskt före intervjutillfällena. Vår bedömning är att intervjumaterialet uppfattades helt korrekt av respondenterna. Som en ytterligare kontroll av eventuella missuppfattningar använde vi oss av bandspelare vid intervjuerna. Denna användes för att motverka de felaktigheter som vårt eget minne kunde medföra.

För att mäta resultatet från våra respondenter gjorde vi en tabell där vi kunde klassa in de olika företagen i tre kategorier, definitivt, tveksamt och definitivt inte. I definitivt skulle de som ansåg att vår faktor definitivt kunde tvinga dem till tillväxt hamna. De som var tveksamma skulle få en chans att förklara varför de inte ville hamna i definitivt eller definitivt inte. Den sista kategorin, definitivt inte, skulle finnas för de som definitivt inte tyckte att vår faktor kunde tvinga dem till tillväxt.

4.12 Sammanfattning

Vår avsikt med den empiriska undersökningen har varit att ta reda på om det finns faktorer som kan tvinga företag till tillväxt. Urvalet bestod av sju företag, varav två befunnit sig i tjänstesektorn, ett företag i livsmedelsbranschen och fyra företag ur tillverkningsindustrin. Vi ansåg att besöksintervju var mest passande för oss eftersom svaren från respondenten kunde bli utförligare då. Frågorna var identiska men med öppna svarsalternativ. Vi valde att intervjua VD, koncernchef eller ekonomichef. Vi gjorde även en provintervju för att försäkra oss om att frågorna uppfattades korrekt. För att motverka missuppfattningar vid intervjuerna använde vi oss av både egna anteckningar samt bandspelare.

5. Analys

I detta kapitel kommer vi att koppla empirin till teorin. Vi analyserar utifrån våra hypoteser för att se om dessa förkastas eller ej

5.1 Analysens uppbyggnad

Det vi ville ta reda på genom vår undersökning var om vissa faktorer, utvalda av oss, skulle kunna tvinga företag till tillväxt. Vi kommer här att redovisa resultatet av vår empiriska undersökning. Utfallet visar om våra faktorer påverkat de företag vi intervjuat. Analysens uppbyggnad kommer att följa den modell vi utformat i vårt teorikapitel. Vi börjar analysen med en sammanställning där vi konstaterar om det är så att de olika branscherna anser sig vara tvingade till tillväxt eller ej. Varje faktor som eventuellt kan tvinga företag till tillväxt kommer att redovisas i ett stycke för sig. Styckena börjar med en kort sammanfattning om vad vi förväntade oss att komma fram till. Efter detta visar vi utfallet från vår undersökning i form av tabeller. Här återger vi vad våra företag anser och på vilket sätt faktorn påverkar. I tabellerna har vi sammanställt vårt intervjumaterial och delat in svaren i alternativen definitivt, tveksamt och definitivt inte. Definitivt står för att företagen utan tvekan håller med oss i vårt antagande. Varje stycke avslutas med om vi kan godta vår hypotes eller måste förkasta den

I nästa avsnitt kommer vi att göra en sammanställning av våra hypoteser och utfallet av vår prövning. Därefter följer validitetsprövning och spekulationer om fel i teorin innan kapitlet avslutas med en sammanfattning.

Totalt har vi besökt 6 företag och intervjuat en representant från varje företag. Den sjunde personen är intervjuad per telefon. Bland dessa företag är det 4 inom tillverkningsindustrin, 2 i tjänstesektorn och ett livsmedelsföretag.

Vi var övertygade om att flertalet av våra respondenter skulle svara ja till att man kan vara tvingad till tillväxt. Det som vi tvekade över var om de själva ansåg sig vara eller ha känt sig tvingade till expansion. Det kunde varit så att de rent allmänt tycker att tillväxt kan vara tvångsbetingad och att de själva inte hade någon egen erfarenhet.

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri		X	

Alla utom en av våra respondenter svarade ja utan förbehåll på denna fråga. De tvekade inte över sitt svar och hade själva fått erfara tillväxt under tvång. Vårt företag inom livsmedelsbranschen var först tveksamt till de ansåg sig vara tvingade till tillväxt. Problemet som går före tvångsaspekten är frågan om man kan växa. Om de fasta kostnaderna ökar måste företaget växa, här finns den tvingande faktorn.

Vi har inte presenterat någon huvudsaklig hypotes om tillväxt kan vara tvångsbetingat. Vi utgick från att våra faktorer och de underliggande hypoteser skulle svara på denna fråga. Vi utgick ifrån och tror att det är möjligt att företag och företagare kan tvingas till tillväxt. Vår undersökning stärker vårt antagande, vidare vill vi nu visa vilka faktorer som kan påverka denna inriktning.

5.2 Marknadsfaktorer

5.2.1 Kunder

Enligt vår uppfattning är det så att kundernas behov kan tvinga producenten till tillväxt. När kunderna expanderar måste företaget göra ett val. Antingen väljer företaget att följa med i kundens tillväxt eller väljer man bort denna kunden helt. Risker är att företaget förlorar kunden vid valet att inte expandera.

5.2.1.1 Utfall kunder

Kan kundens behov och efterfrågan tvinga till tillväxt ?

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri	X		

Möjligheten till tillväxt ser våra företag i att leta nya kunder på befintlig marknad eller nya kunder på nya marknader. De har fokus på försäljning och har genom detta arbete lyckats expandera. De nya kundrelationerna är till största del upphov till ökad efterfrågan som uppkommit. Samarbetet med nya kunder har inte medfört att man avvisar den befintliga kundkretsen. Kombinationen av gamla som nya kunder har visat sig vara ett vinnande koncept. Våra företag är helt eniga om att kundens behov styr

riktningen för deras verksamhet. När kunderna ökar sin efterfrågan så är det nödvändigt att anpassa verksamheten efter deras behov. Företagarna som verkar inom tillverkningsindustrin hävdar att deras tillväxt är kundrelaterad. Kunderna lämnar förfrågningar på nya produkter, volymerna ökar och ledtiderna kortas ner. De företag som vi intervjuat är av den åsikten att den situation som uppstått inte ger utrymme för några valmöjligheter, man anpassar verksamheten efter kundernas önskemål. Investeringar i samband med tillväxt har varit aktuella främst i de fall då en stor kund ökar sin efterfrågan. För tillverkningsföretagen har detta inneburit att investeringar i maskiner och personal. Tjänsteföretagen har investerat i en personalmix med bred kompetens. Det är för stort risktagande att inte följa kundens/ernas utveckling. Risken är att kunden vänder sig till en annan leverantör som kan utföra arbetet. Om samarbetet utvecklas kan detta leda till att alla uppdrag hamnar hos den nya leverantören. Leverantörerna anser sig inte ha något alternativ än att expandera. Vid mindre förfrågningar letar man efter alternativa lösningar till investeringar. Istället för att investera gäller det att vara flexibel och nyttja befintlig arbetskraft i form av övertidsarbete eller införande av skiftarbete.

Vi kan konstatera att vårt antagande att kundens behov tvingar producenten till tillväxt stämmer med vad vår undersökning visat. Vårt påstående grundar sig på den erfarenhet våra respondenter besitter.

5.2.2 Konkurrenter

För att inte slås ut av sina konkurrenter var vi i den tron att företag kan tvingas till tillväxt för att få behålla sina marknadsandelar. Konkurrenter är bland annat de som tillverkar samma produkter, som erbjuder likartad produkt till samma kund eller som konkurrerar om samma konkurrenters pengar. De företag vi intervjuat uppfattade tvånget till tillväxt genom konkurrenssituationen så som vi presenterar det nedan.

5.2.2.1 Utfall konkurrenter

Tvingas företaget till tillväxt för att kunna behålla sina marknadsandelar?

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri		X	
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri	X		

Tjänste- och livsmedelsföretagen i vår undersökning var helt eniga om att de var tvungna att växa bland annat pga konkurrenter. Det är inte enbart av konkurrensskäl som tvånget finns utan det kan vara en kombination av både kunder och konkurrenter. Inom livsmedelsindustrin har man ofta standardiserade produkter som är högt konkurrensutsatta. För att klara konkurrensen är det då viktigt att komplettera basutbudet med t ex förädlade produkter. På så vis har företaget även specialiserat sig och kan ta marknadsandelar från sina konkurrenter. De förädlade produkterna kan

tvinga företaget till tillväxt eftersom det krävs mer resurser och pengar för utvecklingen. Tillverkningsföretagen var mer tveksamma till om man kan tvingas till tillväxt för att få behålla sina marknadsandelar. De har inte varit så fokuserade på att hålla sig på en marknad utan varit ganska flexibla och istället letat sig ut för att hitta nya marknader. Endast ett av tillverkningsföretagen svarade att tillväxten berodde på konkurrenssituationen. Marknaden i Sverige var för deras del mättad och därmed letade de sig till andra marknader. På den nya marknaden har de däremot tvingats växa men det har då berott på att kunderna tvingat dem till det.

Vår hypotes om att företag kan tvingas till tillväxt för att få behålla sina marknadsandelar stämmer enligt oss. Någon av respondenterna har visserligen motsagt detta, men de flesta tyckte ändå att konkurrensen kan vara en tvingande faktor. Någon generell skillnad mellan branscher kan ej ses.

5.3 Lönsamhetsfaktorer

5.3.1 Investeringar

Tekniken utvecklas och går framåt i rasande fart. Detta kan innebära att avancerade tekniska maskiner som ett företag måste använda sig av i produktionen snabbt blir värdelösa. Det kan också vara så att en ny maskin krävs för att kunna erbjuda kunden en bra produkt till ett bra pris. Vi tror därför att det investeringsbehov ett företag har kan framtvinga tillväxt. Om den befintliga kundens behov inte täcker alla timmar i den nya maskinen blir företaget tvingat till att söka nya kunder. Om det är ett mindre företag vi pratar om kan det bli ett stort problem om man inte hittar nya kunder. Kostnaderna för den nya maskinen måste täckas. Jämför man samma maskininvestering till samma kostnad hos ett större företag blir detta inte ett lika stort problem. Det större företaget har förmodligen råd att låta en del av investeringen stå obrukbar. Slår man ut kostnaden för den icke utnyttjade maskinen på hela verksamheten blir den väldigt liten.

5.3.1.1 Utfall investeringar

Kan investeringsbehov framtvinga tillväxt?

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor		X	
Livsmedelsindustri	X		

Inom tjänstesektorn har vi intervjuat ett bemanningsföretag vilket ställer sig tveksam till om investeringar verkligen kan tvinga fram tillväxt. Bemanningsföretagens investeringar är inte maskiner utan personal. Om företaget investerar i personal är det för att täcka kundens behov av den specifika kunskap som personen besitter.

Anledningen till att tjänsteföretaget var tveksam till vårt påstående var att det kan vara som vi säger i vissa fall. T ex om en kund vill köpa en halvtidstjänst måste bemanningsföretaget eventuellt ”investera” i en person på heltid. Detta kan då innebära att man måste sälja den andra halvtiden till en annan kund. Investeringen tvingar då företaget att växa. Både tillverknings- och livsmedelsföretagen ansåg att investeringar definitivt kan framtvinga tillväxt. Naturligtvis är det inte så att företagen investerar i maskiner först och sedan tvingas till tillväxt för att täcka dessa investeringskostnader. Kunden gör ju att investeringen krävs och därmed kan tvånget uppkomma att även täcka ytterligare timmar i maskinen. Vi har inte funnit i vår undersökning om investeringen kan tvinga mindre företag mer än större företag. Argumenten som vi själva trodde var anledning till den tvingade tillväxten visade sig stämma överens med företagens argument.

Hypotesen att investeringsbehov kan framtvinga tillväxt skiljer sig åt mellan olika branscher. När det gäller tillverkande företag stämmer hypotesen definitivt, däremot behöver det inte alltid vara så när det gäller tjänsteföretag.

5.3.2 Lönsamhet

För att ett företag ska kunna höja täckningsbidraget på sina produkter kan en ökning av omsättningen vara en utväg. Effekten av detta kan även bli att omsättningshastigheten höjs och kassaflödet förbättras. Alternativet till omsättningsökning är prishöjning mot kund eller att företaget måste göra kostnadsreduceringar. Vi tror att företaget tvingas till tillväxt för att kunna generera vinstmedel.

5.3.2.1 Utfall lönsamhet

Är det möjligt att företagets lönsamhet/icke lönsamhet kan vara en tvingande tillväxtfaktor?

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri		X	

De övervägande företagen i tillverkningsindustrin finansierade sin tillväxt med egna vinstmedel, så även bland tjänsteföretagen. Att höja priserna till sina kunder är ofta inte lätt. Många företag har en väl etablerad kundkrets vilket innebär att endast små prisökningar kan göras till följd av t ex löneökningar. Skulle priset höjas för mycket hos dessa kunder, finns risken att kontakten förloras till konkurrenter vilka eventuellt kan erbjuda ett lägre pris. När det gäller kostnadsreduceringar arbetar företagen vi intervjuat i mycket slimmade organisationer. De anser sig inte ha överflöd på personal utan arbetar kontinuerligt med effektivitetsförbättringar. För att hålla nere kostnaderna inom livsmedelsindustrin arbetar företaget gärna tillsammans med andra företag.

Dessa företag finns oftast inom forskning och utveckling. Det skulle inneburit alltför höga kostnader för företaget om de varit tvungna att investera i egna forskningsanläggningar. De arbetar mycket i nätverk tillsammans med andra företag, hos vilka de ofta har en ägarandel också. Denna kombination gör att de både håller nere kostnaderna för egen utveckling samt att de har kontroll över produkterna.

Vår hypotes att tillväxten är ett tvång för företagens möjligheter att generera vinstmedel tycker vi stämmer in på alla branscherna vi undersökt. Livsmedelsindustrin tvekade något över vårt påstående. Detta företaget är en ekonomisk förening, vilket innebär att de har ett annat tankesätt vad gäller resultatet jämfört med aktiebolag. En ekonomisk förening ska främja medlemmarnas ekonomiska intresse. I det livsmedelsföretag vi intervjuat bestod medlemmarna av leverantörer vilket innebär att dessa fick sin "vinstutdelning" vid varje betalningstillfälle. Vinsten är uträknad i förskott och inkluderas i priset för den levererade produkten. Medlemmarna i en ekonomisk förening fokuserar alltså inte lika mycket på resultatet som en ägare i ett aktiebolag.

5.4 Strategiska faktorer

Vilken strategi man använder sig av i ett företag beror ofta på företagsledaren. Det krävs att denna har ett entreprenöriellt förhållningssätt och är inriktad på innovation. Vissa företag har i sin strategi att vinna skalfördelar och på detta sätt kunna tjäna på sin storlek. Det ges en möjlighet att handla direkt från grossist men även att lägga tillverkning i andra länder där lönekostnaderna är lägre. Detta gör att kostnaden per produkt sänks och man kan ha ett billigare pris ut till kunden. En skalfördel kan även vara att vinna kundernas förtroende. Är företaget väl känt inom sin bransch som ett förtroligt företag, väljer kunden hellre detta än ett företag som de inte känner till.

5.4.1 Utfall strategi

Kan tillväxtincitamentet i strategin framtvinga tillväxt?

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri		X	
Tjänstesektor		X	
Livsmedelsindustri		X	

Tre av företagen vi pratat med sa att deras målsättning inte nödvändigtvis behövde vara att bli större, de satsade mer på kvalitet och på att få ett bra resultat. Att nämnas är ändå att de till sist sa "alla företag vill väl växa". Livsmedelsföretaget betonade att deras målsättning var att kunna satsa på produktutveckling utan att det kostar för mycket. För att få ner kostnaderna genom att samarbeta med t ex forskare skulle detta lyckas. Men även livsmedelsföretaget nämnde till sist att de var tvungna att leta nya marknader som kunde innebära att de växte. De andra företagen vi gjorde intervjuer hos hade absolut tillväxt i strategin. De hade gjort upp planer för några år framöver där en ökning av omsättningen redan var fastslagen. En del tyckte att den dagen man är

nöjd med sin tillväxt är första dagen på utförsbacken. Man kan helt enkelt inte vara nöjd med situationen. Men detta karaktäriserar ju egentligen tillväxtledaren, denne är aldrig nöjd.

Vi är tveksamma till att strategi är en tvingande faktor i de fall tillväxt finns med i företagets strategi. När företag själva valt att ha tillväxt som en del i sin strategi kan detta vara ett medvetet val och inte ett tvång. Målsättningen att växa har funnits med redan från företagets start, detta i sig kan leda till tvång.

5.5 Institutionella faktorer

Vi tror att det kan finnas outtalade normer som säger att i denna branschen har man alltid växt. Tillväxtföretag tillhör ofta moderna och expansiva branscher som t ex högteknologisk tillverkning och professionella tjänster. Vi tror att det kan finnas någon branschnorm som leder företagen till tillväxt. Vi tänker främst på den period då IT-bolagen utvecklades och växte med enorm fart. I denna bransch skulle alla företag växa och bli större. Aktuellt för dagens företagare är de krav som ställs på kvalitetssäkring, inom tillverkningsindustrin har certifiering blivit ett föredöme för företagen och ett krav från kunderna. Myndighetskrav eller lagstiftningar gällande företagens miljöansvar tror vi kan innebära tvingad tillväxt för vissa företag eftersom detta medför stora investeringar.

5.5.1 Utfall Institutionella faktorer

Har lagstiftning, myndighetskrav eller branschnormer pressat er till tillväxt?

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri			X
Tjänstesektor	X		X
Livsmedelsindustri			X

Företagens tillväxt anses inte vara en branschnorm. De krav som ställs är lönsamhetskrav och för de företag som är koncernbolag finns ett krav på att företaget skall vara representerat inom ett utstakat geografiskt område. Flertalet av de tillverkningsföretag vi besökt har höga miljökrav att uppfylla, dock anser de inte att tillväxt skulle vara ett finansieringsalternativ. Ställer myndigheterna krav tvingas man uppfylla dessa oavsett finansiering. Kvalitetssäkring är främst ett konkurrensskäl och en säkerhet för kunderna. Ett enda av de företag vi besökt är av den åsikten att lagstiftning har tvingat företaget till tillväxt, därav kryssen i båda rutorna definitivt och definitivt inte. Det är bemanningsföretaget som menar att kollektivavtalen tvingar företaget till tillväxt. De anställda på ett bemanningsföretag har en garantilön som utbetalas även om de inte har något uppdrag. Garantilönen har ökat med 20 timmar per månad vilket medför att personalkostnaderna blir för höga och företaget måste växa för att täcka dessa.

Vår hypotes att branschnormer och förändringar i lagstiftning påverkar företagens tvång till tillväxt stämmer inte överens med majoriteten av de personer vi intervjuat. Vår undersökning visar att vår hypotes förkastas.

5.6 Demografiska faktorer

Företagsledarens motivation och personalsammansättning kan frambringa tillväxt. Bland tillväxtföretagen finns ofta de yngre företagen och företag som drivs av yngre företagsledare representerade. Vi tror att ledarens personlighet har en större inverkan till tillväxt än om det är en man eller kvinna som leder företaget. För de företag som drivs inom familjen kan just familjesituationen påverka tillväxten.

5.6.1 Utfall demografi

Tvingas man till tillväxt genom företagets demografiska struktur och ledare?

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri			X
Tjänstesektor			
Livsmedelsindustri			

I denna fråga är det bara företagen inom tillverkningsindustrin som är familjeföretag och är då inte relevant för hela vår undersökning. De företag som kunde svara på frågan tyckte inte att tvånget till tillväxt fanns på grund av att familjen skulle få plats. Tankarna finns på de som ska ta över familjeföretaget eftersom dessa ofta gått i generationer. Av den anledningen kunde företagen känna ett visst tvång till att hålla sig vid liv men inte ett tvång av att bli större. När det gällde ledaregenskaper tyckte några av företagen att ålder på ledaren kan ha betydelse för tillväxttänkandet. De yngre cheferna har lättare för att anpassa sig och vara flexibla jämfört med de äldre.

Hypotesen att företag tvingas till tillväxt genom sin demografiska struktur och ledare stämmer inte enligt de intervjuer vi gjort.

5.7 Hur oberoende är de oberoende faktorerna?

Vi har försökt ta reda på om de faktorer vi valt ut kan tvinga företag till tillväxt, enskilt och/eller i samverkan med en eller flera faktorer. Vid våra intervjuer frågade vi om de olika faktorerna oberoende av varandra kan tvinga företagen till tillväxt. Vi kom fram till att alla utom demografi och institutionella faktorer, kan framtvunga tillväxt för de företag vi har undersökt. Vi kom även fram till att någon faktor kan vara beroende av någon annan. Investering är oftast en faktor som är beroende av kunden. Anledningen till att man investerar kan vara för att kunden vill ha en bättre produkt till ett lägre pris. Det kan också vara så att kunden expanderar kraftigt och för att företaget ska kunna leverera vad kunden begär måste de investera i en ny maskin. När det gällde de övriga

faktorerna kunde vi inte finna att dessa var beroende av någon annan, de kunde framtvunga tillväxt helt oberoende av varandra. Vi kunde däremot finna att kunden var en oerhört starkt tvingande faktor för företagets tillväxt. Expanderar kunden väljer man som företag hellre att följa med i expansionstakten än att mista sin kund.



5.8 Summering av hypotesernas utfall.

I detta stycke kommer vi att göra en kort sammanfattning av vad vi kom fram till när vi prövade utfallet i vår undersökning mot våra hypoteser.

Hypotes: Kundens behov tvingar producenten till tillväxt. Avgörande för att vi inte kan förkasta denna hypotes är det medhåll vi fått från majoriteten av våra respondenter.

Hypotes: För att behålla marknadsandelar tvingas företaget till tillväxt. Vi antar denna hypotes då flertalet av våra respondenter anser att konkurrens kan vara en tvingande faktor.

Hypotes: Investeringsbehov framtvingar tillväxt. Det var stor skillnad på utfallet mellan de olika branscherna. Vi förkastar inte denna hypotes eftersom det var ett starkt argument för de tillverkande företagen.

Hypotes: Tillväxten är ett tvång för företagets möjligheter att generera vinstmedel. Vi förkastar inte heller denna hypotes.

Hypotes: Tillväxt som ett incitament i företagets strategi kan tvinga till tillväxt. Vi förkastar inte denna hypotes.

Hypotes: Företag tvingas till tillväxt av omständigheter som branschnormer och förändringar i lagstiftning. Denna hypotes förkastar vi eftersom den ej stämde överens med vårt påstående.

Hypotes: Företagens demografiska struktur och ledare tvingar dem till tillväxt. Denna hypotes förkastas eftersom den inte stämde med vårt argument.

5.9 Validitetsprövning

Vi kommer här att göra ett validitetstest av vårt utfall för att se om några frågor vi ställt inte mäter det vi avsåg att mäta.

Fråga 1. Trots nedgång i många branscher har Ert företag växt, hur har ni lyckats med det? Har marknaden tvingat er att växa? Är det kunderna som tvingat fram tillväxten?

Med denna fråga ville vi få svar på om faktorerna kunder, konkurrenter men även investeringar kan tvinga företagen till tillväxt. Alla företag som ingick i undersökningen svarade att kunder definitivt kunde vara en tvingande faktor. Investeringarna följde automatiskt med svaret på kunden, eftersom dessa hängde samman enligt företagen. När det gällde konkurrenter fick vi inte fram av alla respondenterna om dessa helt säkert kunde tvinga till tillväxt, men vi tycker ändå att frågan mäter vad vi avsåg att mäta.

Fråga 2. Är det en målsättning för Er att växa? Vill man vara störst för att vinna skalfördelar?

Med fråga två ville vi få veta om incitament i företagets strategi kunde framtvinga tillväxt. Det vi fick svar på var om målsättningen att växa fanns i företagets strategi, inte om strategin i sig var en tvingande faktor. Frågan mäter inte det vi hade för avsikt att mäta.

Fråga 3. Hur finansierade Ni tillväxten? Fanns det pengar till detta? Egna vinstmedel? Var man tvungen att sänka kostnader/höja priser?

Vårt syfte med denna fråga var att mäta om lönsamheten var en tvingande faktor för tillväxt. De övervägande företagen tyckte att lönsamheten kunde vara en tvingande faktor. Dessa företag finansierade tillväxten med egna vinstmedel och jobbade kontinuerligt med effektiviseringar. Frågan mäter det den avser att mäta eftersom för de flesta respondenterna var lönsamheten en mycket viktig del i deras verksamhet. Vinstmedlen var till för att återinvesteras.

Fråga 4. Har ni känt någon press att växa pga till exempel lagstiftningar eller myndighetskrav? Har ISO-certifiering haft betydelse ut konkurrenssynpunkt? Miljökrav? Finns det branschnormer?

Fråga fyra skulle mäta om institutionella faktorer kan vara ett tvång till tillväxt. Alla respondenter utom en svarade, definitivt inte, på denna fråga. Bemanningsföretaget upplevde att ändring i kollektivavtal kunde göra att de blev tvingade till tillväxt. Deras största kostnader är ju löner, ökas dessa måste de växa för att täcka de kostnaderna. Även denna fråga mäter vad vi avsåg att mäta.

Fråga 5. Har tillväxten haft betydelse för familjeföretaget? Tänker man på de som ska ta över? Har åldern på cheferna någon betydelse vad gäller tillväxttänkande?

Med denna fråga ville vi mäta om företagets demografiska struktur och ledare manar till tillväxt. Endast fyra företag av de sju vi besökte var familjeföretag, men ingen av dessa tyckte att de kände press att växa pga familjestrukturen. Att ledaregenskaper kan ha betydelse för tillväxten var det några som tyckte. Frågan kunde fördjupas något om ledaregenskaper för att få en bättre bild, men frågan ger oss ändå de svar vi behöver för vår utvärdering av demografiska faktorerna.

Fråga 6. Anser Ni att man kan tvingas till tillväxt?

Fråga sex är en övergripande fråga om företagets tillväxttänkande. Alla respondenter utom en, svarade att företag kan tvingas till tillväxt. Det fanns inga tveksamheter bakom svaren och företagen hade själva fått erfara tillväxt under tvång. Den respondent som tvekade svarade till sist att även han kunde tänka sig att företag kan tvingas till tillväxt. Problemet han såg var om man *kunde* växa. Frågan mäter det vi avsåg att mäta.

5.10 Spekulationer om fel i teorin

I analysen vi gjort av om våra faktorer kan vara tvingande till tillväxt eller ej har vi endast förkastat två av de hypoteser vi tagit fram. Vi har gjort en validitetsprövning och funnit att detta inte kan bero på vår frågeställning. På tre av våra hypoteser fick vi ett tveksamt svar istället för definitivt. Svaret skilde sig då mellan branscherna. Vi kommer här nedan att gå djupare in på varje hypotes och försöka förklara varför svaren skilde sig åt när det gällde vissa faktorer.

5.10.1 Konkurrenter

Vi förväntade oss definitivt att konkurrenter skulle vara en tvingande tillväxtfaktor för att företaget skulle få behålla sina marknadsandelar. Detta visade sig stämma in på två av de branscher vi undersökt. Den tredje branschen var tillverkningsindustrin och här fick vi ett tveksamt svar. De ansåg inte att de var tvungna att behålla sina marknadsandelar på grund av konkurrenter, de letade sig gärna ut på nya marknader. Eftersom de var tveksamma i sitt svar tyckte vi inte att hypotesen kunde förkastas. Vi tror att företag inom tillverkningsindustrin ser en möjlighet att täcka produkt- och utvecklingskostnader genom att skapa nya kundkontakter. Det kan vara viktigare för deras överlevnad och utveckling att etablera sig på nya marknader än att tävla med konkurrenter på befintlig marknad.

5.10.2 Investeringar

Vi trodde även att investeringar kunde vara en tvingande faktor för tillväxt. Denna hypotes förkastade vi ej heller eftersom endast tjänstesektorn gav ett avvikande svar och det var tveksamt. Investeringar kommer ofta efter ökade kundorder och kan därmed innebära att företagen måste ut och söka fler kunder för att täcka hela

investeringen. Anledningen till att bemanningsföretaget var tveksamt till om investeringen kunde vara en tvingande faktor var kanske att de menade att man endast investerade efter kundbehovet. Behöver kunden hyra en person, investerar bemanningsföretaget i en person. Men det kan ju även vara så att kunden endast behöver en halvtidstjänst och bemanningsföretaget måste investera i en heltidstjänst, då måste man ut och söka nya kunder för den överblivna halvtiden, därav tveksamheten.

5.10.3 Lönsamhet

Vi förväntade oss att lönsamhet kunde framtvunga tillväxt. Tillväxten skulle vara ett tvång för företagets möjligheter att generera vinstmedel. Vi förkastar inte hypotesen eftersom de båda andra branscherna svarar definitivt på denna fråga och livsmedelsföretaget ändå bara är tveksam. Anledningen till det tror vi är att detta företag är en ekonomisk förening vilket skiljer sig från aktiebolag vad gäller lönsamhetstänkande

5.10.4 Strategiska faktorer

Tillväxtincitament i strategin trodde vi skulle vara en tvingande faktor för tillväxt. Enligt de företag som deltagit i vår undersökning upplevs faktorn inte som tvingande. Tillväxt är en målsättning företagen har i sin strategi och detta är då ett medvetet val. Målsättningen att växa har funnits med redan från företagets start, detta i sig kan leda till tvång. Anledningen till att hypotesen inte kan förkastas är att vi bedömer tillväxtincitamentet som ett tvång till tillväxt.

5.10.5 Institutionella faktorer

Vi trodde att det kunde finnas institutionella faktorer som kunde innebära ett tvång till tillväxt. Detta visade sig vara helt felaktigt enligt de intervjuer vi gjort, hypotesen kunde förkastas. Anledningen till att företagen inte tycker att lagstiftningar kan vara en tvingande faktor för tillväxt kan vara att man helt enkelt inte har något val. Måste företaget t ex miljöcertifiera sig enligt lag finns det inget alternativ, detta måste finansieras på något vis men tillväxt är inte alternativet.

5.10.6 Demografiska faktorer

Vi förväntade oss att företagets demografiska struktur och ledare kunde mana företaget till tillväxt. Även denna hypotes kunde förkastas. Vi pratade om familjeföretag och generationsskifte i vår fråga, men detta hade ingen påverkan på tillväxten enligt respondenterna. Däremot kunde ålder på chefer ha betydelse i form av att yngre chefer är mer tillväxtbenägna än äldre.

5.11 Sammanfattning

Resultatet av vår analys visar att företag anser sig kunna bli tvingade till tillväxt. Majoriteten av de företag vi haft med i vår undersökning svarade utan tvekan att man kan tvingas till tillväxt. I vår undersökning har vi tagit hänsyn till såväl interna som externa faktorer som kan leda till tillväxt. Av våra sju hypoteser kan vi förkasta två eftersom dessa ej stämde överens med våra påståenden. Några större skillnader mellan branscherna kunde inte påvisas i vår undersökning. Resultatet säger oss att det inte är alltför olika för tillverknings-, tjänste- och livsmedelsföretag. Den skillnad vi märkt har inte varit så stor mellan branscher som det har varit mellan de olika företagens storlek. Av det kan tolkas att företag i olika branscher har ungefär samma tankar vad gäller tillväxt och vilka faktorer som de eventuellt kan bli tvingade att växa av. Det finns en faktor som alla branscher var helt eniga om som kunde framtvinga tillväxt, det var kunder. Kunden står alltid i centrum, expanderar kunden följer man med som leverantör hellre än att mista sin kund.

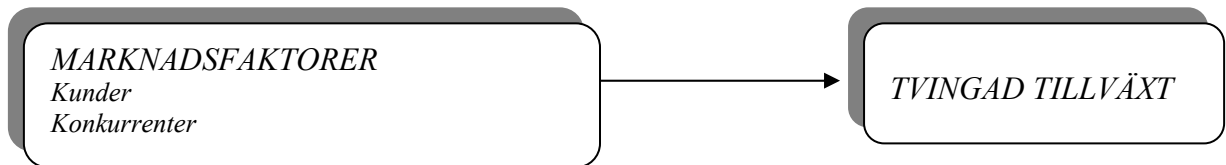
Vi genomförde ett validitetstest för att se om några frågor i intervjumaterialet inte skulle mäta de vi avsåg att mäta. Vi kunde inte finna att några misstolkningar kunde göras med den frågeställning vi hade. Genom de frågor vi ställde tycker vi även att vi fick svar på om de faktorer vi valt ut kunde vara tvingande eller ej tvingande till tillväxt. Eftersom vi fick förkasta två av våra hypoteser spekulerade vi i om några fel gjorts i teorin. Det vi kunde komma fram till genom detta var att institutionella faktorer som lagstiftningar, miljökrav etc inte framtvingar tillväxt. Ställs företaget inför ett miljökrav så genomför man detta helt enkelt och ser inte det som ett tvång för att växa. Den andra förkastade hypotesen gällde demografiska faktorer. Företagen ansåg inte att de kände detta som en tvingande faktor för tillväxt.

6. Slutsats

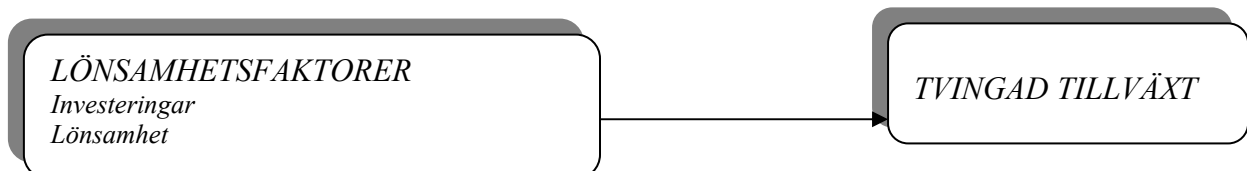
I detta kapitel kommer vi att dra våra egna slutsatser utifrån det vi kommit fram till i vår undersökning

Tidigare forskning finns i ämnet tillväxt, främst då ur perspektivet vad som hindrar tillväxt. Det finns en rad andra faktorer som påverkar tillväxten, företagets vilja att växa, deras tillväxtmöjligheter och tillväxtkapacitet. Hänsyn bör tas till faktorn tvång för att få en helhetssyn på den faktiska tillväxten. Vår studie presenterar faktorer som vi tror kan tvinga till tillväxt. Studien har genererat resultat som visar att en del faktorer kan vara tvingande andra inte. Det har även framkommit att det finns ett samspel mellan ett par faktorer.

I vår analys kom vi fram till att det finns faktorer som tvingar företagen till tillväxt. Vi har i vårt teorikapitel presenterat det urval faktorer vi trodde kunde påverka företagets tillväxt. Resultatet av vår undersökning visar de utvalda faktorernas påverkan och ett eventuellt samband till framtvungad tillväxt.



Vi kan konstatera att kunder och konkurrenter har en stark inverkan på företagstillväxten. Dessa externa faktorer kan leda företag till tvingad tillväxt. Omgivningens krav begränsar företagets möjlighet att välja tillväxt eller ej. Valet för företaget som finns är att växa eller att sikt försvinna.



Av vår analys kan vi även dra slutsatsen att investeringar och lönsamhet kan vara tvingande faktorer för företagen att växa. När det gäller investeringar är denna faktor oftast beroende av någon annan faktor för att kunna vara tvingande till tillväxt. Företag investerar inte först i en maskin och sedan söker efter passande kunder till denna.

STRATEGISKA FAKTORER

TVINGAD TILLVÄXT

Företagets strategi kan vara en tvingande faktor till tillväxt. I vår analys kom vi fram till att vi ställer oss tveksamma huruvida det är ett tvång eller ett medveten val. Vår slutsats är att incitamentet i företagets strategi kan leda till tvingad tillväxt.

INSTITUTIONELLA FAKTORER

TVINGAD TILLVÄXT

Av analysen kan vi dra den slutsatsen att institutionella faktorer inte har framtvingat tillväxt i de företag som deltagit i vår undersökning. Det vi menade med institutionella faktorer var branschnormer, lagstiftning eller myndighetskrav. I intervjumaterialet gavs miljökrav som exempel till lagstiftning eller myndighetskrav. När det gällde branschnormer tänkte vi först och främst på IT-bolagens utveckling där det var lite av en "norm" att alla skulle växa. Ett annat exempel på branschnorm kan vara ISO-certifiering. Hade vi valt andra branscher eller möjligtvis fler företag är det möjligt att vi fått ett annat svar på denna fråga. Det är möjligt att det finns andra institutionella faktorer som vi inte tänkt på och som kan göra att företagen tvingas till tillväxt.

DEMOGRAFISKA FAKTORER

TVINGAD TILLVÄXT

Inte heller de demografiska faktorerna kunde vi se var tvingande för företagstillväxten. När vi frågade om demografin var det familjeföretaget vi pratade om. Vi frågade om generationsskiftet hade någon inverkan på tillväxten, om man tänkte mycket på de som skulle ta över och om det var viktigt att det var ett växande företag som man lämnade efter sig. Vi frågade om åldern på chefer i företagen, om detta hade betydelse för tillväxten. De flesta ansåg att de yngre cheferna var mer tillväxtbenägna än de äldre. Tyvärr missade vi en viktig del i de demografiska faktorerna och det var ledarrollen i företaget. Vem som är ledare och hur denne agerar har säkert stor betydelse för tillväxttänkandet.

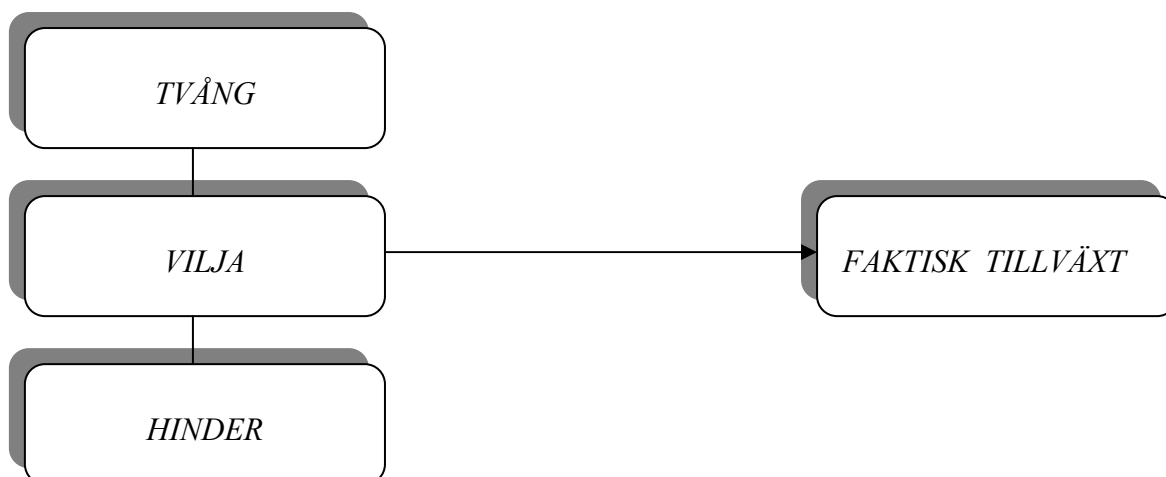
Kan företag tvingas till tillväxt?

Vi kan alltså dra den slutsatsen att tre av våra fem faktorer kan vara tvingande för företagets tillväxt oberoende av varandra. Men vi ville även se om någon eller några av dessa kunde vara beroende av varandra. Intressant är att det finns ett tydligt samband mellan marknadsfaktorer och lönsamhetsfaktorer.



Investeringar är beroende av kunden, investeringen sker efter kundens behov och följer kundens expansionstakt.

Förutsättningarna för faktisk tillväxt är en kombination av begreppen tillväxthinder, tillväxtvilja och tvingad tillväxt. Komplexiteten i att uppnå tillväxt utgörs av att de olika begreppen inverkar på varandra.



Tvånget till tillväxt leder inte till tillväxt om viljan eller hinder till tillväxt är starkare än tvånget. Vi har visserligen fått fram i vår undersökning att de faktorer vi valt att titta på kan tvinga företagen till tillväxt. Kunder, konkurrenter, investeringar etc kan innebära ett tvång till tillväxt men tillväxten är ändå en kombination av flera faktorer. Viljan till att växa måste finnas. Finns ingen vilja har tvånget ingen betydelse, då väljer man att stå kvar där man är. De tillväxthinder företaget kan möta kan överstiga de krav på tillväxt som ställts. När hindren verkar starkare än de faktorer som verkar för tillväxt, kan detta i sin tur leda till en ny beslutsprocess och nya beslut måste fattas. Det är möjligt att hindren försvårar och till och med omöjliggör tillväxt.

Tillväxtviljan leder inte till tillväxt om inte tvång och hinder medför tillväxt. Även här måste en kombination av de olika faktorerna finnas för att uppnå den faktiska tillväxten. Företagets tillväxtvilja medför att man kan ta till vara möjligheter och skapa

förutsättningar för tillväxt. Tvånget som uppkommer är det behov och krav som ställs från kunderna. Förmågan att kunna påverka befintliga kunder är begränsad. Företaget tvingas att söka nya kunder och nya marknader. Kundernas expansion i kombination med företagets tillväxtvilja och små eller obefintliga tillväxthinder medför faktisk tillväxt.

Hinder leder inte till tillväxt. Tillväxt sker om tvånget och viljan existerar. Hinder är det begrepp som motverkar tillväxten. Företag och företagsledare med stark tillväxtvilja försöker i möjligaste mån lösa de problem och hinder som kan uppstå. Med inställningen problem är till för att lösas behöver inte hindren sätta stopp för tillväxten. Ett företag som drivs av en företagsledare med stort kontrollbehov kan hämmas av tanken på tillväxt. Denne måste ha kontroll över hela verksamheten och undviker därmed tillväxt. Finns det däremot ett starkt tvång, t ex från kunder, kan detta medföra att företaget ändå växer.

Vår slutsats är att företag kan tvingas till tillväxt. Av de fem faktorer som vi valt ut visade vår undersökning att tre av dessa leder till tvingad tillväxt. Någon skillnad mellan de olika branscherna kunde inte påvisas.

Vår slutsats är att faktisk tillväxt uppnås genom balans mellan tvång, vilja och hinder.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vid sammanställningen av vår undersökning kom vi fram till att vi kunde förbättrat resultatet genom att undersöka ett större antal företag. Vi kunde då utgått från att materialet representerat en större grupp företag. Frågorna vi ställde kunde varit mer specifika och tydliggjort våra faktorer. Vi kunde ha använt oss av surveyundersökning för att göra generaliseringar. Undersökningen kunde ha utförts med både fasta och öppna svarsalternativ. Vid användning av en enkät hade svaren lämnats in skriftligt och därmed hade det blivit en tidsbesparing vid sammanställning av materialet. Nackdelen med en enkät är att det medför ett större bortfall än vid intervjuer. Av de intervjuer vi gjort har vi kommit fram till att vi endast borde intervjuat VD. Vår erfarenhet från de besök vi gjort visar att VD:n har en bättre helhetssyn av verksamheten än de övriga vi intervjuat, koncernchef och ekonomichef. En annat alternativ hade varit att intervjua styrelseordförande. Det hade varit intressant om man kunde intervjuat både VD och styrelseordförande från samma företag för att se om deras svar skilde sig åt.

När det gällde demografifrågan i vårt intervjumaterial kunde denna förtydligats genom att prata om tillväxtledaren. Vilka egenskaper hade företagsledarna hos de olika företagen vi studerade? Det hade varit intressant att få veta om ledaren t ex INTE hade dessa egenskaper men ändå var ett tillväxtföretag, vad berodde då detta på? Hade man tvingats till tillväxten av någon annan faktor? En annan syn på det hela hade varit om tvånget till tillväxt kunde påvisas genom att ledaren verkligen HADE dessa egenskaper och det var DÄRFÖR företaget växte....?

Källförteckning

- Ahréns, T, & B. Björkman (2000), *Rebelledaren*, Liber Ekonomi, Malmö
- Ahréns, T (1992), *Tillväxtföretagens drivkrafter*, Almqvist & Wiksell, Malmö
- Bakka, J., Fivesdal, E. & L. Lindkvist (1999), *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Liber, Malmö
- Bell, J (1995), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Dahmström, K (2000), *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund
- Davidsson, P & F. Delmar (2002), ”Tillväxt i små och nya – och något större och mognare – företag”
- Davidsson, P., Delmar, F. & J. Wiklund (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*, SNS Förlag, Stockholm
- Davidsson, P., Lindmark, L. & C. Olofsson (1994), *Dynamiken i svenskt näringsliv*.
- Forsman, A (1999), *Tillväxt och Kunskap*, Uppsala Publishing House, Uppsala
- Holme, I.M. & Solvang B.K. (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Johannisson B. & L. Lindmark (1996), *Företag, Företagare, Företagsamhet*, Studentlitteratur, Lund
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & V. Wong (1996), *Principles of Marketing*, Prentice Hall europe, Hertfordshire
- Levin, H & A. Weström, (2003:4), *Företagens villkor och verklighet 2002*, Nutek, Stockholm
- Pettersson, G (1998), ”Att skriva rapporter”, Ekonomihögskolan, Lund
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A (2000), *Research Methods for Business Students*, Pitman, London
- Strömberg, A (2000), *Nya Stora Synonymordboken*, Strömbergs bokförlag, Stockholm
- Tillberg, Å (2003), *Dagens Industri*, 2003-04-02
- Ålsnäs, M (2003), *Uppsala Nya Tidning*, 2003-02-05

Bilaga 1

Introduktionsbrev

Interna och externa tillväxtfaktorer.

Tillväxt är ett aktuellt ämne just nu och eftersom Ert företag växt de senaste åren vänder vi oss till Er. Vi tycker det skulle vara intressant att undersöka vilka faktorer som kan stimulera, hindra alternativ tvinga till tillväxt.

Vi är två studenter som läser ekonomi vid Högskolan i Kristianstad. Vi har nu påbörjat vårt examensarbete och skriver vår kandidatuppsats inom företagsekonomi. Vår uppsats grundar sig på tillväxt, interna och externa tillväxtfaktorer och om dessa möjligtvis kan tvinga företaget till tillväxt.

Ni har kompetensen som kan vara värdefull för vårt arbete och vi vill gärna ta upp Er tid för en intervju med ett fåtal frågor kring ämnet tillväxt.

Vi har begränsat våra frågor och har inte för avsikt att ta upp Er tid med mer än max en timme.

Vi hoppas att Ni har möjlighet att hjälpa oss med Er kunskap inom området.

Vi kommer att kontakta Er för vidare..

Önskar Ni ytterligare information kan Ni ta kontakt med oss enligt nedanstående.

Vi tackar på förhand.

Med vänlig hälsning

Ann-Sofie Nylander Johnsson
LäktaREGATAN 5
282 32 Tyringe
0451-50084
info.laktaregatan5@telia.com

Tina Nilsson
Lägervägen 46 B
291 66 Kristianstad
044-217646
tinil@spray.se

Bilaga 2

Frågeformulär

1. Trots nedgång i många branscher har Ert företag växt, hur har ni lyckats med det?
Har man växt genom uppköp, organiskt osv..
Har marknaden tvingat dem att växa?
Är det kunderna som tvingat fram tillväxten? EN stor kund eller flera?
2. Är det en målsättning för Er att växa?
Vill man vara störst för att vinna skalfördelar?
Hur resonerar man kring kompetensutveckling?
Om man satsar mycket på kompetensutveckling, hur gör man för att få personalen att stanna? Nyckelpersoner kan göra att man blir väldigt sårbar.
Hur genomsyrar man tillväxtstrategin i organisationen, med personal etc.?
3. Hur finansierade Ni tillväxten?
Fanns det pengar till detta?
Egna vinstmedel?
Var man tvungen att sänka kostnader/höja priser?
4. Har ni känt någon press att växa pga till exempel lagstiftningar eller myndighetskrav?
Har ISO-certifiering haft betydelse ut konkurrenssynpunkt?
Miljökrav?
Finns det branschnormer?
5. Har tillväxten haft betydelse för familjeföretaget? Tänker man på de som ska ta över?
6. Anser Ni att man kan tvingas till tillväxt?
Är män mer tillväxtbenägna än kvinnor?
Har åldern på cheferna någon betydelse vad gäller tillväxttänkande?

Bilaga 3

Sammanställning av intervjumaterial

Fråga 1. Trots nedgång i många branscher har Ert företag växt, hur har ni lyckats med det?

Olssons Mek. – Olssons fokuserar helt och hållet på försäljning och har på detta sätt letat upp nya kundsegment. Dessa har sedan expanderat och därmed har även Olssons fått utöka. Att de hittat nya kunder har också inneburit nya maskininvesteringar i företaget. Investeringarna har krävts för att de ska kunna konkurrera om de jobb som kunderna velat lägga ut på underleverantörer. För att få full beläggning i de nya maskinerna har Olssons fått ”ta hem” jobb som de i sin tur lagt ut på underleverantörer tidigare. Tidigare har företaget inte haft någon export men även där har man nu funnit ett intressant kundsegment.

Nami – Att Nami har lyckats vill de blygsamt säga vara mer tur än skicklighet. När konkurrensen hårdnade i Sverige började de leta nya kunder på nya marknader. Den nya marknaden visade sig vara England och Holland. I dagsläget består exporten av cirka 90 % av Namis omsättning och det är på grund av detta som de har växt oerhört de senaste åren. De nya kunderna har även inneburit att en del investeringar har behövt göras samt att ny personal har behövts anställas.

Finja Betong – Finja har växt både genom uppköp och organiskt. Anledningen till deras lyckade tillväxt tror de beror mycket på att de är ett familjeföretag. Många av kunderna är också familjeföretag och har likartade produkter med Finja, detta gör att kunderna har förtroende och känner en viss trygghet. Kunderna styr helt och hållet enligt Finja vilket har medfört att företaget etablerat sig på ett flertal platser i landet, de anpassar sig helt efter kunden.

Epsilon – Epsilon har fokuserat helt mot nya marknader och därmed lyckats att växa. De har även breddat sin kompetens inom sitt verksamhetsområde och kan med detta erbjuda kunderna en helhetslösning.

Skånemejerier – Skånemejerier är en ekonomisk förening, där ca 1000 lantbrukare äger företaget. Man tittar ej på ”sista raden” i en ek. förening. Man brukar säga att lönsamheten är låg i dessa företag, men det beror ju på att utdelningen redan skett i form av betalning av t ex mjölk. I priset ingår ”utdelning”.

Skånemejerier arbetar på olika marknader; Lokalk marknaden = Skåne, där mjölk säljs via direktdistribution. Riksmarknaden = här säljer man via grossist, t ex storchushåll, detta säljs över hela landet och är produkter som är förädlade. Grossistmarknaden = har utvecklats de senare åren pga att transportkostnaderna är för höga. De har ej så konkurrensutsatta varor eftersom de hela tiden jobbar med de förädlade produkterna

och vill ha mer försäljning här. 10 % (av omsättningen) ligger här idag. Strategin är att öka försäljningen bland de förädlade produkterna.

Företaget jobbar mycket i nätverk för att bland annat få in ny kunskap i företaget. Samarbetspartner kan vara t ex viktväktarna. Då behövs ej egna investeringar göras och man kan på detta vis hålla nere kostnaderna. Norden och England är nya marknader som är bra, här vill man koncentrera sig. Omsättningen är ej så viktig, det viktiga är att få fram högt värderade produkter, förädlade produkter. Konkurrensen är väldigt stor! Det är lätt att plocka hem likartade varor från övriga Europa.

Proffice - Bemanningsbranschen fick inte ”hyra” ut personal fram till 1993, det var olagligt. Efter det har det bara gått uppåt eftersom nya möjligheter öppnades, många företag ville ha tjänsterna. Företaget växte både genom uppköp organiskt, men mycket uppköp. Uppköpen bestod gärna av företag som varit etablerade på orten där kunskapen redan fanns, men de har även nyetablerat.

Koncernen har gjort att de klarat tillväxten så bra. De finns i norden och har därmed balans i tillväxten. När något företag i koncernen går dåligt kan det gå bra i ett annat land. Konjunkturuppgång har betydelse för Proffices tillväxt. De har stor spridning i sitt tjänsteutbud, de måste ha kompetenser som efterfrågas. Personalomsättningen är hög men detta är till fördel eftersom man behöver ”in ny och ut gammal”.... Man måste kunna anpassa sig efter kunden.

Bitc – Företaget startades 1990 och har växt kontracykliskt sedan dess. Har endast växt organiskt. Har ingen egen tillverkning av möbler utan lägger ut allt i bla Östeuropa för att få ner kostnaderna. Bitc räknas som grossist, kunderna är möbelhandlare. En anledning till en lyckad tillväxt tror de kan vara deras helhetspaket. De jobbar mycket med service mot kund, vill inte bara vara leverantör utan även ”ta hand om allt” från förarbete till efterarbete. ”Paketet” består av service, kvalité, effektivitet och kompetens. Detta har blivit känt hos kunderna. För att kunna konkurrera och vinna skalfördelar gör man stora inköpsvolymmer för att få ner priserna.

Fråga 2. Är det en målsättning för Er att växa?

Olssons Mek – För Olssons Mek är det absolut en målsättning att växa. Står företaget stilla kommer det på sikt att försvinna, alltså anser Olssons att man måste ha ständig tillväxt. De har gjort upp en plan för tre år framåt där deras mål är en ständig ökning av omsättningen. Resurser och kompetens finns att tillgå utan ytterligare investeringar eller anställningar

Nami – Nami anser att det inte nödvändigtvis behöver vara en målsättning att bli större. De menar att ett bra resultat är viktigare än storleken på företaget.

Finja Betong – Målsättningen för Finja är definitivt att de måste växa. Eftersom deras kunder hela tiden växer finns det inget val. Valet att växa är frivilligt men för att inte försvinna från marknaden anser Finja att tillväxt är ett måste. För att kunna växa krävs det också en klar organisation där man ej står och faller med en eller ett fåtal personer. Kompetensutveckling är viktig och Finja har en kontinuerlig sådan i företaget.

Epsilon – Epsilons strategi är inte i första hand att växa utan deras mål är att satsa på kvalitet. Kvalitet leder till lönsamhet och det är med lönsamheten man finansierar tillväxten. När det gäller tillväxt tror de att alla företag vill växa. Epsilon är ett personalintensivt företag, 70% av omsättningen går till personalkostnader. Personalen är väl medveten om att företaget är under ständig tillväxt och de som inte orkar med trycket väljer att flytta på sig.

Skånemejerier – Målsättningen är att arbeta med andra, och genom samarbete kunna utveckla utan att det kostar för mycket, då gärna ihop med forskare. De måste öka omsättningen för att hemmamarknaden är mättad, detta ska göras med de förädlade produkterna. Är man inte med så slås man ut! De satsar mycket på hälsa som ligger i tiden.

Proffice – För Proffice är det en målsättning att växa. De har 22% av marknadsandelarna i Sverige, de är näst störst i Sverige. Eftersom Proffice är börsnoterat har man stor press på tillväxt. De har även som mål att stanna i Norden.

Bitc – Det är absolut en målsättning att växa!! Den dag man tycker det är ”nog nu” är ”första dagen på ett slut...” Det finns en klar uttalad strategi bland anställda, kunder etc att Bitc ska växa. Det är en kultur i detta företag.

Fråga 3. Hur finansierade Ni tillväxten?

Olssons Mek – För att klara av tillväxtsfasen har Olssons varit tvungna att utöka sina lån. Detta har till stor del berott på att exporten har krävt mycket likvida medel. I övriga Europa ser man inte lika strikt på förfalldatum som vi gör här i Sverige vilket resulterar i låst kapital i form av stora kundfordringar. Att göra kostnadsminskningar eller prishöjningar för att på så vis kunna finansiera tillväxten har aldrig varit aktuellt. När det gäller prishöjningar måste marknaden kännas av, det går inte att höja mer än den tål. Kostnaderna Olssons har är så pressade de kan bli, istället försöker man arbeta på effektiviseringar i produktionen.

Nami – Det kan vara tungt att finansiera en tillväxtfas, men Nami har lyckats finansiera sin tillväxt med helt egna vinstmedel. Detta är nog ganska unikt enligt dem själva. Vinstmedlen härrör ända från 80-talet då de gjorde rejäla vinster. I och med nedgången på 90-talet gjordes inga investeringar och därmed kunde vinstmedlen sparas.

Finja Betong – Även Finja har finansierat sin tillväxt med egna vinstmedel. När det gäller prishöjningar har det aldrig varit aktuellt för att kunna finansiera tillväxten. Företaget får rätta sig efter vad marknaden tål, kunderna styr. För att hålla kostnaderna nere har man en tight organisation. Finja försöker även arbeta med effektiviseringar för att kunna hålla kostnaderna nere.

Epsilon - Tillväxten har helt finansierats med egna vinstmedel. Lån har aldrig varit aktuellt men eftersom företaget ingår i en koncern har alltid möjligheten att erhålla kapital därifrån funnits.

Skånemejerier – Att Jobba i nätverk är billigare än att själv satsa på t ex forskningsavdelningar. De äger andelar i företag som de samarbetar med för att behålla kontrollen. Skånemejerier har gott rykte hos andra företag vad gäller samarbete. Företagen vill samarbeta med dem för att de känner trygghet. Företagen vet att skånemejeriers avsikt är att samarbeta, inte att köpa sin partner. SM har inte en massa pengar eftersom detta är en ek. förening.

Proffice – Egna vinstmedel.

Bitc – Tillväxten finansieras med helt egna vinstmedel. Alla vinster återinvesteras i företaget. Företaget har råd med svängningar i konjunkturen...De jobbar långsiktigt. Bitc har även en mycket hög kreditvärdighet = AAA.

Fråga 4. Har ni känt någon press att växa pga till exempel lagstiftningar eller myndighetskrav?

Olssons Mek – Olssons Mek har inte känt någon press att växa pga myndighetskrav eller genom lagstiftning. Ställs det krav från myndigheter angående tex. miljön tvingas man att uppfylla dessa. Olssons är ISO-certifierade men detta har mer varit ett krav från kunder som då uppfyllts.

Nami – Enligt Nami finns det inga myndighetskrav eller lagstiftningar som skulle kunnat tvingat dem till tillväxt. De är inte ISO-certifierade men gör en typbesiktning på sina produkter som kan likställas med denna. Att vara ISO-certifierad ser de inte som ett konkurrensskäl. Enligt andra länder i Europa anses Sverige ha bra kvalitet på sina produkter och kunderna förlitar sig på detta.

Finja Betong – Finja har mycket starka miljökrav vad gäller deras produkter. De är ej ISO-certifierade men de måste ha en viss produktcertifiering. Denna certifiering är ett stort konkurrensskäl enligt Finja men det finns inga lagstiftningar eller myndighetskrav som tvingat företaget att växa.

Epsilon – Epsilon är ISO-certifierade men de har inte känt sig tvingade till detta. De har heller inte känt sig tvingade till tillväxt genom varken lagstiftningar eller myndighetskrav.

Skånemejerier – Nej

Proffice – Till viss del. Kollektivavtal med anställda kan pressa. Detta medför höga kostnader etc. och företaget måste växa för att täcka dessa kostnader..

Bitc – Nej inte alls.

Fråga 5. Har tillväxten haft betydelse för familjeföretaget? Tänker man på de som ska ta över?

Olssons Mek – Enligt Olssons finns det två kategorier av företagare, de som vill växa och utvecklas eller de som tycker att det är bra som det är. Riskerna finns att ju äldre man blir desto försiktigare blir man, det finns inte samma ”driv” som tidigare. Tillväxten har inte haft någon direkt betydelse för att det är ett familjeföretag, det har inte varit ett tvång att växa pga att familjen ska kunna få plats.

Nami – Nami tycker inte att tillväxten har haft betydelse för att familjen skulle få plats i företaget, däremot har det känts som tillväxten har bromsats något. Pga att man varit låst av traditionen av att tänka försiktigt i företaget har det även inneburit ett försiktigare tillväxttänkande.

Finja Betong – Några tankar om att tillväxten ska haft betydelse för familjeföretaget finns inte.

Epsilon – Frågan är inte relevant då Epsilon inte är något familjeföretag.

Skånemejerier – Inget familjeföretag

Proffice – Inget familjeföretag

Bitc – Har inte haft betydelse för tillväxten.

Fråga 6. Anser Ni att man kan tvingas till tillväxt?

Olssons Mek – Ett företag kan definitivt tvingas till tillväxt. Antingen får företaget avvecklas eller måste man hitta nya kundsegment där man kan tjäna mer pengar. Olssons är helt övertygad om att det sakta går utför och att man på sikt kommer man att försvinna om tillväxten inte tillvaratas.

Nami – Nami anser absolut att företag kan tvingas till tillväxt. Deras organisation är för liten just nu och tillväxten har gjort att de måste utöka personalen på tjänstesidan. De måste då även öka omsättningen för att kunna anställa tjänstemän. Att tvingas till tillväxt är olika för alla företag. Storleken på företaget spelar stor roll. Det finns inget mellanläge, antingen förblir man liten eller måste man växa ett extra steg uppåt för att det ska löna sig med tillväxten. Det är helt och hållet marknaden och kunderna som bestämmer, vill kunderna expandera och man inte hänger med är det kört! Det finns tyvärr företag som lever i en lånespiral också, de måste växa för att tjäna pengar, ett exempel är IT-bolagen. De produkter som har stora vinstmarginaler gör att man kan betala sina lån. När marginalerna sjunker pga till exempel konkurrensen kan företaget inte längre betala av sina lån utan tvingas låna ännu mer och sen är spiralen ett faktum. Orsaken till Namis tillväxt är kunderna. När kunderna växer måste Nami växa i takt med dem.

Finja Betong - Företag kan tvingas till tillväxt enligt Finja och det är kunderna som styr. För att leva kvar måste man följa kundernas tillväxt. Växer kunden måste Finja växa.

Epsilon – Epsilon anser absolut att företag kan tvingas till tillväxt. De är själva tvingade till tillväxt för att kunna bära sina overheadkostnader. För att kunna hålla lönsamheten så krävs det även ökade volymer.

Skånemejerier – Svaret dröjer länge.....

Växer man inte måste man skära i basorganisationen. De fasta kostnaderna ökar och man måste växa. Det får inte bli ett självändamål. Frågan är om man KAN växa? Det är nog problemet. Konkurrensen gör att man tvingas till tillväxt.

Proffice – Spontant – män mer tillväxtbenägna...Ålder har betydelse, eftersom det är ett stort krav på flexibilitet nu, orkar yngre mer än äldre.

Företag kan absolut tvingas till tillväxt. Börsnoterade företag TVINGAS till tillväxt, det är ägarnas krav. Proffice är börsnoterat.

Bitc – Man kan absolut tvingas till tillväxt men vårt företag har inte gjort det.

Bilaga 4

Bedömning av intervjumaterial

Nedan kommer att visas hur bedömningen av vårt intervjumaterial gått till. För att kunna göra en rättvis analys av svaren vi fått av respondenterna, fyllde vi i gruppen i tabellerna oberoende av varandra. Därefter gjordes en jämförelse mellan dessa för att se om några av svaren uppfattades olika av oss som ingick i gruppen. I arbetsgruppen ingår Tina & Ann-Sofie.

Anser Ni att man kan tvingas till tillväxt?

Tina

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri		X	

Ann-Sofie

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri		X	

Kan kundens behov och efterfrågan tvinga till tillväxt ?

Tina

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri	X		

Ann-Sofie

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri	X		

Kan företag tvingas till tillväxt?

Tvingas företaget till tillväxt för att kunna behålla sina marknadsandelar?

Tina

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri		X	
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri	X		

Ann-Sofie

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri		X	
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri	X		

Kan investeringar framtvinga tillväxt?

Tina

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor		X	
Livsmedelsindustri	X		

Ann-Sofie

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor		X	
Livsmedelsindustri	X		

Är det möjligt att företagets lönsamhet/icke lönsamhet kan vara en tvingande tillväxtfaktor?

Tina

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri		X	

Ann-Sofie

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri	X		
Tjänstesektor	X		
Livsmedelsindustri		X	

Kan företag tvingas till tillväxt?

Kan tillväxtincitamentet i strategin framtvunga tillväxt?

Tina

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri		X	
Tjänstesektor		X	
Livsmedelsindustri		X	

Ann-Sofie

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri		X	
Tjänstesektor		X	
Livsmedelsindustri		X	

Har lagstiftning , myndighetskrav eller branschnormer pressat er till tillväxt?

Tina

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri			X
Tjänstesektor	X		X
Livsmedelsindustri			X

Ann-Sofie

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri			X
Tjänstesektor	X		X
Livsmedelsindustri			X

Tvingas man till tillväxt för att familjen skall få plats?

Tina

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri			X
Tjänstesektor			
Livsmedelsindustri			

Ann-Sofie

Bransch	Definitivt	Tveksamt	Definitivt inte
Tillverkningsindustri			X
Tjänstesektor			
Livsmedelsindustri			