

Tillväxtledarskap



**Skapa och leda tillväxt i
små och medelstora företag**



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden



Vi arbetar på uppdrag av

Region
Östergötland



LINKÖPINGS
UNIVERSITET

almi

Förord

Denna rapport är framtagen inom ramen för projektet Tillväxtledarskap som är ett samarbete mellan den Europeiska regionala utvecklingsfonden, Region Östergötland, Almi Företagspartner Östergötland AB samt Linköpings universitet.

Många företag, över 100 st, har varit med i projektet och delat sin kunskap, sina utmaningar, och sina framgångar. Utan dessa företag hade projektet varit omöjligt att genomföra och inte heller hade denna rapport kunnat skrivas. Vi vill å det varmaste tacka för all den inspiration vi fått av er, samt de intressanta, givande och inte minst roliga diskussioner och träffar vi haft.

Projektet har drivits av Linköpings universitet och Almi i Östergötland. Många personer har varit inblandade och nedanstående författare är endast en liten del av den projektgrupp som jobbat med projektet och med företagen under de senaste åren. Utan allas gemensamma insatser hade projektet inte varit i närheten av att kunna genomföras på samma lyckade sätt, och med de resultat som uppnåtts. Alla har inte kunnat vara med och skriva denna rapport men alla har bidragit lika mycket till slutresultatet!

Vid pennan,

Per C, Daniel E och Daniel K

Linköping, oktober 2019

Innehållsförteckning

1	Små och medelstora företag – Tillväxtledarskap i praktiken	3
1.1	Kort om projektet	4
2	Tillväxt	7
2.1	Tillväxtfaser	9
2.1.1	Entreprenöriell tillväxt	11
2.1.2	Strukturerad tillväxt	12
2.1.3	Systematisk tillväxt	13
2.2	Tillväxtmekanismer	14
3	Tillväxtledarskap	17
3.1	Affärsmodell – Erbjudande och marknad	19
3.2	Ledare – Strategier och visioner	21
3.3	Medarbetare – Kultur och arbetsmiljö	22
3.4	Ledare/Medarbetare – Kommunikation och förtroende	23
3.5	Medarbetare/Affärsmodell – Värderingar och belöningar	24
3.6	Ledare/Affärsmodell – Innovation och förändring	25
4	En inblick i tillväxtledarskapets praktiker– Sex tillväxtledarskapsprofiler	27
4.1	Erbjudandedrivet tillväxtledarskap (Affärsmodell)	30
4.2	Visionsdrivet tillväxtledarskap (Ledare)	35
4.3	Kulturdrivet tillväxtledarskap (Medarbetare)	40
4.4	Teamdrivet tillväxtledarskap (Ledare/Medarbetare)	45
4.5	Gräsrotsdrivet tillväxtledarskap (Medarbetare/Affärsmodell)	50
4.6	Marknadsdrivet tillväxtledarskap (Ledare/Affärsmodell)	55
4.7	Helheten och delarna	60
5	Tillväxtledarskapets dynamik och framtid	63
5.1	Dynamik och utveckling	63
5.2	Framtiden, ledarskap och tillväxt	64

1 Små och medelstora företag – Tillväxtledarskap i praktiken

Att leda ett företag är sällan lätt, inte ens när det går bra och man är framgångsrik. Att balansera olika interna aspekter, hitta kunder, utveckla erbjudanden och analysera marknader kräver tid, engagemang och resurser. När ett företag växer kan både tid och resurser vara svåra att hitta.

Den här rapporten handlar om hur företag och individer kan tänka kring tillväxt och ledarskap, och hur resultaten kan se ut i praktiken. Det finns olika sätt att leda ett företag i en tillväxtresa med vad vi kallar tillväxtledarskap, och fokus kan vara olika beroende på hur företaget ser ut och dess historia. Vi vill i denna rapport ta fram några olika perspektiv på tillväxtledarskap som vi sett i vårt arbete med över 100 små och medelstora företag som befinner sig i en tillväxtfas. Det finns många bra sätt, och några mindre bra, att ta sig an tillväxtutmaningar och vi ämnar inte föreskriva något generellt framgångsrecept som passar alla företag. I stället vill vi inspirera och skapa insikter i hur man kan tänka och jobba med dessa frågor.

Denna rapport fokuserar på tillväxtledarskap och hur det kan driva framgång. Företag kan hantera tillväxtledarskap på olika sätt och här tittar vi på ett antal typiska profiler.

Rapporten börjar med att kort diskutera begreppet tillväxt (kapitel 2) och vad det kan innebära, för att sedan mer i detalj gå in på rapportens nyckelbegrepp – tillväxtledarskap (kapitel 3).

Vi presenterar sedan, i kapitel 4, sex stycken profiler på hur företag kan tänka kring tillväxtledarskap för att sist, i kapitel 5, avsluta med en sammanfattande diskussion.

1.1 Kort om projektet

Projektet startade hösten 2016 i ett brett samarbete mellan Europeiska regionala utvecklingsfonden, Region Östergötland, Almi Företagspartner Östergötland AB samt Linköpings universitet. Under tre år har vi arbetat tillsammans med cirka 100 små och medelstora företag för att stödja dem i deras tillväxtresa och hjälpa dem möta sina tillväxtutmaningar. Företag har fått anmäla sitt intresse att delta i projektet baserat på deras tillväxtambitioner och de utmaningar de ser framöver. De cirka 100 deltagande företagen har sedan valts ut med utgångspunkt från just dessa ambitioner och utmaningar.

Projektet omfattar cirka 100 företag i Östergötland som har mindre än 250 anställda, dvs. små och medelstora företag (SME), med tillväxtambitioner. Företagen har analyserats med hjälp av flera djupintervjuer som frilagt varje organisations övergripande förutsättningar för tillväxt. Intervjuerna använde ett analysverktyg som består av tre olika huvudområden

(ledarskap, medarbetare, och affärsmodell), samt tre olika underområden i överlappningen mellan dessa huvudområden. Ur detta har olika tillväxtledarprofiler tagits fram, som visar företagens olika styrkor och svagheter inom respektive område och hur dessa kan förstås i relation till tillväxt och ledarskap. Det viktiga att komma ihåg är att tillväxt kan se ut på många olika sätt och att det inte finns en gemensam universalstrategi.

För att tydliggöra detta tar vi i denna rapport fram och diskuterar ett ramverk med sex olika tillväxtledarprofiler, som alla illustreras med levande (anonymiserade) exempel från några av de 100 medverkande företagen. Metodiken synliggörs med en överblick av det analysverktyg som använts under forskningsprojektets livstid.

2 Tillväxt

Att växa är för många företag ett viktigt mål i sig själv. Tillväxt innebär att företaget skapar utrymme för framtida framgång, möjligheter för investeringar och nyanställningar, och även intresse och investeringsvilja för framtiden. Tillväxt är förstås bara ett av många potentiella mål för ett företag, men det är ett mål som ofta dyker upp som ett av de viktigaste och mest intressanta när man pratar med företagare själva liksom med politiker, investerare eller analytiker.

Tillväxt kan betyda många olika saker och kan därmed också skapa olika förutsättningar samt få olika konsekvenser för ett företag och dess affärsmodell. Pratar vi till exempel om tillväxt i omsättning eller i antal anställda? Diskuterar vi lönsam tillväxt eller tillväxt för att skapa en plattform för framtida lönsamhet? Det är viktigt att fundera runt definitionen, då denna sätter ramarna för hur ett företag väljer att agera i konkreta situationer, eller en offentlig organisation när det gäller policybeslut. Vanligast – också i den här rapporten – är nog att se på tillväxt som omsättningstillväxt, dvs. hur mycket försäljningen växer från en tidpunkt till en annan. Ett annat vanligt sätt är ökning av antalet anställda, speciellt intressant inte minst ur samhällsperspektiv, och det är också något vi använder oss av i våra diskussioner och analyser.

Tillväxt kan definieras på flera olika sätt men vi ser tillväxt som en ökning av omsättningen och/eller antalet anställda i ett företag

Något förenklat kan vi se att tillväxt har två delar – marknadstillväxt och självskapad tillväxt. Marknadstillväxt är tillväxt som sker genom att marknaden i sig växer, utan att man, i de flesta fallen, påverkar detta (speciellt om man är en liten aktör på en större marknad). Sådan tillväxt är ofta beroende på typ av industri och marknad. En del marknader är växande vilket innebär att företag kan växa enbart genom att följa med i samma utveckling. De kan också, med liknande logik, växa med enskilda kunder som expanderar. Detta sista är ett inte helt ovanligt sätt att skapa tillväxt – att följa en framgångsrik kund när denne expanderar, ofta internationellt.

Självskapad tillväxt är den del som utgörs av egen tillväxt, över vilken man har större kontroll genom t.ex. val av aktiviteter och marknader. Det är denna sorts tillväxt som vi framförallt fokuserar på i denna rapport, även om marknadstillväxt, och inte minst förmågan att välja marknader (och branscher) med tillväxt, ofta är av stor strategisk vikt.

Tillväxt kan också ske genom förvärv, det vill säga att man köper sig tillväxt genom att förvärva ett annat företag och därmed ta över dess marknad och kundbas. Även om detta

kan vara en viktig potentiell källa till tillväxt kommer vi inte att inkludera den i denna studie.

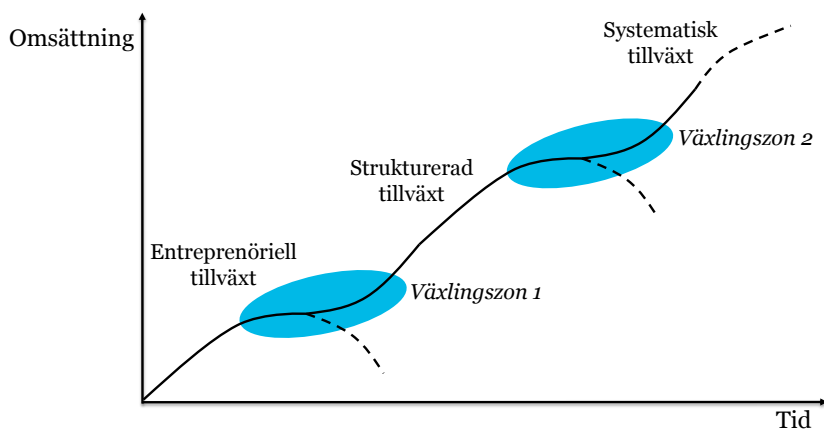
2.1 Tillväxtfaser

Tillväxt är en process som medför förändrade förutsättningar och ställer nya krav på hur företag organiserar sig. Vi kan ofta se att tillväxt sker i olika faser: ett företag växer och stannar sedan på en "platå", för att eventuellt sedan skjuta fart igen, eller stanna upp under en längre tidsperiod. Alla dessa faser har olika fokus och utmaningar samt kräver olika typer av förutsättningar och kompetenser (t.ex. gällande ledarskap och struktur). Dessa faser är delar av en utvecklingsprocess från mindre till större företag, och både tillväxt och andra aspekter ser annorlunda ut och ställer andra krav allteftersom man växer. Detta är en utmaning för företagen och deras affärsmodeller. De har kanske befunnit sig i en viss fas och vuxit sig till en viss storlek under en viss tidsperiod och sedan stannat upp. Det gäller att skapa nya förutsättningar för fortsatt tillväxt, trots att man har en etablerad affärsmodell med dess etablerade strukturer. Detta betyder att man kan behöva bryta upp vissa existerande strukturer för att kunna ta nästa steg. För många företag, och inte minst företagare, kan denna uppbyggnad och utveckling vara svår och krävande.

Tillväxt sker ofta i faser, där företagen stöter på olika typer av utmaningar beroende på vilken fas man befinner sig i.

Figur 1 visar schematiskt och förenklat hur vi ser företagsutvecklingens olika faser, relaterade till omsättningsstorlek och antal anställda och med viss hänsyn tagen till lönsamhet.

Varje tillväxtfas följs av en växlingszon (eller platå) där företagets möjlighet att fortsätta sin tillväxtresa avgörs. Vi kallar de olika tillväxttyperna som ett företag tar sig igenom allteftersom det växer för entreprenöriell, strukturerad, och systematisk tillväxt. De mellanliggande växlingszonerna uppstår därför att kraven på till exempel strukturerade eller standardiserade processer ökar när företaget blir större och mer komplext. Även om själva nivån på den omsättning där en växlingszon uppstår kan vara olika för olika företag och industrier finns ändå en gemensam tendens att då och då behöva genomföra större organisatoriska förändringar för att kunna hantera ytterligare tillväxt. Antingen klarar man av den omställningen, och kan utveckla den plattform och infrastruktur som behövs för ytterligare tillväxt, eller så stannar man på denna platå och tillväxten saktar av eller stannar helt. I värsta fall orkar man inte ens hålla sig kvar utan faller tillbaka.



Figur 1. Olika tillväxtfaser och växlingszoner som företag kan gå igenom

2.1.1 Entreprenöriell tillväxt

Många gånger drivs entreprenöriell tillväxt av en visionär och stark ledare (ofta den som startat företaget i fråga), som driver "sitt" företag av egen kraft, med direkt påverkan och en intuitiv och direkt styrning. Företaget är centraliserat runt den här individen med en oftast relativt enkel organisation, som bygger på mer informell styrning och uppvisar en viss omogenhet när det gäller system och infrastruktur (t.ex. IT-system). Sådan styrning är ofta effektiv för företag med få anställda och med en enkel affärsmodell.

Men i takt med att företaget växer uppstår ofta svårigheter för en eller ett fåtal personer att hålla allt i huvudet. Inte sällan försöker man lösa uppkomna problem genom att arbeta hårdare, vilket bara hjälper till en viss gräns. För att

överkomma detta hinder krävs typiskt mer professionella och strukturerade processer och system.

I början av tillväxtresan är det alltså både möjligt, och kanske till och med önskvärt, att en energisk entreprenör håller i trådarna och driver tillväxt och strategiska beslut utifrån egen ambition och vilja. I takt med att företaget växer blir det dock allt svårare att hålla i gång allt. Man skapar flaskhalsar genom att beslutsfattandet är koncentrerat till en individ och administrativa problem dyker ofta upp. Man går då in i den första växlingszonen.

2.1.2 Strukturerad tillväxt

Denna fas handlar mycket om att strukturera upp affärsmodell och verksamhet så att problemen med flaskhalsar och alltför centraliserad styrning inte eskalerar. Det kan gälla att skapa en ledningsstruktur och sätta upp ett fungerande styrelsearbete, samt utveckla rutiner och system för verksamheten som gör det möjligt för flera att ta ansvar i företaget. I många fall kan frågan om att plocka in en extern VD för att hjälpa till med denna process dyka upp här.

I denna fas är inte heller tillväxten typiskt lika stark, dvs. man har plockat de lägst hängande frukterna. Ett företag i denna fas börjar känna av en mognande marknad, där det inte är lika lätt att fortsätta ta marknadsandelar utan ett genomtänkt marknadsarbete och en tydlig strategi och målbild. Man har också en existerande portfölj av kunder som måste hanteras

samtidigt som man letar efter nya potentiella kunder. Den balansen kan vara svår och innebära prioriteringar där man tvingas välja bort aktiviteter som man traditionellt "alltid gjort". Det kan bli en kulturkrock där man också kan tvingas göra tuffa förändringar.

Det finns dock stora möjligheter för stark tillväxt i denna fas, men den enkla tillväxten är gjord och man behöver hjälp och struktur för att ta sig vidare. Nästa växlingszon möter man sedan när marknaden mognat och det börjar bli svårt att hitta nya möjligheter i de marknadsnischer man jobbat i, och man behöver bredda sig för att kunna fortsätta sin tillväxtresa.

2.1.3 Systematisk tillväxt

I denna fas har företaget system och processer på plats och kan systematiskt börja titta på sina marknader och sina nischer för att hitta framtida möjligheter. Typiskt sett är det i denna fas som tillväxten i den traditionella affärsmodellen börjar mattas av. Marknadstillväxten i det segment där man har en etablerad närvaro blir då avgörande för den egna tillväxten, om man inte lyckas hitta nya verksamheter eller marknader att rikta sig mot. Frågor runt tjänstefiering (dvs. att utöka erbjudandet med tjänster), breddning av produktportföljen med nya produkter, eller att hitta kompletterande nischer och nya kundsegment dyker typiskt upp som viktiga förutsättningar för att kunna växa snabbare än marknaden.

I denna fas kan också tankar om tillväxt genom förvärv dyka upp. Denna strategi kräver kapitaltillgång samt en typ av kompetens som inte alltid finns i det växande företaget. En lösning här kan vara att plocka in externa styrelsemedlemmar för att hjälpa till med detta, samt att skaffa kapital genom olika former av samarbete.

2.2 Tillväxtmekanismer

Tillväxt kan komma från olika källor, men många diskussioner domineras av någon form av, ofta revolutionär, teknikinnovation som tar fart och kan skapa en snabb, nästan exponentiell, tillväxt (detta är ju t.ex. vad riskkapitalister ofta letar efter gällande start-ups). Denna typ av innovation är dock relativt ovanlig (men när det händer är den medialt uppmärksammas och spännande) och man kan kanske fråga sig om det läggs för mycket fokus på denna kategori. I denna studie pratar vi om många olika tillväxtmekanismer för företag. Några vanliga mekanismer för tillväxt är:

- *Nya processer* – man blir effektivare i det man gör och kan t.ex. öka vinstmarginalerna
- *Nya produkter/tjänster* – man utökar sin portfölj med nya produkter och tjänster (typiskt inom ramen för existerande affärsmodell/marknad)
- *Nya erbjudanden* – man hittar nya affärsområden (typiskt genom någon form av relaterad diversifiering)

- *Nya funktioner* – man utvecklar sin existerande portfölj t.ex. genom att uppgradera en produkt med nya funktioner.
- *Nya kunder* – man hittar nya kunder att sälja sin existerande portfölj till (inklusive nya nischer)
- *Nya marknader* – man expanderar till nya marknader där man kan sälja sin existerande portfölj
- *Ny affärsmodell* – man hittar nya sätt att skapa värde (ofta kopplat till en ny intäktsmodell)

Ett hälsosamt företag arbetar med, och investerar i, flera av dessa områden för att skapa en utvecklings- och innovationsplattform som inte är alltför beroende av en enskild aspekt. Det behövs oftast en balans av olika typer av projekt i vad man kanske kan kalla en utvecklings- eller innovationsportfölj.

Det finns flera olika typer av tillväxtmekanism som ett företag kan utnyttja. Det är viktigt att balansera dessa.

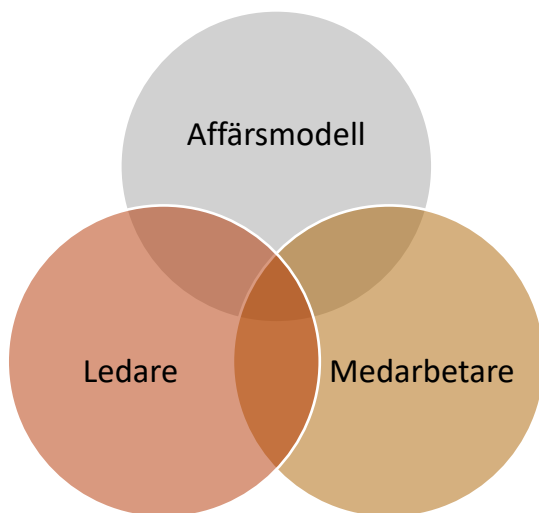
I vår studie har vi stött på exempel på de flesta av dessa mekanismer, i olika utsträckning och i olika långt gången utveckling. Många gånger är de primära tillväxtmekanismerna (som också är i stor majoritet) nya processer, nya marknader, nya produkter/tjänster samt nya funktioner. Ett fåtal av de företag vi tittat på jobbar även med tillväxt genom helt nya

typer av erbjudanden och affärsmodeller men ofta i ganska modest omfattning. Oavsett vilka tillväxtmekanismer som bygger ett företags tillväxt behöver det ta sig igenom de tillväxtfaser och växlingszoner som beskrivits tidigare.

En viktig poäng här är att ett genomtänkt val av tillväxtmekanismer skapar goda förutsättningar för tillväxt. En annan poäng att ta med sig är att man kan kombinera olika mekanismer och jobba med dem både sekventiellt och parallellt.

3 Tillväxtledarskap

Tidigare forskning om tillväxt i små och medelstora företag har ofta analyserat olika delars separata betydelse för tillväxten, ofta i form av relativt generiska och statistiska modeller. Forskning har även analyserat tillväxt som en framgångsparameter i sig och bland annat kommit fram till att företag med en viss grad av tillväxt har högre sannolikhet att överleva jämfört med de företag som saknar tillväxt. I denna rapport intresserar vi oss för vad vi kallar *tillväxtledarskap* med fokus på hur företag kan arbeta för att stimulera och vidmakthålla en tillväxtresa.



Figur 2 Övergripande ramverk för tillväxtledarskap.

Tillväxtledarskap är ett sammansatt begrepp som innebär att olika dimensioner i företaget kan samverka för att uppnå tillväxt med ledarskapet som en drivande kraft i olika skepnader. Efter en omfattande litteraturgenomgång för att klarlägga vad som hittills är känt om SME-företags tillväxtdynamik har tre olika huvudområden växt fram som centrala: affärsmodell, ledare, och medarbetare (se figur 2). Dessa områden är viktiga nycklar för att förstå och hantera tillväxt men är också beroende av varandra för att leda tillväxt. Det är viktigt att komma ihåg att dessa områden har många olika underområden – exempelvis baserat på kulturaspekter inom vad vi kallar för medarbetardelen. Tillsammans skapar dessa områden en unik tillväxtprofil för varje företag, vilken kan användas proaktivt för att bibehålla och leda en uthållig tillväxt samt för att vara medveten om eventuella tillkortakommanden.

Tillväxtledarskap definieras som bestående av tre delar – affärsmodell, ledare och medarbetare – som alla måste finnas på plats och balanseras.

3.1 Affärsmodell – Erbjudande och marknad

Den första delen i ramverket – affärsmodellen – handlar om företagets interna resurser (t.ex. erbjudande, visioner, strategier) i kombination med den utåtriktade verksamheten (kunder, marknad, försäljning och nätverk). Affärsmodellen beskriver bland annat företagets erbjudande till marknaden och hur marknadsstrukturen och försäljningsarbetet ser ut. Inom detta område finns även delar som berör företagets strategiska arbete gällande kortsiktiga och långsiktiga mål, uppföljningsarbete, dess interna resurser och förmågor, samt visioner och värderingar som delas av alla på företaget.

Alla företag behöver någon form av idé om hur deras verksamhet ska fungera, det vill säga en företagsunik idé eller en dominerande logik. Detta gäller hur tillväxt kan ske, vilket värde som ska skapas, för vilka kunder, och med hjälp av vilka resurser och förmågor, och hur allt detta ska genomföras i praktiken – kort sagt en affärsmodell. Vi ser detta som en konceptualisering, eller analysmodell, som hjälper oss att förstå ett företag i dess helhet och även nedbruten i dess olika delar. Ibland kallas affärsmodellen för ett företags levnadshistoria med betoning på hur en affärsverksamhet växer fram, andra analytiker ser snävt på begreppet och likställer affärsmodell med intäktsmodell, medan återigen andra ser likheter mellan strategi och affärsmodell och sätter in begreppet i planeringsdokument och annan kommunikation

där man tidigare sagt strategi. De flesta väljer dock att se affärsmodellen som en "affärsrämsig helhet" som förhåller sig till en omgivning och denna helhet kan därefter brytas ner i olika delar.

En central del i affärsmodellen är företags erbjudande ut mot marknaden och kunderna: I vilken grad är det en lösning på ett identifierat kundnikt problem? Erbjuder företaget kompletterande tjänster och stöd i kundens processer? Finns det någon avgränsning mot problemområden där företaget av strategiska skäl väljer att inte gå in? För tillväxtledarskap i praktiken är detta en fråga om hur genomtänkt det enskilda företags affärsmodell är, att den är designad på ett sådant sätt att företags styrkor utnyttjas på bästa sätt (genom tjänster och produkter) samt att det finns ett tydligt marknadsbehov som erbjudandet tillgodoser på ett lönsamt sätt.

Affärsmodellens betydelse för tillväxtledarskapet är väl omvittnad för såväl stora som små företag, och för de flesta tillväxtfaserna. Det som gör affärsmodellen till en nyckel till framgång är dess anpassningsförmåga till skiftande förutsättningar i det omkringliggande nätverket och på marknaden. Större teknikskiften, förändrade kundbeteenden, nya lagar och förordningar, normförskjutningar (t.ex. mot ökat hållbarhetsintresse) tenderar alla att ha en eroderande inverkan på etablerade affärsmodeller till förmån för nya, framväxande modeller. Därför är förmågan att kunna förändra

affärsmodellen – utan att förlora dess kärna – viktig för att uppnå ett uthålligt tillväxtledarskap.

3.2 Ledare – Strategier och visioner

Nästa delområde handlar om ledningen, styrelsen, ägarna och deras arbete. Det är ett bredare område än enbart ledarskapsfrågor som berör personlighet och täcker även in strukturella aspekter av ledningens och styrelsens sammansättning samt strategiprocessarbetet i företaget. I vissa skeenden är en tydlig vilja, kompetens, och erfarenhet, också med starka drag av visionära idéer och riskbenägenhet, av stor betydelse för tillväxtledarskapet. Detta är något som kan vara oberoende av affärsmodell och företagskultur och som kan ta sig olika uttryck i olika sammanhang.

Även om det är vanligt att inte ha någon styrelse i småföretag med upp till 15–20 anställda, blir emellertid styrelsen allt viktigare ju mer företaget växer och tillväxten måste drivas mer strukturellt och systematiskt. Styrelsen kan i detta skede bidra med långsiktiga perspektiv bortom de vardagliga praktikerna. I mindre företag finner man ofta en rak linje från ägare, styrelse, ledning/VD, med en och samma person som ledare för alla dessa funktioner, men detta riskerar att bli en hämsko under en längre tillväxtresa.

Utöver de yttre, strukturella förutsättningarna för tillväxt är personliga ledaregenskaper en parameter som är intressant: det går inte att säga att ett visst personlighetsdrag är att

föredra framför något annat, men däremot ser vi behovet av en blandad sammansättning av personer i företagets ledningsskikt. Detta ger en bättre riskspridning då fler perspektiv vägs in vid viktiga beslut och investeringar. Strategiprocessen handlar sist och slutligen om hur företaget arbetar med att påverka framtida scenarier och marknadssituationer.

3.3 Medarbetare – Kultur och arbetsmiljö

Det tredje och sista huvudområdet i tillväxtledarprofilen är medarbetare. Detta är företagets intellektuella och mänskliga kapital och kan vara en mycket viktig drivkraft för tillväxt gällande små och medelstora företag. I denna del diskuterar vi medarbetarnas roll i företaget och deras möjligheter att utnyttja sin kapacitet.

Medarbetare med en hög grad av delaktighet upplever en högre grad av tillhörighet med företaget, vilket i sig leder till en stark kultur bland medarbetarna. Arbetsmiljön hör också hemma under denna kategori och berör medarbetarnas tro på den egna identiteten och på att kunna vara sig själv på jobbet. Men arbetsmiljön innefattar också mer konkreta frågor, som gemensamma utrymmen för att bygga en gemensam kultur (t.ex. gemensamma fika- och lunchutrymmen). Utan dessa möjligheter finns risken att den fysiska miljön motverkar dialog och interaktion, vilket på sikt undergräver ett mer kulturdrivet tillväxtledarskap.

Till detta område hör också mångfaldsfrågan. Att mångfald är något som bejakas och värderas på företaget, och inte bara något som är en bisak eller formalitet, illustrerar en typ av tillväxtledarskap där medarbetarna blir sedda oavsett bakgrund och tillhörighet. Detta är en viktig möjliggörare för många tillväxtresor.

3.4 Ledare/Medarbetare – Kommunikation och förtroende

I överlappningen mellan ledare och medarbetare finns ett antal områden som har bäring på tillväxtledarskap: rekryteringsprocessen, internkommunikationen, likabehandling och förtroende mellan företagets olika delar. Det är frågor som kan sägas koppla an till hur ledare gör det möjligt för medarbetarna att skapa en gemensam företagskultur. Detta kan vara genom att skapa tydliga och rationella kommunikationsvägar genom organisationen, sätta regler som främjar en jämställd miljö och även att genom rekryteringar upprätthålla de kompetenser som krävs inom företaget. En central drivkraft är att bygga starka team, och en viktig förutsättning för detta är ömsesidigt förtroendebyggande mellan medarbetare och ledning.

Strukturer för internkommunikation är en förutsättning för att fostra en organisation där det alltid finns kanaler för dialog om allt som rör utvecklingsfrågor, försäljningsfrågor, och personella ärenden. Med dessa strukturer

(informationsspridning, kommunikations-plattformar, tillgänglighet osv.) läggs grunden för det kommunikativa företaget, något som i förlängningen främjar interaktion och leder till en förtroendefull arbetsmiljö.

3.5 Medarbetare/Affärsmodell – Värderingar och belöningar

I gränslandet medarbetare/affärsmodell hittar vi företagets grundläggande värderingar men även hur de kopplar till belöningssystemen. Företagets kultur ses vara skapad i växelverkan mellan affärsmodellen – framför allt kring frågor som rör vision, långsiktiga mål, och strategi – och medarbetarna, i form av arbetsmiljö och de interna förutsättningarna.

Belöningssystemen är en viktig del av kulturen och belyser hur den ekonomiska rättvisan behandlas inom företaget. Medan det rent affärsmodelldrivna företaget, i sin grundform och något förenklat, syftar till maximal avkastning för ägarna, har denna modell en bredare syn på hur de ekonomiska medlen bör fördelas: exempelvis genom rättvisa löner, vinstfördelning, och bonussystem. Systemen kan indikera företagets prioriteringar samt tjäna som externa motivatorer för att förmå medarbetarna att arbeta mot de gemensamma målen.

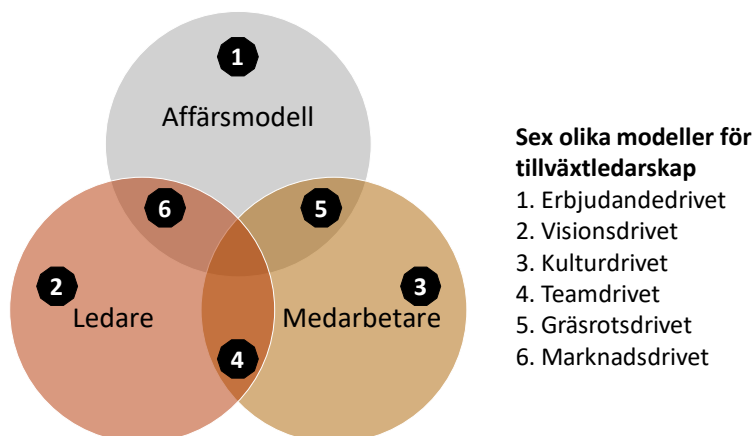
3.6 Ledare/Affärsmodell – Innovation och förändring

Det tredje gränssnittet är det mellan ledare och företag/affärsmodell. Här finns t.ex. aspekter som rör företagets utvecklings- och innovationsarbete och hur dessa förändringsprocesser drivs. Även om förändringsprocesserna typiskt drivs uppifrån och ner finns även exempel på hur de kan komma underifrån. I nära relation till innovation och förändring finns nyckeltal och mätningar (KPI) som ett delområde, då dessa syftar till att övervaka och förutspå företagets framsteg (eller recession) i olika utvecklings- och lönsamhetsdimensioner, inte minst marknadsrelaterade sådana.

4 En inblick i tillväxtledarskapets praktiker– Sex tillväxtledarskapsprofiler

Analysen i detta kapitel bygger på sammanställningen av intervjuer och workshoppar från cirka 100 företag och vill förmedla en övergripande bild av läget tillsammans med djupdykningar i några av de mest intressanta deltagande företagen. Analysen tar avstamp i ramverket som presenterades i föregående avsnitt och utvecklar de olika aspekterna av tillväxtledarskap genom att presentera sex olika modeller för tillväxtledarskap och deras unika egenskaper, tillväxt drivare och utmaningar.

I Figur 3 presenteras de sex profilerna för tillväxtledarskap. De tre huvudområdena av tillväxtledarskap (affärsmodell, ledare och medarbetare) skapar *erbjudandedrivet*, *visionsdrivet*, och *kulturdrivet* tillväxtledarskap. Inom dessa återfinns företag vars tillväxt framförallt drivs av deras styrka inom ett av de tre huvudområdena. Utöver detta har vi identifierat företag som är arbetar fokuserat inom två av de tre områdena, vilket ger profilerna *teamdrivet*, *gräsrotsdrivet*, och *marknadsdrivet* tillväxtledarskap.



Figur 3. Övergripande modell för de sex tillväxtledarprofilerna

Dessa sex tillväxtledarprofiler är förstås förenklingar av en ofta mycket komplex verklighet där de flesta, för att inte säga alla, företag uppvisar kombinationer av de sex modellerna. Vad som driver företagets tillväxt kan dessutom variera över tid och i olika faser av ett företags tillväxtresa. Tanken med dessa förenklade profiler är att inspirera till nya idéer och reflektioner.

I följande kapitel kan du läsa om de olika tillväxtledarprofilerna och vad de innebär samt vilka deras karaktärsdrag och utmaningar är. I tabell 1 summeras dessa profiler kort.

Tabell 1. Kort summering av tillväxtledarprofilerna

Plats i ramverket	Profil	Typiska kännetecken
Affärsmodell	Erbjudande-drivet	- Kan leverera det bästa erbjudandet till kund med en stark affärsidé och affärsmodell. - Överlägsen teknik, marknadskunskap eller affärsfokus - Utmaning att engagera samtliga medarbetare.
Ledare	Visions-drivet	- En visionsdriven VD med tydliga mål tillsammans med en mindre ledningsgrupp - Anställda motiveras av en engagerande vision och känslan av att arbeta mot gemensamt mål - Saknar etablerade strukturer, rutiner och delegeringsordning – hög beroendegrad av ledaren/ledarna
Medarbetare	Kultur-drivet	- Stark kultur som sitter i väggarna. Ofta familjeägda företag - Kulturen växer fram i samspel mellan ledare, medarbetare och/eller kunder - Tydlig vi-känsla, stolthet att jobba för företaget
Ledare-medarbetare	Teamdrivet	- Ofta decentraliserade företag som upprätthåller snabba beslutsvägar genom att delegera ansvar till kunniga medarbetare - Medarbetarnas kompetens en stark källa till tillväxt - En känsla av stark tillit mellan olika delar av företaget. Coachande ledarskap.
Medarbetare-affärsmodell	Gräsrots-drivet	- Ett kompetent och väl fungerande medarbetardrivet företag med förmåga att utveckla nya lösningar som efterfrågas av kunderna - Medarbetare kan erbjudas delägarskap för att kulturen ska bli mer inriktad på kommersiell framgång - Stark decentraliserad prägel utan en central ledargestalt
Ledare-affärsmodell	Marknads-drivet	- VD och andra eventuella drivande i företagets ledning kan genom sin flexibilitet och sitt lösningsfokus snabbt hitta lösningar som kunder efterfrågar eller saknar - Marknadsorientering som styrande princip - Kundinvolvering i utveckling av erbjudanden

4.1 Erbjudandedrivet tillväxtledarskap (Affärsmodell)

Det erbjudandedrivna tillväxtledarskapet kan ses som till stor del entreprenöriellt drivet med en stark prägel av innovativ affärsidé och en väl fungerande affärsmodell. På många sätt är det själva innebilden för det tillväxtorienterade företaget med en stark affärsidé och affärsfokus, tillsammans med riskvilja och nytänkande kring både teknik och marknadsbemötande.

Ofta är dessa företag tillväxtbolag som nyss påbörjat sin resa mot snabbt ökad omsättning och stigande medarbetarantal. Ledningen – dvs. ägare, styrelse och ledningsgrupp – brukar ha en stark vilja att få företaget att växa, eftersom de har en ny teknologi eller innovativ affärsmodell som förväntas snart få sitt genombrott eller precis har fått det. Den viktigaste tillväxt drivaren i denna typ av företag är inte ledningen och dess visioner, utan snarare erbjudandet och affären. Denna typ av erbjudandedrivet tillväxtledarskap saknar inte sällan strategiskt och systematiskt styrelsearbete med tydliga ägar- och styrelsedirektiv till organisationen, något som är nödvändigt om den erbjudandedrivna organisationen ska vidareutvecklas i takt med att den växer i både omsättning och medarbetarantal.

Företaget präglas av visshet och kunskap om den egna kompetensen genom en koncentrerad ledning, där de som vet

mest om tekniken och/eller affärsmodellen förväntas driva företaget framåt och vägleda resten av organisationen. Det erbjudandedrivna tillväxtledarskapet kännetecknas av en stark innovativ anda, där även samarbeten med andra aktörer och det omkringliggande affärsnätverket är viktiga, inte minst för att bidra med extern kompetens för att ta fram erbjudanden som passar marknadens nuvarande och framtida behov.

Det erbjudandedrivna tillväxtledarskapet är nära kopplat till själva erbjudandet i affärsmodellen: ett erbjudande till marknaden om ett nytt sätt att tillgodose olika former av behov eller finna nya former av problemlösning.

Utmaningar

En viktig utmaning för dessa företag är att engagera medarbetarna i affärsmodellen så att det finns en bred och förankrad förståelse kring företagets sätt att driva affären. Förmågan att bygga en kultur av samhörighet och deltagande medarbetare, som är införstådda med meningen av tillväxt kopplad till företagets affärsmodell, är en nyckel till fortsatt god tillväxt.

Det är även viktigt att betänka betydelsen av hur olika ledningsorgan kan samordnas i företaget: exempelvis hur ett systematiskt styrelsearbete byggs upp, vilken roll ägarna ska ha, och hur den operativa ledningsgruppen sätts samman och arbetar internt. Kopplat till detta kan finansieringsfrågan bli akut, då ny, och ofta obeprövad teknik ännu inte är

kommersiellt helt gångbar. Således är behovet av externt kapital stort för att dessa företag ska överleva på sikt.

Erbjudandedrivet tillväxtledarskap

- Kombinerar teknisk eller affärsmässig kunskap*
- Starkt fokus på att lösa olika kundgruppers problem*
- Utmaning att engagera samtliga medarbetare*

Fallstudie: Erbjudandedrivet tillväxtledarskap

Bakgrund

Företaget grundades för cirka 10 år sedan som en spin-off från forskning på Linköpings universitet, och har kontor och produktlager utanför Linköping. Kärnan i verksamheten är installation av komplexa produkter för olika typer av kunder, både små och stora. Marknaden har vuxit snabbt i takt med ökat intresse för företagets produkter, samt med intresse för de kärnvärden som företaget arbetar med. Produkterna köps primärt in från Asien och företagets stora konkurrensfördel är dess tekniska kunnande kring installationer och applikationer. Även om den svenska marknaden hittills varit den viktigaste finns även försäljning på internationella marknader. Tillväxten har varit nästan 30 % per år i genomsnitt och man har nu något över 1 miljard SEK i omsättning, med mer än 30 heltidsanställda medarbetare och ytterligare 15 kontrakterade medarbetare.

Tillväxt drivare

Den viktigaste tillväxt drivaren i företagets pågående tillväxtresa är den tekniska spetskompetensen och den stora erfarenheten av att bygga nyckelfärdiga anläggningar som även är lönsamma. Det är en teknik där man legat långt framme, men där även fler och fler marknadsaktörer börjar etablera sig och utmana de existerande aktörerna.

En central del för tillväxtledarskapet hos företaget har varit det bidrag erbjudandet kan ge i form av en positiv samhällsförändring. Erbjudandet och affärsmodellen har varit välanpassade till existerande samhällstrender vilket bidragit till en stark marknadstillväxt. Att kunna växa med marknaden samtidigt som verksamheten fått positiv uppmärksamhet har bidragit till företagets tillväxt.

Tillväxtutmaningar

Eftersom företaget hittills haft ett försprång mot sina konkurrenter har de delar i tillväxtledarskapet som kretsar kring ledarskapet och medarbetarkulturen ibland inte varit de högst prioriterade. En tydlig utmaning är därför att etablera ett mer systematiskt ledningsarbete där styrelse och ledning får tydligare funktioner, exempelvis genom införandet av en ledningsgrupp och regelbundna styrelsemöten där frågor av mer långsiktig karaktär behandlas.

En annan viktig utmaning för företaget är att arbeta med att skapa en medarbetarkultur som präglas av en gemensam vision för företaget, förankrad på alla nivåer. Inte minst gäller detta när företaget anställer fler medarbetare och när grundarna inte längre kan finnas med överallt i organisationen.

4.2 Visionsdrivet tillväxtledarskap (Ledare)

Kännetecken

Ett tydligt kännetecken på ett visionsdrivet tillväxtledarskap är en karismatisk ledare eller ledning som förmedlar sitt budskap på ett övertygande sätt. Detta budskap kan rikta sig till nuvarande och potentiella kunder, finansiärer eller medarbetare. Oavsett i vilken roll du stöter på en ledare i ett visionsdrivet företag kan det vara lockande att ansluta sig till och samarbeta med en visionär ledare.

Det visionära ledarskapet innefattar typiskt ett högt risktagande från både ledning och ägare och är sammankopplat med en stark förändringsbenägenhet. Visionen om vad företaget vill är viktig, eftersom den bidrar till att skapa ett narrativ kring företaget och dess roll, vilket i sin tur bidrar till en känsla av kontinuitet och legitimitet, både internt och externt.

Strategiprocessen och ledningsarbetet, tillsammans med den tydliga visionen, är signum för det visionsdrivna tillväxtledarskapet. Här finns kärnan och motorn i tillväxten, ofta med situationsanpassat beslutsfattande.

Utmaningar

En utmaning för denna typ av tillväxtledarskap är att det ibland blir en alltför tydlig "top-down"-styrning inom organisationen.

En engagerad ledning med stark vision kan initialt locka och engagera medarbetare, men kan i mindre gynnsamma situationer skapa en lucka mellan ledningen och medarbetarna. Risken med ett top-down-drivet tillväxtledarskap är att det över tid eroderar medarbetarnas engagemang och motivation. Nyckeln blir ofta att hitta rätt kanaler och relevanta forum för att stimulera medarbetarna, gärna genom att inbjuda till dialog och få medarbetarna att känna delaktighet i visionen och företagets strategiska inriktning.

Även om det visionsdrivna tillväxtledarskapet ofta fungerar utmärkt i uppstartsfasen då antalet anställda är lågt, "nybyggarandan" fortfarande är påtaglig och den ledande visionären enkelt kan nå ut till alla, finns en uppenbar risk att tillväxten avtar när företaget växer och inträder i en strukturerad och senare systematisk tillväxtfas. När detta sker krävs inte bara en stark vision utan också en god portion disciplin och struktur. Att utveckla en kultur som balanserar struktur och vision blir därmed viktigt för det visionsdrivna tillväxtledarskapet, som förr eller senare lämnar nystartsfasen under sin tillväxtresa. Exempel på hur detta kan gå till är att skapa tydliga målsättningar för intäkter och kostnader, samt olika ansvarsfördelningar och hur dessa följs upp. De rent visionsdrivna målbilderna kan ofta vara svåra att mäta och följa upp.

Visionsdrivet tillväxtledarskap

- Visionär ledning*
- Hög organisatorisk flexibilitet och risktagande*
- Relativ toppstyrighet*

Fallstudie: Visionsdrivet tillväxtledarskap

Bakgrund

Företaget är ett komplett service- och underhållsföretag och kan utföra både mindre och större arbeten ute hos kunden, som rena uppdrag eller för att gå in och stötta en befintlig underhållsorganisation, tillfälligt eller under längre perioder. De flesta större uppdrag genomförs inom ramen för ett avtal, vare sig det gäller förebyggande underhåll eller akuta problem. Erbjudandet innefattar också material och komponenter för service och underhåll.

Tillväxt drivare

VD är majoritetsägare och fattar avgörande beslut inom organisationen. Företaget har visionära, kompetenta och ordhålliga ledare, vilket innebär att medarbetarna ser dem som bra förebilder.

Strategiarbetet har varit mycket flexibelt och situationsanpassat, med en klar vision om att växa med bibehållen hög kvalitet. Formellt strategiarbete och formell uppföljning har hittills saknats, vilket företaget är mycket medvetet om och berett att åtgärda. Ägare/ledning har en tydlig positiv riskvilja och tar gärna utmanande och komplicerade uppdrag. Viljan att försöka utmana invanda mönster finns hos både ledningen och den övriga organisationen.

Ledningen har ett starkt engagemang i verksamheten. För vissa innebär det att deras telefoner är på dygnet runt och kunder kan ringa även när det uppstår problem på natten. Engagemanget i verksamheten, i kombination med lönsamheten, skapar intresse och resurser för snabba förändringar och nya lösningar.

Utvecklingen drivs framför allt av kunduppdrag, men den visionära kulturen gör att man ofta försöker lösa problem på nya och bättre sätt. Kunden är indirekt inblandad eftersom det är kundens problem som de löser, vilket dessutom innebär att de får snabb feedback på sin nya lösning.

Tillväxtutmaningar

En utmaning är att transparensen i bolaget kan förbättras. Det finns ett bra system för informationsspridning, som innebär att alla får samma information ungefär samtidigt. Men det finns en känsla i organisationen att viss viktig information inte sprids och transparensen därför är mindre än företaget säger sig vilja ha. Detta är en klassisk härskarteknik, som långsiktigt kan påverka stämningen i företaget negativt.

En annan utmaning är bristen på systematisk feedback. Feedback ges idag, men är oftast individberoende, dvs. beroende av vem som ger feedbacken och när. Även tillfälligheter styr typen och omfattningen av feedback, vilket innebär att vissa får mer feedback och balansen mellan positiv och negativ feedback varierar.

4.3 Kulturdrivet tillväxtledarskap (Medarbetare)

Kännetecken

I det kulturdrivna tillväxtledarskapet härleds förutsättningarna för tillväxt ur en stark kultur med medarbetare som känner ett genuint engagemang för företaget och affärsidén. Dessa företag präglas av vi-känsla och medarbetarna känner stolthet över att vara en del av företaget. Det finns en stark kollegialitet och god stämning på företaget där varje medarbetare ses som en nyckelperson. Detta ställer också höga krav på att medarbetarna passar in i och bidrar till kulturen.

I kulturdrivna tillväxtföretag – som inte sällan är familjeföretag – finns tydliga normer och värderingar som medarbetarna känner engagemang för. Värderingarna kan finnas i form av värdeord, värdegrund, vision och liknande. I andra fall är värderingarna inte lika tydligt kommunicerade utan upprätthålls genom mer eller mindre uttalade normer och starka kulturbärare i kollegiet. Man pratar då om att kulturen sitter i väggarna.

Värderingarna som styr företaget kan vara internt fokuserade, exempelvis hur medarbetare förväntas bemöta sina kollegor, eller mer externt fokuserade, exempelvis synen på kunder eller vilken roll företaget spelar i ett bredare samhällsperspektiv. Kulturdrivna tillväxtföretag har ofta en ambition att verksamheten på något sätt ska bidra till

samhället i stort. Detta gör också att denna typ av företag i stor utsträckning verkar inom välfärdssektorn eller som leverantörer till offentlig verksamhet.

Företagskulturen inom dessa företag kan vara skapad av en ledare med en tydlig idé om hur framgångsrika företag arbetar, eller framvuxen i samspel mellan ledare, medarbetare och/eller kunder. Men alldeles oavsett hur kulturen vuxit fram upprätthålls den av en bred bas bland företagets medarbetare. Oavsett ursprung är då kulturen en integrerad del av företaget och oberoende av företagets ledare.

Utmaningar

Precis som för andra tillväxtledarskap saknas inte utmaningar för det kulturdrivna tillväxtledarskapet. En konsensuskultur där alla medarbetare ska komma till tals och övertygas kan fördröja eller helt förhindra nödvändiga anpassningar av organisationen eller erbjudandet. Ledningen behöver ofta tränas i att ta kommando över frågor som kräver svåra beslut men som samtidigt kan vara avgörande för företagets framtid. En annan risk är att kommersiella intressen får stå tillbaka för det som passar kulturen. För att skapa tillväxt behöver företag ibland anpassa sig till kunder eller till nya typer av kundkrav. Om detta kräver ett avsteg från det befintliga sättet att bedriva affärer kan ett starkt kulturdrivet företag gå miste om dessa tillväxtmöjligheter. Ett affärstänkande som handlar om målsättningar och uppföljning behöver då lyftas in i kollegiet

för att följa en gemensam riktning som skapar grunden för tillväxt. Att knyta både ledarskapsfrågor och den kommersiella affären närmare det starka kollegiet är därför viktigt.

Kulturdrivet tillväxtledarskap

- *Medarbetare som känner stolthet över att jobba för företaget*
- *Ställer höga krav på medarbetare*
- *Har tydliga kulturbärare bland medarbetarna*

Fallstudie: Kulturdrivet tillväxtledarskap

Bakgrund

Företaget bedriver social verksamhet för behövande personer via ett antal enheter med olika inriktningar. Företagets kundbas utgörs av alla landets kommuner, även om den största delen av omsättningen kommer från de närmsta kommunerna samt till viss del storstadskommunerna. Målet med behandlingen är i huvudsak att klienterna ska bli kapabla till ett mer självständigt liv med eget boende och utbildning eller sysselsättning.

Tillväxt drivare

Tillflödet av klienter bygger till stor del på att verksamheten i sig är framgångsrik. Medarbetarna står för mötet med klienterna och det är detta möte som utgör kärnan i verksamheten. Därför blir medarbetarna viktiga kulturbärare och ambassadörer för hela företaget, som arbetar aktivt med värderingar och medarbetare för att skapa framgång. Kulturrelaterade nyckelaktiviteter för företaget blir därför att:

- Utveckla tydliga värderingar som ska driva och genomsyra verksamheten
- Rekrytera, utveckla och behålla rätt medarbetare som agerar efter och realiserar värderingarna
- Kommunicera och föra dialog med medarbetare, för att utveckla konkreta rutiner och arbetssätt som genomsyras av värderingarna

Företaget använder tydliga värdeord som uttrycker kärnan i dess värderingar. Om dessa ska genomsyra verksamheten behöver företaget hitta medarbetare som tror på och känner för dessa värdeord, så att det finns en överensstämmelse mellan medarbetarnas personliga värderingar och företagets. Utöver detta har ledningen en viktig roll i att tillsammans med medarbetarna utveckla arbetssätt som i så stor utsträckning som möjligt speglar värderingarna.

Tillväxtutmaningar

En viktig utmaning är att hitta medarbetare som klarar av att balansera ett gott omsorgsarbete i linje med företagets värderingar och en effektiv verksamhet. Många medarbetare har blivit för personligt och emotionellt engagerade i klienterna. Detta hindrar dem från att ge det professionella bemötande som klienterna behöver, samtidigt som en alltför stor emotionell påfrestning riskerar att leda till stress och utbrändhet hos medarbetarna. Att hitta medarbetare som brinner för verksamheten och dess värderingar, men ändå inte tar med jobbet hem i alltför stor utsträckning, är därför en svår balansgång för företaget.

4.4 Teamdrivet tillväxtledarskap (Ledare/Medarbetare)

Kännetecken

Den fjärde formen av tillväxtledarskap är det teamdrivna. Dessa företag kännetecknas av hög kompetens bland medarbetarna i kombination med god kommunikation och tät interaktion mellan företagets samtliga medarbetare. Teamdrivna företag präglas av en kulturmedvetenhet och en vilja att bygga ett starkt varumärke *tillsammans* på företaget. Företagen är ofta bra på att rekrytera nya medarbetare med rätt kompetens – en förmåga som är central för tillväxtresan, då ett välfungerande team kräver medarbetare som passar in i laget.

Det är vanligt med stark tillit både mellan medarbetarna och mellan medarbetare och ledningen hos teamdrivna tillväxtledare. Tilliten skapar en stark tillhörighet och vilja att ställa upp för det gemensamma bästa i olika situationer. För många tillväxtföretag innebär tillväxten starka påfrestningar och slitningar för medarbetare, och att bemöta dessa utmaningar med en starkt relationell, tillitsfull plattform för hur arbetet bedrivs kan vara ett effektivt sätt att skapa mer ansvarsfulla och därmed mer välmående medarbetare.

I kontrast till de rent kulturdrivna företagen har teamdrivna företag ett större fokus på kollegiet och sammanhållningen inom gruppen samt på att prestera som grupp.. Detta kan

innebära en mer flexibel inställning till affärsidén och affärsmodellen och en känsla av att kunna vara lite mer fri i förhållande till normer och värderingar som inte ses som huggna i sten. Ledarna i teamdriva företag bygger en positiv kultur som leder till att medarbetarna ser sig som en grupp av ansvarsfulla personer med stor kompetens, där alla och envar är viktiga för att företaget ska bli framgångsrikt.

Till skillnad från visionsdrivna företag har ledaren för ett teamdrivet företag en idé om att framgång skapas genom starka team, snarare än en stark vision om vad företaget ska bidra med och uppnå. Ledarna i teamdrivna företag ser sig som just ledare och coacher, och inte bara som chefer. Medarbetarna ges därmed stort inflytande på beslut inom deras ansvarsområden. I stället för att endast ledaren formar företaget, karaktäriseras teamdrivna företag av att alla medarbetare bidrar till att utveckla verksamheten.

Utmaningar

Bristande kunskap om bakomliggande mekanismer som driver affärsmodellen, som intäkter och kostnader, kan skapa problem för det teamdrivna företaget. Detta kan t.ex. synas genom ökade kostnader då medarbetare lägger för mycket tid på enskilda kunder, och genom bristande kontroll över hur helheten ser ut. För de teamdrivna företagen kan därför en utmaning vara att utveckla strukturerade processer för exempelvis försäljning eller bearbetning av

marknadsinformation med syfte att utveckla företaget på kort och lång sikt och för att möjliggöra ett effektivt, decentraliserat beslutsfattande.

Om tillväxttakten avtar och vinsterna uteblir kan det teamdrivna tillväxtledarskapet bli vilset och desorienterat. Det uppstår då en kognitiv dissonans mellan den positiva kulturen och den ekonomiska verkligheten. Då kan avsaknaden av en tydlig affärsmodell bli mer uppenbar än i tillväxttider då den goda stämningen ger bilden av ett mycket välmående företag.

Teamdrivet tillväxtledarskap

- *God kommunikation och sammanhållning i hela företaget*
- *Positiv kultur där kompetensen sitter hos individerna*
- *Ledarna är just ledare, snarare än chefer, och ansvar*

Fallstudie: Teamdrivet tillväxtledarskap

Bakgrund

Företaget är litet och har utvecklat en e-tjänst som de erbjuder kommuner. Företaget har unik kunskap som gör deras lösning attraktiv för kunderna. Med hjälp av sin kunskap har företaget tagit fram en lösning som minskar kundernas kostnader. E-tjänsten säljs till kunderna genom en årlig licensavgift.

Tillväxt drivare

Även om grunden för företagets verksamhet är en teknisk lösning, så är det inte den som skiljer ut företaget från liknande företag. En avgörande faktor för företagets tillväxt är i stället den positiva kultur och sammanhållning som finns. Bland annat ges kollektiva belöningar när olika mål uppnåtts, och man ordnar frekventa sociala aktiviteter med alla på företaget. Med hjälp av dessa initiativ har företaget skapat en känsla i medarbetarkollegiet att man jobbar på en attraktiv arbetsplats med fantastiska kollegor. Att företagets VD inte har något ägande i bolaget bidrar också till samhörighetskänslan, och minskar risken för att en "vi och de"-mentalitet ska uppstå.

Företagets kultur präglas av optimism och tro på att man tillsammans kan bygga ett framgångsrikt företag. Företagets VD har spelat en viktig roll genom att sprida sin egen positiva inställning och framtidstro till övriga medarbetare. Kulturen har också förstärkts genom att företaget aktivt letat efter personer med en positiv attityd vid rekryteringar.

Tillväxtutmaningar

För att behålla sin sammanhållning och optimistiska kultur när företaget växer är det en viktig utmaning att hitta rätt medarbetare, som både passar i det sociala sammanhanget och har förmåga att leverera i sin roll på företaget. Företaget ställer därför höga krav på potentiella medarbetare och använder sig ibland av uttrycket "fit in or leave" för att beskriva sin rekryteringsstrategi.

För att växa och skapa lönsamhet behöver företaget utveckla en affärsmodell som dessutom utnyttjar deras optimeringsmodell och skapar kundnytta på ett sätt som de kan ta tillräckligt betalt för. I dag skapas majoriteten av omsättningen från ett system som inte bygger på företagets unika kompetens, och det är svårt att ta tillräckligt betalt för den egna lösningen. Även om de interna förutsättningarna finns på plats behöver företaget utveckla sin intäktsmodell för att kunna växa ytterligare.

4.5 Gräsrotsdrivet tillväxtledarskap (Medarbetare/Affärsmodell)

Kännetecken

Det gräsrot drivna tillväxtledarskapet präglas av skickliga eller åtminstone kompetenta medarbetare som mer eller mindre självständigt arbetar mot företagets gemensamma mål. Ofta utför denna typ av företag praktiska uppgifter med begränsad komplexitet, där medarbetarna kan arbeta relativt självständigt. Ledningens roll är ofta (i den utsträckning det existerar en ledning) begränsad till att förse medarbetarna med nödvändiga resurser och goda förutsättningar att genomföra sina jobb. Det saknas därmed ofta en formell ledarstruktur och det kan förekomma att även VD arbetar ute i företaget med liknande uppgifter som övriga medarbetare. Företagen kan liknas vid kooperativ där medarbetarna kan vara – men inte nödvändigtvis är – delägare.

Affärsmodellen och den bärande affärsidén är väl förankrad hos medarbetarna och det finns ett gemensamt driv framåt utan någon formellt utsedd ledare. Den individuella medarbetaren är en viktig kugge, men för att företaget ska kunna bli en tillväxtledare krävs också att medarbetarna ser sig själva som en del av laget. De gemensamma mål som företaget strävar mot är ofta relaterade till tillväxt i fråga om antal kunder eller omsättning.

Det gräsrotsdrivna tillväxtledarskapet är ofta sammankopplat med anställda som har lång anställningshistoria på företaget. Mångåriga, lojala medarbetare som delvis varit med och byggt upp verksamheten från grunden är därför viktiga kulturbärare och föregångare för nyanställda.

Det som är speciellt med det gräsrotsdrivna tillväxtledarskapet är att det har en stark prägel av decentraliserat ledarskap och ansvarsfördelning. Detta är lite ovanligt för tillväxtledarskap då detta ofta är knutet till centralt viktiga personer eller roller. Att komplettera bilden av tillväxtledarskap med denna mer decentraliserade struktur tillför därför förståelse för tillväxtledarskapets dynamik.

Utmaningar

Gräsrotsföretaget är ett lagmaskineri som kan få problem när organisationen växer sig större, om de nyanställda inte anpassar sig efter affärsmodellen. En utmaning är att hitta rätt personer som tar ansvar för företagets bästa och är beredda att engagera sig i verksamhetens framgång. Detta tillväxtledarskap gynnas dessutom av erfarna medarbetare och det kan finnas en förväntan att medarbetare stannar kvar i och växer med företaget. Outtalade förväntningar om långa anställningar kan skapa utmaningar för rekrytering av yngre medarbetare som inte lockas av den typen av åtaganden.

En annan utmaning relaterar till förändringsbenägenheten i företaget. Med ett gräsrotsdrivet tillväxtledarskap behöver

förändringar växa fram och få en bred acceptans innan de kan genomföras. Det kan leda till tröghet och minskad flexibilitet när det gäller att fatta snabba beslut om förändringar av affärsmodellen.

Gräsrotsdrivet tillväxtledarskap

- *Kompetenta och självgående medarbetare med lång erfarenhet*
- *Avsaknad av en formell ledare*
- *Samsyn kring företagets affärsmodell och mål*
- *Decentraliserat ledarskap med långtgående ansvarsfördelning*

Fallstudie: Gräsrotsdrivet tillväxtledarskap

Bakgrund

Företaget är en oberoende leverantör av teknik för kontor. De köper in produkter från ledande leverantörer och hjälper sina kunder att hitta lösningar och produkter som passar för deras verksamhet. De har kontor i flera städer och riktar sig framförallt till kunder i de södra delarna av Sverige. Medarbetarna består av tekniker som installerar och servar de produkter som säljs, och säljare som sköter kontakten med och försäljningen till kunder. Slutligen har företaget en tydlig tillväxtvilja.

Tillväxt drivare

Grunden för att skapa tillväxt hos företaget ligger i kompetensen hos dess medarbetare. Teknikerna är specialiserade inom något av företagets produktområden, med god förståelse av hur produkterna fungerar och används. Ännu viktigare är troligen företagets säljare och deras förmåga att bygga kundrelationer och förklara värdet av företagets produkter.

Medarbetarna beskriver sig själva som en mycket homogen grupp, vars stolthet över att tillhöra företaget hjälper till att attrahera duktiga säljare och tekniker från andra företag. Grunden för den positiva stämningen utgörs av tydliga värderingar om likabehandling, kundbemötande, långsiktiga relationer, och en hållbar affärsmodell. Eftersom företagets

erbjudande är relativt enkelt, bygger stoltheten på förmågan att sälja mycket och att hitta nya kunder. Den interna fokuseringen på just tillväxt bidrar också till företagets framgång.

Tillväxtutmaningar

Medarbetarna har stor frihet så länge de bidrar till företagets övergripande mål. När företaget växer behövs sannolikt tydligare rutiner och processer om man ska kunna behålla de skalfördelar och den företagskultur som i dag är viktiga. Kraven på en mer inrutad verksamhet behöver då balanseras med den traditionella självständigheten för medarbetarna.

När formellt ledarskap saknas tenderar informella ledare att bli de som formar kulturen och synen på hur ett företag ska arbeta. Här finns framförallt några medarbetare som ses som en starka kulturbärare med stor påverkan på de värderingar som i dag finns på företaget. Utöver risken att dessa personer kan sluta, finns också en utmaning i att överföra dessa värderingar till nya kontor som öppnas i andra städer. Om kulturen förändras till det sämre kan stoltheten över att tillhöra företaget försvinna och företagets dragningskraft som attraktiv arbetsgivare minska, vilket i sin tur försvårar rekryteringen av kompetenta medarbetare.

4.6 Marknadsdrivet tillväxtledarskap (Ledare/Affärsmodell)

Kännetecken

Det marknadsdrivna tillväxtledarskapet karaktäriseras av att företaget har en välfungerande styrelse samt ledningsgrupp, och även välformulerade målsättningar med en rimlig uppföljningsprocess där nyckeltal finns beskrivna. Denna typ av företag har ofta existerat under längre tid än de yngre start-up bolagen, och därmed hunnit med att fintrimma sina processer och aktiviteter. Marknadsdrivkraften har utvecklats över tid, med inarbetade marknadskanaler och ofta någon form av kundsegmentering samt en medvetenhet om vilka marknader företaget ska finnas på.

Det marknadsdrivna tillväxtledarskapet återfinns ofta hos företag som har draghjälp av en växande marknad i kombination med en gynnsam marknadsposition: marknadsledare, dominant aktör, teknikförsprång, kunskapsförsprång eller ett väl utbyggt nätverk av återförsäljare och servicepartners. Inte sällan finns de något mer etablerade marknadsdrivna företagen på marknader som sträcker sig bortom Sveriges gränser till europeiska och globala marknader, varför de behöver ett fungerande nätverk av återförsäljare.

Ett typiskt marknadsdrivet tillväxtledarskap lägger ner mycket energi på att använda kundens synpunkter i

utvecklingsarbetet med nya produkter. Det behöver inte, som ofta är fallet i andra typer av företag, vara en fråga om en ny innovativ teknologi där man är världsledande, utan det kan vara andra orsaker till att företaget uppnått sin marknadsdominerande ställning: kombinationen av kundnärhet, produktledarskap och ett välfungerande nätverk.

Utmaningar

Utmaningarna för de marknadsdrivna företagen är bland annat att engagera medarbetarna, som ibland kan hamna lite i skymundan på dessa företag där inte visionen behöver vara särskilt djupt förankrad i verksamheten. Motivationen och drivkraften kan stagnera efter många år som tycks rulla på utan extraordinära händelser. Kanske har den ursprungliga entreprenörsandan lagt sig men icke desto mindre presterar företaget fortfarande väl i tillväxtsiffror räknat, mycket tack vare en genomtänkt affärsmodell och en rutinerad ledning.

En annan utmaning för denna typ av tillväxtledarskap, om tillväxten ska hålla i sig, är att undvika en situation med prispress där fler aktörer gör att kunderna är mer intresserade av att jämföra priser på själva produkten. Lösningen för företaget blir ofta att finna nya sätt att addera tjänster till kärnprodukten i syfte att skapa mer differentierade marknadserbudanden.

Marknadsdrivet tillväxtledarskap

- *Centraliserat företag med hög marknadsförståelse och anpassad affärsmodell*
- *Företag som hunnit mogna i sina processer*
- *En marknadsledande roll inom sin nisch (behöver inte vara kopplad till innovativ teknologi)*

Fallstudie: Marknadsdrivet tillväxtledarskap

Bakgrund

Företaget startade sin verksamhet under tidigare hälften av 1990-talet. Nuvarande ledning kom in i företaget under tidigt 2000-tal och medförde en mer uttalad tillväxtambition. Företaget tillverkar kapitalintensiva produkter. Marknaden kan karaktäriseras som relativt komplex och med en exportförsäljning, som sker genom återförsäljare, som står för en stor del av omsättningen. Dessa återförsäljare står även för marknadsinsatser, prissättning och service med mera. Företaget är nu Sveriges enda tillverkare av dessa typer av produkt och erbjuder även reservdelar med mera till samtliga fabrikat på marknaden. Exporten sker till övriga Norden, Ryssland, Afrika, Sydamerika, samt även Mellanöstern. Omsättningen ligger på runt 100 MSEK och ambitionen är att växa med bibehållen lönsamhet. Företaget har över 20 anställda.

Tillväxt drivare

Bland de mer centrala tillväxt drivarna finns en positiv inställning till tillväxt från såväl ägare som ledningsgrupp och ett fokuserat erbjudande till olika kunder på en internationell marknad.

Produktledarskap och marknadsbearbetning är också centrala aspekter. Det finns en utvecklad kompetens att tillvarata kundernas synpunkter i produktutvecklingen,

tillsammans med ett fokus på hög kvalitet med svenska leverantörer, för att säkra produktledarskap på marknaden. Det finns en kultur som gör att det är tillåtet att göra fel och att testa nya saker, så länge detta bygger kunskap för framtida utvecklingsmöjligheter.

Tillväxtutmaningar

En stor utmaning för den framtida tillväxten handlar om att hitta bättre strukturer och systematik i arbetet med att stärka länken mellan försäljning, produktion och lager. Med ett marknadsdrivet tillväxtledarskap är ofta fokus riktat externt mot nya försäljningsmöjligheter och expansion, vilket ibland kan leda till luckor inuti organisationen som försvårar försäljningsarbetet och skapar extra ledtider och väntetider gentemot marknaden.

En annan utmaning är att under tillväxtfasen arbeta med mer struktur i kundbearbetning och kundrelationer. Att kunna prioritera kundärenden mer systematiskt blir viktigt för att kunna klara av den växande, heterogena och globalt utspridda kundbasen.

4.7 Helheten och delarna

Tillväxtledarskap kan formas och drivas med tyngdpunkten på en eller flera hörnstenar i verksamheten: affärsmodellen, ledarna eller medarbetarna. Ett affärsmodellsdrivet tillväxtledarskap karaktäriseras av ett erbjudande med tydlig kundnytta som konkurrenter inte kan erbjuda. Ett ledardrivet tillväxtledarskap karaktäriseras av en stark och visionsdriven ledning. Ett medarbetardrivet tillväxtledarskap karaktäriseras slutligen av en tydlig vi-känsla inom företaget. Genom att kombinera dessa delar har vi identifierat sex profiler för tillväxtledarskap och presenterat de generella kännetecknen för de sex profilerna. Vi har också levandegjort beskrivningarna med hjälp av förenklade exempel på företag som kännetecknas av de olika tillväxtledarskapstyperna. I alla de sex olika fallen förekommer samtliga delar av tillväxtledarskapets olika dimensioner, men de har olika tyngd och dynamik. Tillväxtledarskapet kan formas och drivas på grundval av olika hörnstenar i verksamheten, men består alltid av en kombination.

Företagsledare kan känna igen sitt eget företag i en eller flera av dessa sex typer, ibland till och med se hur företaget under tillväxtresan rört sig mellan olika typer av tillväxtledarskap. Genom att förstå de olika typerna av tillväxtledarskap, och utveckla förmågan att identifiera sitt eget tillväxtledarskap, kan man söka vägledning för framtida strategiska beslut. De olika

profilerna har alla sina typiska förmågor som kan vara mer eller mindre utmärkande vid olika tillfällen: exempelvis stark innovation och teknikutveckling i det erbjudandedrivna företaget, en genuin och harmonisk företagskultur i det kulturdrivna företaget osv. Dessa förmågor har i sin tur ett antal olika resurser och kännetecken kopplade till sig, vilket gör att ett företag till viss del kan diagnostisera sin egen ställning och identifiera framtida utmaningar, luckor och svagheter och därigenom möjliggöra framtida tillväxt.

I detta kapitel har vi presenterat både de styrkor som olika typer av tillväxtledarskap innebär, och de utmaningar som kan dyka upp. En framgångsrik tillväxtresa kräver en god förståelse för hur dessa styrkor kan användas på bästa sätt, och en plan för hur utmaningar bör hanteras.

5 Tillväxtledarskapets dynamik och framtid

Avslutningsvis vill vi knyta ihop de olika tillväxtledarskapsprofilerna med en reflekterande diskussion om hur dessa olika profiler kan bidra med nya perspektiv på tillväxt. Vi förordar ingen speciell tillväxtledarskapsprofil för att bli särskilt lyckosam i tillväxtresan – däremot är kunskapen om och medvetenheten kring vad som tycks driva tillväxt av stor betydelse för företagen. Med kunskap och vetskap om det egna tillväxtledarskapets profil och koppling till affärsmodell, ledare, och medarbetare kan ett företag identifiera potentiella hinder liksom möjliggörare för en fortsatt tillväxtresa. Även om en svag kultur eller marknadskännedom inte behöver leda till svag tillväxt per se kan det vara områden att uppmärksamma och bemästra i framtiden.

Följande diskussion börjar med tillväxtledarskapets dynamik för att ytterligare visa på fenomenets rörlighet och fortsätter sedan med en spaning mot horisonten om framtidens tillväxtledarskap.

5.1 Dynamik och utveckling

Även om modellen som beskrivs i rapporten kan framstå som statisk – dvs. att en profil är tänkt att fortsatt beskriva ett företag över tid – är detta inte hela sanningen. I stället tenderar tillväxtledarskapet i praktiken att förändras över tid, och även

innehålla flera olika delar. Exempelvis kan kulturen vara en mycket stark kraft i många företag i inledningsskedet (den så kallade entreprenöriella tillväxten) men sedan avta under den systematiska tillväxten, då spelrum för fria idéer minskar och organisationen växlar till en mer strukturerad hierarki. För företagen kan denna medvetenhet i sig skapa förutsättningar att på ett bättre sätt hantera dessa drivkrafter: att se kulturen eller affärsmodellen som en rörlig enhet som fordrar uppmärksamhet i tillväxtresans olika skeenden och inte som något som ska tas för givet under skiftande förutsättningar. Ett område där många företag tidigt märker av denna dynamik är kring ledarskapet: för företag med färre än 20 anställda är det sällan några problem med avsaknaden av en styrelse eller ledningsgrupp, men när företaget växer finns ofta anledning att se över ledarskapets struktur och funktion för att på ett bättre sätt kunna hantera mer strategiska frågor.

5.2 Framtiden, ledarskap och tillväxt

Som konstaterades i inledningen är det vanligaste sättet att se på tillväxt kopplat till omsättningstillväxt, lite förenklat hur omsättningen växer från en tidpunkt till en annan. Utifrån ett samhällsperspektiv är tillväxten i antalet anställda också ett intressant nyckeltal, då det är eftersträvansvärt i många avseenden att fler människor har arbete.

Tillväxtledarskapet bär på många olika dimensioner och med stor sannolikhet kommer framtiden att tvinga företag att

förhålla sig till fler och fler av dessa samtidigt under olika delar av tillväxtresan. Tillväxten kommer i framtiden att villkoras med krav på ökad hållbarhet i affärsmodellen där också etiska aspekter av företagandet får större plats. En ohämmad tillväxt sett till totala intäkter, som inte tar hänsyn till miljö och sociala aspekter av företagandet, kommer knappast vara uthållig och konkurrenskraftig, eftersom både kunder och inte minst anställda i högre grad värdesätter dessa dimensioner. I fråga om tillväxt av arbetstillfällen sätts också tillväxtledarskapet på sin spets, då ny teknik och digitalisering ofta möjliggör en tillväxt som är frikopplad från antalet medarbetare. Kanske skapas flera arbetstillfällen på andra ställen i nätverket, men ett tillväxtledarskap som inte är kopplat till medarbetarna kan ifrågasättas utifrån ett socialt perspektiv, där företagens roll i samhället är starkt bunden till rollen som arbetsgivare.

Utöver hållbarhetsdimensionen finns det från de nuvarande och kommande medarbetarna även förväntningar på de kulturella dimensionerna i tillväxtledarskapet. I takt med att affärsmodellerna blir allt mer komplexa med samarbeten i nätverk kan det vara svårt att bygga en stark kultur kring det som en gång var en starkt lysande kärna och vision i företagandet. Inte desto mindre kommer en ny generation medarbetare att ställa krav på ett ledarskap med visioner om meningsskapande. Eftersom kulturen ofta är en nyckelfaktor för att locka ny arbetskraft kommer detta att bli en förutsättning för det framtida tillväxtledarskapet. För att klara av allt detta på

en gång kan kulturen ses som en viktig förmedlare av starka visioner och meningsskapande. Utan en kollegial anda och driv på arbetsplatsen kan denna upplevas som understimulerande och utan mening. Det framtida tillväxtledarskapet måste därför utveckla och bejaka samtliga delar av ramverket för att skapa uthållig och lönsam tillväxt.



Tillväxtledarskap är ett samverkansprojekt för att stödja och utveckla små- och medelstora företag här i Östergötland, så att fler företag bygger långsiktigt strukturskapital inom ledarskap och uppnår fortsatt tillväxt. Projektet finansieras av ALMI, Linköpings universitet, Region Östergötland och Europeiska Unionens Regionala Utvecklingsfond.



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden



Vi arbetar på uppdrag av

Region
Östergötland

li.u LINKÖPINGS
UNIVERSITET

almi