



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Resursers roll för tillväxt i små och medelstora företag

- Hur kan tillväxt skapas?

Resources' part in the growth of small and medium enterprises

*Rasmus Finnström & Andreas Jansson*

**Resursers roll för tillväxt i små och medelstora företag**

Resources' part in the growth of small and medium enterprises

*Rasmus Finnström & Andreas Jansson*

**Handledare:** Maria Tunberg, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Btr handledare:** Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi C

**Kurskod:** EX0538

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2013

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 807

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** entreprenör, företag, hög tillväxt, planering, resurser, SME, tillväxt



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Maria Tunberg som har motiverat, inspirerat och stöttat oss när det har behövts under uppsatsen gång. Hon har även varit till stor hjälp när vi behövt avgränsa oss inom det vida området tillväxt. Vi vill även tacka Richard Ferguson samt ännu en gång Maria Tunberg som gav oss inspiration till ämnet tillväxt i kursen Entreprenörskap och företagsutveckling som vi läste höstterminen 2012.

# Abstract

The term growth may have multiple meanings and is today measured in different ways by using various tools such as turnover, profits, employment, revenue, etc. Different measurement tools favour different companies and the rate of growth may depend on how it is measured. The concept of growth becomes even more unclear when researchers define growth in different ways.

Companies are compared with regard to how much they grow and the strongest growing companies are praised as success stories. On a yearly basis Dagens Industri awards the fastest growing companies, labeled gazelles. These companies are seen as inspiring role models and masters of profitable growth who contribute to the country's growth and employment.

That the gazelles are masters of profitable growth means that they don't only grow but also can handle the barriers, which occur when the companies gain in size. Companies who grow will sooner or later reach these barriers as a result of the organization's size. It is hard to identify the specific resources needed and how to use these resources to create the conditions that the companies need to grow and overcome these barriers and risks that occur when companies are growing.

This paper aims to highlight how different resources impact a company's ability to grow. The research questions that form the basis of this paper are: what is growth, are there different types of growth, which resources can lead to growth, what role does business planning have with regards to growth, and, what is the entrepreneur's role with regards to growth?

To answer this paper's purpose and research questions, a literature review has been conducted with a focus on resource entrepreneurship and planning in small- to medium-sized enterprises and their contribution to growth in small- and medium-sized enterprises. As this paper is based on an inductive approach, the empirical chapter been the basis for the theories selected. The main theory used is resource-based theory, resources-based view (RBV), presented by Penrose (1959), as well as extensions of this theory, which include VRIO and dynamic capabilities. These theories, in addition, to Klofsten's business platform, are used to analyze and discuss the empirical results in this paper.

The results in this paper demonstrate that the resource that most strongly affects the company's ability to grow in the early stages is the entrepreneur and his or her qualities and capacity. Furthermore, it is noted that business planning can add value and potential to growth, but that the results may vary. In the paper, we found that companies only grow organically and that growth can be measured in various ways. How growth is measured largely depends on what the aims of the studies are. In order to create a good theoretical basis for practical studies, detailed and individual studies should be carried out based on the company goals and strategies as the starting point.

# Sammanfattning

Tillväxt är ett mångfacetterat begrepp som idag mäts med olika mätinstrument såsom omsättning, resultat eller anställning. Olika mätverktyg gynnar företag olika och graden av tillväxt är beroende av hur och vad som egentligen mäts. Begreppets innebörd är även otydligt inom forskning då det definieras olika i olika studier. Problem uppstår därför när jämförelser mellan olika studier görs.

Företag jämförs ofta med avseende på hur mycket de växer och de starkast växande företagen hyllas och ses som framgångssagor. I Sverige delar Dagens Industri årligen ut pris till årets snabbast växande företag och utser dessa till Gaseller. Dessa företag ses som inspirerande förebilder och mästare på lönsam tillväxt och anses bidra till tillväxt och till arbetstillfällen.

Att Gaseller är mästare på lönsam tillväxt innebär att de inte bara växer utan också har förmågan hantera de problem som uppstår när ett företag blir större. Företag som växer stöter för eller senare på hinder som en följd av förändring i organisationens storlek. Det är svårt att identifiera specifika resurser och hur dessa resurser ska användas för att skapa förutsättningar för företag att växa och övervinna de hinder och risker som är förknippade med att företag blir större.

Denna uppsats syftar till att belysa hur olika resurser påverkar företags möjlighet att växa. De forskningsfrågor som ligger till grund för uppsatsen är; vad är tillväxt, finns det olika typer av tillväxt, vilka resurser kan leda till tillväxt, vilken roll har planeringen vid tillväxt och vad är entreprenörens roll vid tillväxt?

För att besvara uppsatsens syfte och forskningsfrågor har en litteraturstudie genomförts med fokus på resurserna entreprenörskap och planering i små och medelstora företag som visar hög tillväxt. Då den här uppsatsen har en induktiv ansats ligger empirin till grund för de teorier som valts. Den huvudsakliga teorin som använts är den resursbaserade teorin, resources based-view (RBV), presenterad av Penrose (1959). Utvidgningar av denna teori är VRIO och dynamic capabilities som tillsammans med Klofstens affärsplattform används för att diskutera det empiriska resultatet uppsatsen kommit fram till.

Uppsatsens resultat visar att de resurser som starkast påverkar företags förmåga att växa i tidigt stadium är entreprenören och dennes egenskaper. Vidare konstaterar vi att planering till stor del kan tillföra värden och förutsättningar för att växa, men i varierande grad. I uppsatsen kommer vi också fram till att företag enbart växer organisk och att tillväxt mäts på olika sätt. Hur tillväxt mäts beror till stor del på vad syftet med studien är. För att skapa en bra teoretisk grund för praktisk tillämpning bör noggranna och individuella studier göras med företagets mål och strategier som utgångspunkt.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	2
1.3 SYFTE.....	2
1.4 AVGRÄNSNING.....	2
<b>2 TEORI.....</b>	<b>3</b>
2.1 DEN RESURSBASERADE TEORIN.....	3
2.1.1 Tillväxt .....	3
2.1.2 Resurs enligt RBV .....	4
2.1.3 VRIO .....	5
2.1.4 Dynamic Capabilities.....	6
2.2 AFFÄRSPLATTFORM .....	6
2.3 ENTREPRENÖREN .....	8
<b>3 METOD .....</b>	<b>9</b>
3.1 TROVÄRDIGHET .....	9
3.2 EMPIRI OCH TEORI.....	9
3.3 LITTERATURSÖK .....	10
3.4 STRUKTUR .....	12
<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>13</b>
4.1 TILLVÄXT .....	14
4.2 OLIKA TYPER AV TILLVÄXT .....	15
4.3 HÖG TILLVÄXT.....	16
4.3.1 Uppkomsten av hög tillväxt.....	16
4.3.2 Sju tillväxtmönster bland Gazeller.....	17
4.3.3 Resurser för tillväxt.....	18
4.4 PLANERING .....	19
4.4.1 Affärsmodellen .....	19
4.4.2 Affärsplan.....	19
4.5 ENTREPRENÖREN OCH FÖRETAGET. ....	21
<b>5 ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>23</b>
5.1 TILLVÄXT .....	23
5.1.1 Vad är tillväxt?.....	23
5.1.2 Olika typer av tillväxt.....	24
5.1.3 Hög tillväxt.....	25
5.2 VILKA RESURSER KAN LEDA TILL TILLVÄXT?.....	25
5.2.1 Vilken roll har planering vid tillväxt? .....	26
5.2.2 Vad är entreprenörens roll vid tillväxt?.....	27
<b>6 SLUTSATS .....</b>	<b>29</b>
6.1 VAD ÄR TILLVÄXT?.....	29
6.1.1 Finns det olika typer av tillväxt?.....	29
6.2 VILKA RESURSER KAN LEDA TILL TILLVÄXT?.....	29
6.2.1 Vilken roll har planering vid tillväxt? .....	30
6.2.2 Vad är entreprenörens roll vid tillväxt?.....	30
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>31</b>
<i>Litteratur och publikationer</i> .....	31
<i>Internet</i> .....	33

# 1 Introduktion

Den här uppsatsen är en litteraturstudie som fokuserar på resursers roll för tillväxt för små och medelstora företag (SME). Vetenskapliga artiklar inom området tillväxt i SMEs studeras med hjälp av teorier som behandlar resurser, entreprenörskap, planering och tillväxt. Utifrån detta perspektiv vill vi belysa olika resursers roll för tillväxt SMEs.

## 1.1 Problembakgrund

Idag mäts ett företags framgång och utveckling ofta utifrån företagets storlek eller hur mycket det växer (Leitch, Hill & Neergaard 2010). Det här leder till att begreppet tillväxt kommit att betraktas som någonting positivt, något att eftersträva och ses ofta som centralt i företagande (Landström & Löwegren 2009). Men tillväxt mäts med olika instrument och valet av dessa kan påverka resultatet (Landström & Löwegren 2009; Shepherd & Wiklund 2009).

Växande företag som drivs av entreprenörer bidrar starkt till utvecklingen i lokala regioner och länder men trots detta visar de flesta blivande entreprenörer blygsamma tillväxtambitioner (Levie & Lichtenstein 2010). Storskaliga och landsöverskridande studier har visat att endast 10 procent av alla nystartade företag förväntar sig anställa mer än 20 personer inom fem år, vilket motsvarar cirka 75 procent av all anställning inom tidsramen. Nya företag som växer är alltså ovanliga och därav är dessa både viktiga och intressanta att studera.

Hösten 2013 delar Dagens Industri för fjortonde året i rad ut pris till Sveriges mest framgångsrika företag och utser dessa till Gaseller. Benämningen och utmärkelsen Gasell är dock inte unik för det svenska näringslivet utan används även i till exempel forskning av bland annat Brich (1987), Delmar, Davidsson och Gartner (2003) och Moreno och Casillas (2007) med flera. Färre än 0,5 procent av alla aktiebolag i Sverige utgör "näringslivets dynamiska mellanskikt" och uppfyller de kriterier som krävs för att bli kallad Gasell (Internet, Dagens Industri 2013). Ett av de krav som ställs är att företagen ska generera tillväxt motsvarande minst 20 procents ökning av intäkter under fyra års tid. Dessa företag sticker ut från branschsnittet och definieras utifrån deras tillväxttakt snarare än storlek. Gasellföretag uppträder i alla branscher, oberoende av geografisk positionering och finns även inom branscher som klassas som basnäring och mogna branscher (Landström & Löwegren 2009).

Entreprenören och dennes inställning innebär både begränsningar och möjligheter för tillväxt (Landström & Löwegren 2009). Nya och små företag är ofta okända av både kunder, leverantörer och finansörer. Företagen saknar legitimitet vilket kan innebära stora hinder som företaget behöver övervinna för att överleva. Nya företag är i många fall orutinerade, saknar kunskap och erfarenheter av hur företag ska drivas eller hur marknader fungerar. Erfarenhet och legitimitet är någonting som kan skapas med tiden och i samband med att företag växer, men dessa faktorer begränsar samtidigt förutsättningarna för företag att växa.

Då företag väl växer uppstår svårigheter och hinder som kräver väl genomtänkta och snabba beslut som entreprenörer och ledning behöver ta ställning till. För att ett företag ska vara beredd på detta och ha tydliga mål för hur det ska agera i nya situationer förespråkar Klofsten (1998) planering i ett företags tidiga skeden. Många nystartade företag kan växa kraftigt under några få år, men kämpar för att bibehålla den starka positiva tillväxten och förblir i slutändan små, då det är betydligt svårare att växa starkt under en längre period (Landström & Löwegren 2009).

## 1.2 Problem

Att växa snabbt innebär risker då resultatet kan bli att andra viktiga delar av organisationen inte får det fokus som behövs (Landström & Löwegren 2009). Problem uppstår egentligen inte när företaget i sig växer utan när det blir så stort att de interna delarna i organisationen inte längre är anpassade för dess storlek (Mckelvie & Wiklund 2010). Det är dessutom svårt att hitta enskilt specifika resurser som leder till att företag uppnår hög tillväxt (Markman & Gartner 2002). Det finns därmed en rad utmaningar kopplade till tillväxt. Hur gör då företag för att övervinna de hinder och problem förknippade med tillväxt och varför är inte mer känt om detta då ämnet får stor plats inom forskning.

## 1.3 Syfte

Denna uppsats syftar till att belysa hur olika resurser påverkar företags möjlighet att växa. Arbetet ska även kunna ligga till grund för framtida företagande eller entreprenörskap och ge vägledning till företag i tidigt stadiet. För att uppnå detta syfte struktureras uppsatsen utifrån följande frågor:

1. Vad är tillväxt?
  - a. Finns det olika typer av tillväxt?
2. Vilka resurser kan leda till tillväxt?
  - a. Vilken roll har planering vid tillväxt?
  - b. Vad är entreprenörens roll vid tillväxt?

## 1.4 Avgränsning

Uppsatsens fokus ligger på resurser och hur dessa påverkar tillväxt i SMEs oavsett marknadsförutsättningar och geografisk positionering. För att kunna besvara det syfte uppsatsen bygger på behöver vi klargöra hur vi i denna uppsats ser på tillväxt. I empirin får avsnittet hög tillväxt stor plats då detta ses som en ytterlighet som kan bidra till att förklara vad som krävs för att uppnå tillväxt.

För att inkludera olika perspektiv på tillväxt antas i denna uppsats en vid definition av tillväxt. De slutsatser denna uppsats ska leda till är inte beroende av hur tillväxt definierats i vald empiri. I denna uppsats ser vi därför tillväxt som en process där företag förändras mellan två tidpunkter, skillnaden i företagets storlek från tidpunkt A till tidpunkt B.

Med stöd av de teorier vi valt att använda oss av inom området samt den empiri vi studerat undersöker vi om resurserna planering och entreprenören har någon betydelse för tillväxt i SMEs. Vi har valt att se planering och entreprenören som resurser och använda dessa resurser som utgångspunkt för att undersöka varför vissa företag växer och andra inte gör det.

Med entreprenör avses i uppsatsen en individ, eller grupp individer, med fokus på innovation och genomförande. Vi ser entreprenörskap utifrån Gartners (Gartner & Carter 2003 i Landström & Löwegren 2009) definition där entreprenörskap handlar om de aktiviteter som vidtas i syfte att utveckla en ny organisation och handlingskraft är en central egenskap för entreprenörskap.



## 2 Teori

För att kunna besvara syftet och de frågeställningar den här uppsatsen utgår ifrån används teorier som beskriver resurser och deras roll i tillväxtföretag.

Först beskrivs den resursbaserade teorin vars bidrag till förståelsen av företagande och dess tillväxt är central i entreprenörskapsforskning och företagsekonomi. Utifrån definitionen att företag är uppbyggda av en samling resurser ses även företagens aktiviteter, kunskap, företagskultur och rutiner som resurser. Detta samband förklaras med hjälp av dynamic capabilities, dynamiska resurser, som är en vidareutveckling av den resursbaserade teorin. För att få en tydligare bild av vilka resurser som bidrar till att företag kan vara konkurrenskraftiga används modellen VRIO.

Alla tillgångar och beståndsdelar som skapar värde i ett företag kan ses som resurser. Planering och entreprenören är därmed två exempel på dynamiska resurser som kan ta olika form och påverka tillväxt i företag på olika sätt. Genom att använda Klofstens affärsplattform skapas en ram för planering. Denna planering kan ses som en resurs i den resursbaserade teorin. Utifrån samma teori presenteras de teoretiska antaganden som avser entreprenören och dennes roll som resurs för företaget.

### 2.1 Den resursbaserade teorin

Den resursbaserade teorin, resource-based view of the firm, (RBV) är ett teoretiskt ramverk med syfte att förklara hur företag skapar konkurrensfördelar och hur dessa ska behandlas för att vara uthålliga över tid (Landström & Löwegren 2009). Teorin ligger till grund för att skapa förståelse för hur företag skapar tillväxt. RBV förutsätter att alla företag kan ses som ett koncept av resurser, där dessa resurser är heterogent fördelade över olika företag och att dessa resursers olikheter kvarstår över tid (Eisenhardt & Martin 2000).

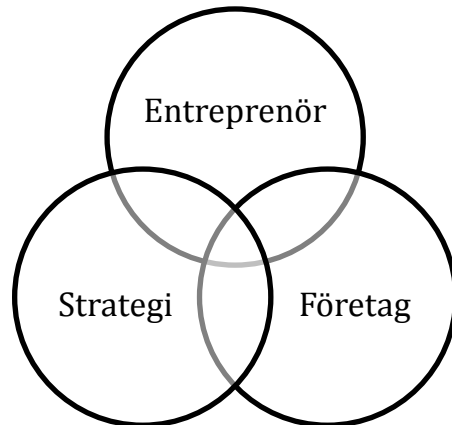
Förespråkare för RBV hävdar att det är vissa resurser eller resurskombinationer som leder till uthålliga konkurrensfördelar (Landström & Löwegren 2009; Petraf 1993). Följden blir att kunder föredrar specifika företag eller produkter framför andra vilket i sin tur leder till att företag som besitter uthålliga konkurrensfördelar kan göra övervinster och tjäna mer pengar än konkurrenter.

Den resursbaserade teorins grund bygger på att två företag i samma bransch är olika i det avseende att de förfogar över olika resurser och utnyttjar dessa på olika sätt (Landström & Löwegren 2009). Detta stärks av antagandet att resurser inte kan flyttas mellan företag, och på så vis kan konkurrensfördelar behållas inom företaget. Givetvis kan resurser som råvaror, patent och likvida medel byta ägare, men detta sammanhang syftar på resurser som vuxit fram under en lång tid i specifika företag.

#### 2.1.1 Tillväxt

Penrose (1959) menar att begreppet tillväxt kan ha olika innebörd beroende på i vilket sammanhang det används. Antingen syftar begreppet tillväxt på en ökning i mängd, såsom produktion, export, försäljning eller omsättning, eller så syftar det på en ökning i storlek. Det senare, som Penrose (1959) kallar för dess primära betydelse, innebär antingen en ökning i storlek eller en förbättring av kvalitet. Det här kan ses som resultatet av en utvecklingsprocess likt biologiska processer där en serie interna samverkande förändringar leder till ett växande objekt.

Storey (1994) förklarar uppkomsten av hög tillväxt som en syntes där entreprenören, företaget och strategin är tre sfärer som går i varandra, figur 1. Där de tre möts skapas det område, den kombination, där företag kan uppnå hög tillväxt. Det område där alla tre komponenter skär varandra utgör bara en liten del av det område komponenterna var och en för sig representerar. Företag som inte växer, som växer långsammare eller som inte klarar sig kan ha en del av de lämpliga egenskaper som krävs, men komponenterna var för sig leder inte till hög tillväxt, utan det är endast där alla tre är kombinerade som detta uppnås.



*Figur 1. Storeys syntes som förklarar hög tillväxt utifrån tre komponenter. Modellen är en egen bearbetning utifrån Storeys (1994) modell över de tre komponenterna små företag behöver för att nå hög tillväxt.*

Penrose (1959) förklarar att tillväxt i företag innebär förändring som förr eller senare alltid behöver genomföras, vilket innebär begränsningar eller hinder som behöver övervinnas. Begränsningar är endast temporära och avtar i samband med tillväxtprocessen. Efter slutförandet av en expansion, med mål att övervinna hinder, skapas en ny obalans, med nya begränsningar som innebär nya incitament för företag att växa ytterligare. Dessa begränsningar uppstår och försvinner i samband med företagets tillväxtprocess oavsett om den omgivande kontexten förblir oförändrad.

### 2.1.2 Resurs enligt RBV

I den resursbaserade teorin delas resurserna in i fem klasser utifrån dess typ (Landström & Löwegren 2009). Dessa är humankapital, sociala resurser, fysiska resurser, organiska resurser och finansiella resurser. En del resurser existerar redan när företaget grundas, bland annat entreprenören själv, dennes kunskap, erfarenheter och nätverk. Andra resurser måste däremot skaffas och sedan kombineras på olika sätt.

Humankapital som i ett tidigt skede är lika med grundarens kompetens och intellekt, består av; erfarenhet, utbildning, omdöme, kreativitet, vision och intelligens (Landström & Löwegren 2009). De sociala resurserna utgörs av personliga relationer, nätverk och sociala erfarenheter som entreprenören eller företaget besitter. Teknologi som företaget använder eller utvecklar, lokaler och utrustning utgör de fysiska resurserna. Den formella strukturen som finns på företaget, kultur, kunskap, rutiner samt informella och formella grupper internt så väl som externt, utgör de så kallade organisatoriska resurserna. Företagets kapital och likvida medel utgör dess finansiella resurser.

### 2.1.3 VRIO

För att definiera de resurser som innebär uthålliga konkurrensfördelar används modellen VRIO som står för begynnelsebokstaven i de fyra begreppen: valuable, rare, imperfectly imitable och organized (Landström & Löwegren 2009).

En resurs som varken är värdefull eller sällsynt innebär att företaget har någonting som är tillgängligt för alla konkurrenter men inte skapar någon konkurrensfördel, detta innebär konkurrensparitet (Barney 1991). Skulle ett företag däremot sakna denna resurs innebär detta en konkurrensnackdel, då alla konkurrenter har tillgång till resursen. Om resursen inte är sällsynt kan den lätt förvärfas och konkurrensparitet uppstår.

Resurser som både är värdefulla och sällsynta men lätta att kopiera innebär en initial och tillfällig konkurrensfördel eftersom konkurrenter på sikt, rent teoretiskt, kan förvärva samma resurs (Barney 1991). Är resursen däremot svår att imitera kan företaget, genom att på ett effektivt sätt organisera denna, uppnå uthålliga konkurrensfördelar gentemot konkurrenter. De olika begreppens betydelse förklaras närmare i tabell 1.

Tabell 1. VRIO-modellens fyra beståndsdelar och dess betydelse. Egen bearbetning utifrån Barney (1991) och Landström och Löwegren (2009).

Valuable	Resurser kan endast bidra till uthålliga konkurrensfördelar om de är värdefulla för företaget. En resurs är värdefull för ett företag när den får företaget att tänka om eller att genomföra strategier som innebär förbättringar (Barney 1991).
Rare	Om en samling resurser i företaget inte är sällsynta kommer ett stort antal företag ha möjlighet att utnyttja dessa. Inget företag kommer då uppleva konkurrensfördelar trots att resursen i fråga är värdeskapande (Barney 1991).
Imperfectly imitable	Värdefulla och sällsynta resurser kan endast bli uthålliga konkurrensfördelar om de företag som inte besitter dessa hindras från att anskaffa samma resurser. Barney (1991) menar att en resurs är ofullständigt imiterbar under en eller en kombination av följande tre förutsättningar: (a) förmågan hos ett företag att bevara en resurs är beroende av unika historiska förhållanden, (b) att förhållandet mellan de resurser som innehavs av företaget och företagets uthålliga konkurrensfördelar saknar kausal relation, eller (c) att de resurser som skapar företagets konkurrensfördelar är socialt komplex (Barney 1991).
Organized	En resurs som kan skapa uthålliga konkurrensfördelar för ett företag uppfyller de kriterier som ställs för att vara valuable, rare och imperfectly imitable samt att företaget har lyckats organisera resursen så effektivt som möjligt efter marknadens kontext. Utifrån det blir resursen svårare att imitera för konkurrenter. En resurs måste vara väl organiserad för att skapa de konkurrensfördelar den har potential till (Landström & Löwegren 2009).

### 2.1.4 Dynamic Capabilities

En distinktion gjord av Amit och Schoemaker (1993) är att vad som tidigare kallats för resurser kan delas upp i resurser och förmågor. Resurser i det här fallet innebär föremål som kan handlas med och är icke-specifika för företag. Förmågor är företagsspecifika och används för att utnyttja och engagera de resurser som finns i företagen, exempelvis implicita processer för att förmedla kunskap inom företaget. Skulle ett företag gå i konkurs skulle dess resurser gå att köpa, men företagets förmågor försvinna. Dessa förmågor kan förklaras som företags dynamic capabilities (Makadok 2001).

Genom att integrera begreppet dynamic capabilities i RBV stärks det resonemang och den teoretiska referensram som redan finns (Eisenhardt & Martin 2000). Eftersom verkligheten inte är statisk är det svårt att behålla uthålliga konkurrensfördelar över längre tid i en dynamisk kontext. För att RBV ska inkludera dynamiska marknader används dynamic capabilities som förklarar företagets förmåga att anpassa sig och klara av snabba förändringar.

Dynamic capabilities är de organisatoriska och strategiska rutiner som föregår de förändringar företagare tillämpar då de skaffar, delar upp, integrerar och omstrukturerar resurser för att skapa nytt värde (Eisenhardt & Martin 2000). De kan även förklaras som organisationens processer, rutiner och erfarenheter för att skapa, integrera, omstrukturera och frigöra resurser, som ett svar på eller rent av för att skapa förändring på marknaden. Genom att ligga före sin kontext kan ett företags dynamic capabilities även skapa nya förutsättningar och på så sätt tillfälliga konkurrensfördelar.

## 2.2 Affärsplattform

Nystartade och små företag har en tendens att vara sårbara under sina två till tre första år (Klofsten 1998). För att kunna utvecklas och växa bör, enligt Klofsten (1998), företag skapa en affärsplattform i ett tidigt stadie. Affärsplattformen kan ses som en kartläggning av företagets grundläggande förutsättningar och hjälpa entreprenören att se vad denna behöver arbeta med. På så vis är skapandet av en affärsplattform starkt relaterat till planering och resurser i företags tidiga stadie. Görs detta för sent står det värde affärsplattformen skapar inte i relation till den mängd arbete och resurser detta kräver. Affärsplattformen skapar en konkret bild över företagets mjuka resurser och är därför viktig att få förståelse för i ett sammanhang där tillväxt i små och medelstora företag ska förklaras och där planering kan ses som en dynamisk resurs.

Affärsplattformen motiveras och bygger på två resonemang (Klofsten 1998; Landström & Löwegren 2009). För det första, genom att ha utvecklat en produkt som accepterats av marknaden skapar företaget ett stabilt flöde av resurser in i verksamheten. Detta efter att en tillräckligt stor och lönsam marknad definierats, där tillräckliga kundrelationer skapats. För det andra, måste företaget kunna utnyttja sina resurser på bästa möjliga sätt genom att ta vara på drivkraften och kompetensen hos medarbetarna för att skapa en passande organisationsstruktur.

Affärsplattformens roll i nystartade företag är att belysa de faktorer som krävs för att skapa en stabil grund som företaget kan bygga vidare på (Klofsten 1998). Affärsplattformen består av åtta grundstenar (idé, produkt, marknad, organisation, kompetens, drivkraft, kundrelation och övriga relationer) som behöver uppfyllas i uppstartsfasen av företag. Att upprätta en affärsplattform innebär till stor del att utveckla en idé och definiera sin marknad.

Alla de åtta grundstenarna är viktiga delar i den helhet som bidrar till att uppfylla de två resonemang affärsplattformen bygger på (Klofsten 1998). Grundstenarna berör tre olika perspektiv av företaget, fyra grundstenar berör företagets utvecklingsprocess, tre berör de nära aktörer som har med företaget att göra, och två handlar om extern resurstillförsel. I tabell 2 beskrivs affärsplattformens tre perspektiv samt dess åtta grundstenar.

Tabell 2. Affärsplattformens åtta grundstenar. Egen bearbetning utifrån Klofstens (1998) affärsplattform

Perspektiv	Grundsten	Förklaring
Företagets utvecklingsprocess	Idé	Förtydliga idén bakom företaget. Agera utifrån vilken idé som skapats.
	Produkt	Utveckla en färdig produkt som accepteras av kunder.
	Marknad	Företagets syn på marknaden, hur har entreprenören satt sina avgränsningar.
	Organisation	Skapa och forma en organisationsstruktur som passar företaget.
Företagsnära aktörer	Kompetens	Vilken kompetens har aktörerna? Behöver företaget införskaffa utomstående kompetens om kompetensen saknas?
	Drivkrafter	Hur stort engagemang och drivkraft finns det hos företagets aktörer?
Extern resurstillförsel	Kundrelationer	Jobba på att skapa bra relation till kunderna då det är dessa kunder som står för företagets intäkter.
	Övriga relationer	Skapa bra relation med utomstående parter som kan tillföra finansiella resurser eller bidra med komplimenterande kunskap till företaget.

För att utvärdera hur väl företaget uppfyller de mål affärsplattformen innebär, graderas varje grundsten utifrån hur långt företaget kommit med denna (Klofsten 1998). Graderingen delas in i tre olika nivåer; låg, mellan och hög nivå utifrån hur väl företaget har lyckats uppfylla kraven. Genom att mäta graden av hur kraven av de åtta grundstenarna uppfyllts blir det möjligt att se hur långt företaget har kommit med sitt arbete. Genom att göra detta kan man även se om det är någon grundsten som behöver arbetas vidare med.

## 2.3 Entreprenören

Penrose (1959) förklarar begreppet "entreprenör" som individer eller grupper i företag som genererar entreprenöriella tjänster, oavsett vad de har för position i företaget. Entreprenöriella tjänster innebär åtgärder som bidrar till att introducera och skapa acceptans för nya idéer. Dessa aktiviteter berör bland annat produkter, geografisk placering och signifikanta förändringar i teknologi. De bidrar med idéer vid förvärv, anställning av ny ledningspersonal, anskaffandet av nytt kapital, planering för expansion och hur detta ska genomföras samt fundamentala förändringar i den administrativa organisationen. Likt den resursbaserade teorin handlar entreprenörskap om att utnyttja information och resurser för att skapa mervärden och generera avkastning (Mosakowski 1998). Resultatet av entreprenörens agerande kan därför resultera i bättre eller likvärdiga produkter, till lägre kostnad jämfört med konkurrenter.

Entreprenöriella förmågor innebär inte samma sak som lednings- och styrningsförmågor som relaterar till genomförandet av entreprenöriella idéer och förslag (Penrose 1959). Ledning och styrning innebär också övervakning av befintliga metoder och sätt att handla. Samma individ kan i vissa fall ha båda dessa roller i företaget, men kompetensen som krävs för ledning och styrning av ett företag är inte densamma som för entreprenörskap.

Penrose (1959) menar att företag som inte växer inte nödvändigtvis behöver vara styrda på ett oprofessionellt sätt. Att ett företag inte växer kan bero på att tillväxt inte passar in i företagets och entreprenörens kontext eller vardagsrutiner. Företag med mål som liknar entreprenörens är tydliga exempel där ledningen kan vara bra, men entreprenören inte är benägen att ta onödiga risker utan nöjer sig med en lagom men stabil avkastning. Enligt Penrose (1959) finns många företag som varit konkurrenskraftiga genom kompetent och fantasifull ledning under låg tid utan att fullt utnyttjat de potentiella marknadsmöjligheter som finns, på grund av att nyttan med tillväxt inte överstiger risken. Dessa företag är ofta familjeägda där entreprenören nöjer sig med en överkomlig vinst, som gör att entreprenören klarar av att försörja sin vardag.

## 3 Metod

I detta kapitel beskrivs hur insamlandet av den information som ligger till grund för den empiriska studien gått till. Här redogörs även för hur denna information tolkats samt vilka eventuella generaliseringar och antaganden som gjorts för att applicera denna i uppsatsen.

Induktiv och deduktiv är två huvudansatser som används vid en studie (Jacobsen 2002). En studie som använder sig av en deduktiv ansats följer teori som bevisas genom empirin. Forskare har i det här fallet en utgångspunkt, teori, som de använder sin empiri för att stärka. Den här studien har en induktiv ansats där empirin ligger till grund för vilka teorier som används. Det empiriska resultatet studien visar diskuteras sedan utifrån relevanta teorier. Vid en induktiv ansats ska inga förutfattade meningar inom området finnas och studien utgår från verkligheten som sedan diskuteras utifrån teori.

Att bortse helt från förutfattade meningar i det här fallet är svårt eftersom resultatet av den empiriska studien omedvetet påverkas av tidigare erfarenheter. Dessa erfarenheter innebär en medvetenhet om vilka eventuella teorier som kan ligga till grund för att diskutera ämnet. Litteratur som studerats i empirin har även förklarat vilka teorier som tillämpats för att förklara dessa studiers resultat, vilket gett oss en bild av vilka teorier som skulle kunna vara lämpliga i vår uppsats.

### 3.1 Trovärdighet

Trovärdighet handlar om att förstå upphovspersonen till det material som används (Arbno & Bjerke 1994). I den här uppsatsen innebär det att vi som författare behöver förstå i vilket syfte forskare genomfört sina studier och utifrån det tolka, med hänsyn till deras värderingar och erfarenhet, det resultat som presenteras. Genom att bortse från specifika fallstudier och fokusera på väl kända och citerade artiklar eller forskare vill vi säkra att det vi skriver i uppsatsens empiri och teori är accepterat i forskarvärlden och på så vis stärka den här uppsatsens trovärdighet. Genom att bygga påståenden utifrån flera källor samt ställa fram argumenterande motsatser vill vi belysa den enighet eller oenighet som råder bland forskare inom området.

Det är även viktigt att belysa vår syn på ämnet för att ge läsaren förståelse för att fullständig objektivitet i den här typen av litteraturstudier är svårt att uppnå. Utifrån en treårig universitetsutbildning i företagsekonomi gör vi omedvetna antaganden då litteratur studeras. För att ge en så rättvisande bild som möjligt av den forskning som utgör empiri och teori har vi som författare undvikit egna medvetna värderingar i dessa kapitel. Störst egen värdering läggs i uppsatsens slutsats men även hur det empiriska underlaget analyseras och diskuteras påverkas av tidigare erfarenhet, kunskap och värdering.

### 3.2 Empiri och teori

Empirin i denna uppsats är baserad på sekundär information i form av publicerade forskningsresultat då uppsatsens omfattning begränsar möjligheten för egen studie. Utifrån SLU-bibliotekets sök och skrivguide har en checklista för källkritik använts för att på ett kritiskt sätt säkerställa de källor som ligger till grund för uppsatsen. Checklistan utgår ifrån fem frågor: vem är författaren, vem är utgivaren, är informationen aktuell, är informationen objektiv och tillförlitlig samt har den genomgått granskning? För att säkra kvalitén hos dessa

källor har vetenskaplig litteratur i form av välkända modeller tillsammans med vetenskapligt granskade artiklar och böcker använts.

Teorier delas in i två huvudgrupper: empirisk och normativ teori (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2009). Samhällsvetenskaplig och ekonomisk teori är ofta normativ och innehåller ofta påståenden som bör undvikas, vad som inte är önskvärt, ofördelaktigt eller olämpligt. Syftet med dessa teorier är inte enbart vetenskapligt utan de ska även kunna skapa övertygelse och motivation för handlande i praktiska situationer, vilket också speglas av att normativa teorier ofta innehåller empiriska element. Det här innebär att gränsen mellan empiri och teori är smal. För oss har detta inneburit att vi till så stor del som möjligt använt oss av nyare forskning i empirin och äldre accepterade teorier och modeller i teorikapitlet. Vi har därför inte använt samma källor i empirin som i teorin, med undantag av Landström och Löwegren (2009) som är en sammanfattande bok där både accepterade teorier och nyare forskning förklaras.

Empirin i en litteraturstudie ska ge en bild av verkligheten för det ämne uppsatsen syftar till att belysa (Arbnor & Bjerke 1994). Författaren ska inte själv lägga till egna värderingar eller åsikter i empirin som är en iakttagelse av verkligheten. Empirin ska enbart spegla verkligheten utifrån uppsatsens ämne. Med hjälp av den data som presenteras i uppsatsens empiri ska läsaren kunna få tillräcklig förståelse för att själv kunna analysera uppsatsens ämne.

Uppsatsens empirikapitel består av insamlad data från vetenskapliga artiklar inom området tillväxt i SME. Fakta som insamlats i uppsatsens empirikapitel kommer att användas som grund för uppsatsens analys och diskussionskapitel.

### 3.3 Litteratursök

Underlag för litteraturstudier kan samlas in enligt två olika metoder; systematisk och osystematisk (Friberg 2006). Den systematiska sökmetoden innebär planering och noga utvalda sökord för att möjliggöra noggrann sökning i biblioteksdatabaser. Den arbetsplan som litteratursökningen är baserad på har bestått av en rad frågor som utgått från ett påstående. Frågorna har varit utgångspunkter för de sökord som använts. En arbetsplan är ett verktyg för att underlätta och strukturera litteratursökningen. Sökningen ska även vara dokumenterad och en arbetsplan ska följas. Genom att använda sig av en arbetsplan går det att kontrollera vad som kan besvaras av den funna empirin. I de fall den systematiska sökningen inte genererat tillräcklig litteratur och informationsluckor uppstått har osystematisk sökning tillämpats. Osystematisk litteratursökning ställer inte samma krav på förarbete. Den blir således mindre tidskrävande och fungerar ofta som komplement till den systematiska sökningen.

Inget av de nyckelord eller kombinationer av nyckelord som använts i litteratursökningen har ensamt genererat all den information som krävts för att täcka det område den här uppsatsen syftar till att belysa. Litteratur från flera sökningar med olika kombinationer ligger därför till grund för den empiri som behandlats. För att utöka och bygga på referensbasen ytterligare har relevanta referenser i artiklar följts, så kallad snöbollseffekt-metod. Lika så har motsatt snöbollseffekt tillämpats, vilket innebär genomgång av intressanta artiklar som refererat till den aktuella artikeln. Dessa två tekniker kan ses som två typer av osystematiskt sökande. I den här uppsatsen innebär den osystematiska sökningen en kvalitativ sökning då vi gjort aktiva val av litteratur utifrån kända och väl citerade forskare.



Inför arbetet har vi tagit del av en föreläsning om litteratursökning anordnad av personal vid Ultunabiblioteket. Syftet med detta var att fördjupa våra sökkunskaper. Vid sökning av litteratur har Ultunabibliotekets sökmotor Primo samt kompletterande sökmotorn google-scholar använts.

De nyckelord som har använts är; growth, high growth, small firm, SME, small and medium size enterprises, business plan, business planning, entrepreneurship, entrepreneur, resource-based view, RBV, VRIO och dynamic capabilities i olika kombinationer. Dessa sökord är vanligt förekommande i etreprenörskapsforskning och därför gett ett stort antal träffar inom uppsatsens område. Detta har inneburit att artiklar valts aktivt. Genom att artiklars sammanfattning lästs har val gjorts utifrån uppsatsens syfte. På det här sättet har kvaliteten i de källor som legat till grund för empirin också säkrats. De ord som står i kolumnen ”nyckelord” i tabell 3 har funnits med i alla sökningar. Till dessa har ord i kolumnen ”kompletterande nyckelord” kombinerats på olika sätt för att få så många relevanta träffar som möjligt.

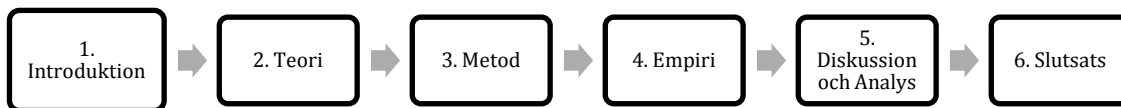
*Tabell 3. Nyckelord som varit bas i litteratursökningen samt de tillagda kombinationer av kompletterande nyckelord.*

Nyckelord		Kombinationer till nyckelord
Growth OR High Growth	AND	Recource-based view OR RBV
Small Firm		VRIO
SME OR small and medium size enterprises		Dynamic Capabilities
		Business plan OR Business planning
		Entrepreneurship OR Entreoreneur

En del av den litterära grund som använts i uppsatsen var sen tidigare känd av oss som författare och dessa källor har i vissa fall varit utgångspunkt i litteratursökningen. Det innebär att resultatet i uppsatsen är påverkat av tidigare uppfattningar och referenser hos författarna. Tidigare kända artiklars nyckelord som behandlar området har legat till grund för valet av de sök- och nyckelord som använts för att hitta litteratur. En utgångspunkt för dessa sökord har även varit den ämnesformulering uppsatsen syftar till att belysa: resursers bidrag till tillväxt i små och medelstora företag.

## 3.4 Struktur

Strukturens syfte i uppsatsen är att leda läsaren genom uppsatsen på ett begripligt sätt. I det första kapitlet, introduktion, redogörs för den problembakgrund som ligger till grund för uppsatsens ämne, problem och syfte. I kapitel två beskrivs de relevanta teorier som kan användas för att analysera och förklara empirin. Kapitel tre förklarar hur författarna har gått tillväga för att möta uppsatsens syfte. I kapitel fyra redogörs den empiriska studie som genomförts med mål att besvara det syfte och de frågeställningar som beskrivits i kapitel ett. I det femte kapitlet diskuteras och analyseras det resultat den empiriska studien kommit fram till utifrån de teorier som är presenterade i kapitel två. Uppsatsen avslutas i kapitel sex där en slutsats presenteras utifrån den analys och diskussion som redogörs i kapitel fem.



*Figur 2. Illustrerar uppsatsens uppbyggnad och struktur. Egen bearbetning.*

## 4 Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet som ligger till grund för senare analys och diskussion. Empirin i uppsatsen består av en litteraturstudie. Empiriavsnittets syfte är att skapa förståelse för vilken roll olika resurser spelar för att SMEs ska växa. Kapitlet behandlar begreppet tillväxt, vad det är, olika typer av tillväxt, entreprenörens och planeringens roll i företaget samt resurser och hur dessa kan utnyttjas för att nå tillväxt.

Litteratursökningen resulterade i ett trettiotal artiklar och böcker som utgör den empiriska delen av uppsatsen. I tabell 4 presenteras samtliga artiklar som ligger till grund för uppsatsens empiri. Där redogörs även för vilka artiklar som ligger till grund för de olika avsnitten i detta kapitel.

*Tabell 4. En överblick över de artiklar som används i kapitlet och dess olika delar.*

<b>Kapitel</b>	<b>Författare/Artikel</b>
4.1 Tillväxt	Delmar, Davidsson & Gartner 2003
	Leithc, Hill & Neergaard 2010
	McKelvie & Wiklund 2010
	Wiklund, Davidsson & Delmar 2003
4.2 Olika typer av tillväxt	Hansen & Hamilton 2010
	McKelvie & Wiklund 2010
4.3 Hög tillväxt	Achtenhagen, Naldi & Melin 2010
	Birch 1987
	Henrekson & Johansson 2010
	Landström & Löwegren 2009
	Markman & Gartner 2002
	Moreno & Casillas 2007
4.3.1 Uppkomsten av hög tillväxt	Delmar, Davidsson & Gartner 2003
	Foreman-Peck, Makepeace & Morgan 2006
	Landström & Löwegren 2009
	Markman & Gartner 2002
	McKelvie & Wiklund 2010
	Moreno & Casillas 2007
4.3.2 Sju tillväxtmönster bland Gazeller	Delmar, Davidsson & Gartner 2003
4.3.3 Resurser i tillväxt	Markman & Gartner 2002
	Moreno & Casillas 2007
4.4 Planering	Delmar, Davidsson & Gartner 2003
	Delmar & Shane 2003
	Landström & Löwegren 2009
	Magretta 2002
4.4.1 Affärsmodellen	Magretta 2002
	Teece 2010
4.4.2 Affärsplan	Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010
	Delmar & Shane 2003
	Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboda & Simón-Moya 2012
	Karlsson & Hoing 2009
	Landström & Löwegren 2009
	Schutjens & Wever 1999
4.5 Entreprenören och företaget	Hansen & Hamilton 2010
	Foreman-Peck, Makepeace & Morgan 2011
	Landström & Löwegren 2009
	Wiklund, Davidsson & Delmar 2003

## 4.1 Tillväxt

Eftersom tillväxt kan definieras och mätas på olika sätt vill vi klargöra hur de artiklar som används i detta kapitel hanterar begreppet tillväxt. De artiklar som används för att diskutera tillväxt och hur dessa definieras och mäter tillväxt är beskrivet i tabell 5.

Tabell 5. Beskrivning av de sätt forskare valt att definiera och mäta tillväxt på i de studier som ligger till grund för kapitlet om tillväxt i empirin.

Artikel	Sätt att definiera och mäta tillväxt
Leitch, Hill & Neergaard 2010	Litteraturstudie där de har undersökt hur andra forskare mätt tillväxt. De belyser att tillväxt ska ses som en process snarare än en förändring i mängd och viktiga intressenter ska tas med i beräkningen.
Delmar, Davidsson & Gartner 2003	Undersöker olikheter i hur olika företag uppnår hög tillväxt. Till detta har de använt olika mätverktyg: relativ och absolut förändring i försäljning, relativ och absolut förändring i antalet anställda, organisk kontra förvärvstillväxt och regelbundenheten och volatiliteten över en tioårsperiod.
McKelvie & Wiklund 2010	Litteraturstudie som förklarar hur företag växer, genom organisk, förvärv eller hybridisering. Belyser problemet med att forskare undersöker hur mycket företag växer i stället för att undersöka hur tillväxt uppnås.
Moreno & Casillas 2007	Försäljningstillväxt utifrån årliga rapporter mellan 1998 och 2001. Belyser svårigheten att placera dessa resultat på grund av olika branscher och skapat en indikator för relativ tillväxt: skillnaden mellan den procentuella förändringen i försäljningstillväxt för företaget och medel i den relevanta branschen.
Markman & Gartner 2002	Fokuserar på relationen mellan vinst och hög tillväxt. Utgått ifrån Inc. Magazines lista över de 500 snabbast växande företag i USA. Företagen är rankade efter försäljningstillväxt över en femårsperiod. De har jämfört både absolut och relativ förändring i försäljning och anställda.
Hansen & Hamilton 2011	Utifrån årligt fullständiga anställningssiffror mellan 1994 och 2007 har den absoluta förändringen i antalet anställda använts för att mäta tillväxt.
Foreman-Peck, Makepeace & Morgan 2006	Två metoder: vinst och tillväxt. Tillväxt syftar till omsättning och/eller anställda. Chefer blev tillfrågade huruvida de ansåg att deras företag var, låg- mellan- eller högtillväxtföretag.

Trots, eller kanske på grund av, att intresset för tillväxtforskning är stort och har varit det under en lång tid kan begreppet tillväxt innebära olika saker beroende på när och av vem det används (Leitch, Hill & Neergaard 2010). Dessutom är relativt lite konkret fakta känt om vad som driver tillväxt. Att missförstånd kring begreppet lätt uppstår innebär begränsningar gällande kommunikation mellan de personer som bedriver forskning, de som fattar politiska beslut och de som faktiskt befinner sig i kontexter med tillväxt, det vill säga praktiker. Det är viktigt att poängtera att företag som visar hög tillväxt kan variera beroende på hur tillväxten mäts (Wiklund, Davidsson & Delmar 2003).

Att ha förståelse för att hög tillväxt är ett heterogent fenomen som kan uppnås på flera olika sätt och innebära olika saker för olika företag är till stor hjälp för forskare och praktiker (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Leitch, Hill och Neergaard (2010) hävdar att för stort fokus inom forskningen på tillväxtområdet har givits åt hur företag växer i stället för varför de växer. Tillväxt i företag är i allt för hög grad mångfacetterat för att forskare ska kunna ge konkreta svar på vad det är som faktisk genererar tillväxt i praktiken (McKelvie & Wiklund 2010).

Hur tillväxt mäts varierar. En del forskare förespråkar försäljningsökning som det bästa sättet att mäta tillväxt, medan andra argumenterar för att mäta tillväxt i antalet anställda bör vara det allmänt vedertagna (McKelvie & Wiklund 2010). När valet av mätverktyg inte är detsamma varierar resultatet, vilket leder till att jämförelser mellan studier blir svårt (Leitch, Hill & Neergaard 2010). Leitch, Hill och Neergaard (2010) kritiserar många studier för att använda för enkla mätvariabler (som försäljning, vinst eller anställda), för att inte kombinera dessa efter behov och för att inte motivera eller förklara varför man använt de variabler man gjort. Tillväxt kan se olika ut beroende på vilket företag som undersöks och vilka mätmetoder som används. Hur företagets tillväxtmönster ser ut, i vilken takt och vilken metod man använt för att växa kan också variera mellan olika företag (Delmar, Davidsson & Gartner 2003).

## 4.2 Olika typer av tillväxt

Generellt sätt kan företag växa på tre olika sätt: organiskt/internt, genom förvärv eller hybridtillväxt såsom franchising (McKelvie & Wiklund 2010). Att växa genom förvärv är vanligare hos större företag än hos små företag och kan ge sken av stark tillväxt i antalet anställda. Stora företag är också benägna att växa långsammare. En anledning till detta kan vara att de redan har en stabil marknadsposition och inte är i direkt behov av att bli större för att överleva (Hansen & Hamilton 2010). Tillväxt genom förvärv skapar inte några nya arbetstillfällen eftersom det i praktiken innebär att ett företag endast byter ägare (McKelvie & Wiklund 2010). Sker tillväxten organiskt i företaget skapas däremot ett positivt netto av arbetstillfällen. De små företagen är de företag som är mest benägna att växa organiskt och är därför de företag som bidrar med flest nya arbetstillfällen trots att deras relativa ökning i anställda är lägre än hos ett stort företag som vuxit genom förvärv. En hög organisk tillväxt är bra ur ett samhällsperspektiv, men för små företag som växer snabbt organiskt finns ett samband där tillväxtperioden följs av en period med sämre ekonomisk prestation.

## 4.3 Hög tillväxt

Som tidigare nämnts finns flera förklaringar till intresset av att studera tillväxt i små och medelstora företag, och speciellt högtillväxtföretag. En anledning till detta är att flera studier visat att högtillväxtföretag genererar flest nya arbetstillfällen netto (Landström & Löwegren 2009; Moreno & Casillas 2007).

Högtillväxtföretag definieras enligt (Storey 2001 se Moreno & Casillas 2007, s. 70) som: *“High-growth firms are firms that have achieved a sales growth of at least 25 % in each of the 4 years for businesses with current sales of £5–10 million, or of at least 15 % for businesses with current sales amounting to £10–100 million”*. Moreno och Casillas (2007) utökar definitionen med att företagen även behöver växa snabbare än andra företag inom samma industrisektor för att passa det syfte deras studie har. Liknande krav ställs i Birch (1987) definition av vad han kallar för Gaseller (Achtenhagen, Naldi & Melin 2010; Henrekson & Johansson 2010; Markman & Gartner 2002).

### 4.3.1 Uppkomsten av hög tillväxt

Moreno och Casillas (2007) studie över nästan 6700 små och mindre företag visar att de företag som växer snabbast tenderar att vara signifikant mycket mindre och ha lägre resursomsättning än företag som inte är högtillväxtföretag. Att små företag visar hög tillväxt kan bero på att de intar nya marknader snabbt och omfattande (Markman & Gartner 2002). Detta kan vara en del av en strategi för att öka eller skapa lönsamhet när företaget är litet. För att dessa företag ska överleva och generera de nettojobb som förväntas krävs det också att de övervinner de hinder som är förknippade med snabb tillväxt samt att de klarar av att växa till en konkurrenskraftig storlek inom några år (Markman & Gartner 2002; Moreno & Casillas 2007).

Hög tillväxt, oavsett hur den mäts, är inte alltid någonting uteslutande positivt (Markman & Gartner 2002). En hög tillväxt kan skapa instabilitet i företag då den interna delen av organisationen inte hinner utvecklas i samma takt som företaget växer (McKelvie & Wiklund 2010). Detta kan leda till att tillväxten i sig skapar stora kostnader för företagen om det vill fortsätta växa. När företaget når en viss storlek behöver det investera i materiella tillgångar, ny personal och utbildning av befintlig personal vilket leder till ytterligare kostnader (Markman & Gartner 2002). De materiella omkostnader som ökar på grund av det snabbt ökande resursbehovet kan bestå av ökad arbetsyta och investering i större mängder material och utrustning. Med ökad tillväxt kan även organisationsstrukturen behöva förändras.

Större företag kräver kompetent personal med utbildning i hur företag ska ledas och styras (McKelvie & Wiklund 2010). Ofta innebär detta att en ledningsgrupp måste anställas då företagets storlek nått en punkt då grundaren inte ensam klarar av den ökade arbetsbördan tillväxten innebär, när mer tid behövs för kontroll, ledning och koordinering.

Även företag som växer stabilt och långsammare stöter trots sin försiktiga tillväxt på samma problem som företag med hög tillväxt (McKelvie & Wiklund 2010). För att övervinna dessa hinder behövs, med förbehåll för variation i olika branscher, fler personaltimmar, förändrad struktur i organisationen samt investering i fysiska resurser vilket innebär större utgifter. Vissa företag är nöjda med att endast växa till den storlek då dessa nyinvesteringar krävs, helt enkelt för att ambition eller likviditet inte finns hos entreprenören eller företaget. Att samma problem uppstår oavsett hur snabbt företag växer är naturligt då branscher har fysiska begränsningar som uppkommer till följd av företagets storlek.

Moerneo och Casillas (2007) hävdar att det finns en relation mellan tillväxt och storlek genom att konstatera att högtillväxtföretag är mindre företag samt fastslår att större företag uppvisar lägre tillväxt än bransch-snitt. I deras studie upptäcker de också att företagets ålder inte har någon signifikant betydelse för hur snabbt ett företag kan växa. Däremot har företagets ålder betydelse för hur tillväxt i företag tar form (Delmar, Davidsson & Gartner 2003).

Omsättning är den variabel som starkast påverkar skillnaden i tillväxt mellan högtillväxtföretag och icke-högtillväxtföretag i den studie Moreno och Casillas (2007) gjort. Efter studien kan de även konstatera att högtillväxtföretag inleder den period studien täcker med lägre omsättning än icke-högtillväxtföretag. Foreman-Peck, Makepeace & Morgan (2006) har däremot inte kunnat se någon skillnad i förhållandet mellan lönsamhet och omsättning i olika tillväxtkategorier. Medellönsamhet och omsättning är endast något lägre för högtillväxtföretag än för normalt växande företag. De förklarar avsaknaden av ett samband med att chefer eller ägare gör kompromisser för att säkra framtida vinster genom till exempel förändrade prissättningsstrategier, avsaknad av konkurrens, lägre motivation att växa eller en kombination av dessa. Ledningen av företaget kan alltså påverka hur företagets tillväxt tar form (Delmar, Davidsson & Gartner 2003; Landström & Löwegren 2009).

#### 4.3.2 Sju tillväxtmönster bland Gazeller

Delmar, Davidsson och Gartner (2003) har delat in högtillväxtföretag i sju kluster skapade med avseende på hur företagets tillväxtmönster ser ut. Alla företag i undersökningen är små eller medelstora högtillväxtföretag i Sverige. Vid studien var alla företag aktiva inom den privata sektorn, hade minst 20 anställda och tillhörde de bästa 10 procenten i en eller fler av följande sex tillväxtkategorier: (a) absolut antal anställda, (b) absolut antal anställda organiskt, (c) absolut försäljning, (d) relativ (i procent) förändring i antal anställda, (e) relativ förändring i antalet anställda organiskt och (f) relativ försäljningsökning. De sju klustren samt hur stor andel av de undersökta företagen de representerar presenteras i tabell 6.

*Tabell 6. Olika kluster företagen delats in i utifrån hur de växer samt hur stor andel var och ett utgör. Egen bearbetning utifrån Delmar, Davidsson och Gartner (2003).*

<b>De sju tillväxtmönstren</b>	<b>Andel</b>
1. Super absolute growers	13.5%
2. Steady sales growers	12.8%
3. Acquisition growers	10.0%
4. Super relative growers	16.3%
5. Erratic one-shot growers	16.7%
6. Employment growers	16.0%
7. Steady overall growers	14.8%

Till super absolute growers (1) hör de företag som uppvisar hög absolut tillväxt både för antal anställda, totalt och organiskt, och försäljning (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). De företag som hör hit rankas högst i absolut tillväxt och representerar tillsammans med kluster fyra de företag som starkast representerar högtillväxtföretag. Dessa företag har även stark relativ utveckling. Företagen i kluster steady sales growers (2) visar stark positiv tillväxt för absolut försäljning men negativ utveckling i antalet anställda. Högst tillväxt kan mätas när tillväxt i försäljning sätts i relation till utvecklingen av antalet anställda. Den låga relativa tillväxten förklarar att den här gruppen till stor del består av i sammanhanget större företag. Företag i acquisition growers (3) visar en utveckling likt de i kluster ett, med undantag av tillväxt i antal anställda organiskt. Företag i kluster tre har stark positiv tillväxt i absolut försäljning och totalt antal anställda, men negativ utveckling hos antalet anställda organiskt. Super relative growers (4) kan ses som det kluster som representerar de företag som växer starkast i relativa mått. Företagen tillhörande detta kluster är även de som visade flest år med hög tillväxt. Överrepresenterat i detta kluster, 71 procent, är nystartade företag inom kunskapsintensiva branscher. Erratic one-shot growers (5) präglas av att ha en negativ utveckling gällande absolut försäljning och antalet anställda. Anledningen till att dessa företag kan klassas som högtillväxtföretag är den metod som används för att mäta tillväxt. Relativ tillväxt mäts som ett medeltal över en tidsperiod och företag som under en viss tidpunkt upplever stark tillväxt vid ett tillfälle kan alltså klassas som högtillväxtföretag. Till det sju klustret, employment growers (6), hör de företag som har relativt större anställningstillväxt än försäljningstillväxt. Förvånansvärt är att försäljningstillväxten till och med kan vara negativ. Steady overall growers (7) har hög tillväxt i absolut försäljning och antal anställda, både organiskt och totalt, men svag relativ tillväxt. Det här klustret är ganska likt kluster ett, men uppvisar svagare utveckling/tillväxt. Anställningstillväxten är huvudsakligen organisk och tenderade att öka stegvis. Genomgående för den här gruppen är relativt få högtillväxtår.

En viktig del av studieresultatet visar de skillnader i demografisk tillhörighet de sju klustren representerar. Delmar, Davidsson och Gartner (2003) fann att företags storlek, ålder och bransch har stark relation till skillnader mellan klustren. Öväntat fann de även att företagets ägandestruktur endast har en måttlig inverkan och relation till de sju tillväxtmönstren. Utifrån det här anser sig Delmar, Davidsson och Gartner (2003) visa att högtillväxtföretag har olika tillväxtmönster och att dessa inte på något sätt är slumpmässiga utan snarare starkt relaterade till företagets demografiska utformning och uppbyggnad. De konstaterar att det inte finns något typiskt tillväxtföretag och att verkligheten snarare ser ut att uppvisa flera typer av tillväxt och tillväxtmönster. De konstaterar även att hög tillväxt är mångfacetterad och speglas på flera olika sätt i verkligheten, någonting som är viktigt för både forskare och praktiker att förstå och ta hänsyn till.

#### 4.3.3 Resurser för tillväxt.

De företag som klassas som högtillväxtföretag tenderar visa lägre utnyttjandegrad av de resurser företaget förfogar över i tidigt stadie när företaget tar form (Moreno & Casillas 2007). Genom att lära sig utnyttja resurser effektivt kan tillväxtmöjligheter skapas för dessa företag. Överskott eller ineffektivt utnyttjade resurser kallas för slack-resurser och är ofta en följd av att företag är små och de resurser som anskaffas inte är delbara. Slack-resurser kan bestå av ett stort lager, personal som inte behöver arbeta 100 procent eller råvaror som inte går att skaffa i tillräckligt låg kvantitet. Det uppstår då ett överskott, en obalans av resurser som företag med högre grad av entreprenöriell inriktning (EO, entrepreneurial orientation) tenderar att lättare ta tillvara än andra. Som ett svar på den obalans som uppstår behöver dessa företag växa för att optimalt utnyttja sina resurser.



Kunskap är enligt Moreno och Casillas (2007) en avgörande resurs i SMEs för att skapa tillväxt. De kan däremot inte konstatera vilka resurser som är avgörande för att företag ska bli högtillväxtföretag och vad som skiljer dessa från företag som växer normalt. Utifrån den resursbaserade teorin har Moreno och Casillas (2007) ändå identifierat två faktorer som bidrar till tillväxt. För det första, eftersom resurser måste skapas eller anskaffas till företaget från en extern miljö gynnas de företag som har möjlighet till nätverkande. Det vill säga, företag med goda nätverksegenskaper gynnas i tidigt stadie då de får möjlighet att genom nätverk förfoga över nyckelresurser. Detta kan i sig leda till att de har lättare att växa än företag som saknar goda nätverksegenskaper. För det andra har deras studie visat att slack-resurser är en faktor som kan leda till tillväxt, men detta begrepp har fokus på materiella resurser. De hävdar att detta inte beskriver allt. Företagets förmåga att få tillgång till ny kunskap, genom förvärv eller intern utveckling, kan skapa dynamic capabilities, vilket i sin tur kan användas för att förvalta dessa slack-resurser. Goda dynamic capabilities kan därför ses som en nyckelresurs hos snabbt växande företag. Företag som har ett starkt fokus på tillväxt har också en tendens att locka mer kompetent personal och finansiellt kapital då de förväntas göra stora vinster i framtiden (Markman & Gartner 2002). Detta är fördelar förknippade med hög tillväxt vilket kan vara avgörande för företagets motivation och överlevnad.

## 4.4 Planering

Att växa innebär både formella och informella förändringar i organisationen (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). För att bibehålla kontroll och ha strukturerade mål förespråkar forskare planering (Delmar & Shane 2003; Landström & Löwegren 2009; Magretta 2002).

### 4.4.1 Affärsmodellen

Värdet i att upprätta en affärsmodell ligger i att identifiera de värden företaget skapar för kunder och hur företaget skapar intäkter från dessa värden som sedan kan omvandla till vinst (Teece 2010). Genom att information och marknader blivit mer lättillgängliga för konsumenter behöver företag, som en reaktion på detta, vara mer konsumentmedvetna. Utan en väl utformad affärsmodell kan entreprenörer misslyckas med att leverera eller skapa värden ur sin innovation. Affärsmodellen har som uppgift att klargöra hur företag skapar och levererar det värde kunden efterfrågar. Genom att förklara detta ska vinsterna redogöras utifrån företagets kostnader och intäkter. Oavsett om det gäller ett nystartat eller ett etablerat företag behöver verksamheten lägga fokus på att utforma en affärsmodell (Magretta 2002). Att upprätta en affärsmodell består av två faser. Den första fasen går ut på att skapa en produkt eller tjänst samt anskaffa de nödvändiga resurser som behövs för att producera och leverera denna. Fas två inkluderar alla aktiviteter som har att göra med försäljning, identifiering av marknad, faktisk försäljning och distribution samt att leverera produkten eller tjänsten.

### 4.4.2 Affärsplan

Att samla information om marknadsmöjligheter och att lära sig att använda denna information för att sedan ta vara på dessa möjligheter kräver resurser (Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010). Brinckmann, Grichnik och Kapsa (2010) hävdar att trots resurskostnaden så väger nyttan av arbetet upp för den nedlagda tid och det arbete som företaget offrat. Med tanke på att små företag ofta arbetar med en knapp resurs bas är det viktigt att förstå hur de ska gå tillväga för att använda den kunskap och information som skapas i samband med planering på ett så effektivt sätt som möjligt. Planering hjälper entreprenörer att snabbare förutse problem samt upptäcka informationsluckor (Delmar & Shane 2003). Företag som redan har insikt om vilka problem som kan uppstå kan tackla dessa problem lättare och effektivare. Att förfoga

över knappa resurser kräver också att entreprenören måste överväga vad dessa resurser ska användas till för att skapa mest nytta i företaget (Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010).

Delmar och Shane (2003) konstaterar att planering ökar produktionsutveckling och hjälper till att organisera nystartade företag till skillnad från andra forskare som hävdar att planering distraherar entreprenören från att låta sitt nya företag blomma ut till sin fulla potential (Karlsson & Honig 2009). Delmar och Shane (2003) menar att affärsplanering hjälper entreprenören, som en följd av ökad produktionsutveckling och organisering, att bygga ett starkare företag med större chans att överleva. Bristande information kan förutses med planering och skapar medvetenhet om informationsluckor. Planering ger företag förutsättningar att fatta snabbare beslut genom information eller vetskap om var informationen brister. Genom att utveckla en affärsplan är det även lättare för entreprenören att fokusera sitt och företagets agerande i rätt riktning för att uppnå utsatta mål.

Karlsson och Honig (2009) förklarar att skapandet av en affärsplan innebär månader av nedlagd arbetstid och höga konsultarvoden, tid och pengar som skulle kunna användas till andra viktiga aktiviteter såsom att skapa relationen till nya kunder eller leverantörer. En affärsplan är inte avgörande för hur väl ett företag lyckas eller inte. Att ha en affärsplan är ingen garanti för att bli framgångsrik (Schutjens & Wever 2000). Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada och Simón-Moya (2012) hävdar att om en affärsplan ska skapa något värde måste företaget kunna läsa av sin omgivning korrekt. Om inte företaget har den informationen som krävs, skapar inte affärsplanen något värde. Att upprätta en affärsplan i ett tidig stadie kan innebära att ett företags information om marknaden är begränsad och kompetens för att samla in denna information saknas. Att ge sig ut på marknaden för att skapa sig förståelse för hur den ser ut kan vara till hjälp för att upprätta en affärsplan som kan skapa värde för företaget.

Affärsplanen skapas i många fall på grund av externa förväntningar och entreprenören lägger stor kraft i att skriva välformulerade affärsplaner med långsiktiga mål och förväntningar utifrån teorier och böcker för att skapa legitimitet (Karlsson & Honig 2009). Planering har alltså fler uppgifter än att ge stöd åt entreprenören i beslutsprocesser för att kunna nå sina mål. En välskriven affärsplan är ofta någonting som förväntats av banker och andra finansiärer och krävs för att få tillgång till nytt kapital (Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010; Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada & Simón-Moya 2012). En pålitlig affärsplan, där företaget även har dokumenterat sina svagheter och de hinder som kan uppstå, kan bidra till att skapa en mer pålitlig bild av företaget. En affärsplan kan således hjälpa entreprenören att skapa trovärdighet hos externa aktörer, som annars kan vara svårt att förmedla i ett företags tidiga stadie (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada & Simón-Moya 2012; Landström & Löwegren 2009). När affärsplanen väl existerar, skapar den legitimitet och svarar för de externa förväntningar som finns (Karlsson & Honig 2009). Många entreprenörer lägger då affärsplanen åt sidan utan att förnya den i takt med att kontext och omgivning förändras, vilket innebär att skillnaden mellan affärsplanen och företagets faktiska agerande ökar med tiden.

Om planering inte föregår handling kan företag i vissa fall välja att planera i ett senare skede, Brinckmann, Grichnik och Kapsa (2010) förklarar detta som post-planing behavior. Detta kan leda till att företag blir ofrivilligt begränsade genom att tidigare handling inneburit omedvetna val. Dessa begränsningar behöver inte vara förutbestämda och planering i tidigare skede skulle kunnat skapa förutsättningar för att undvika dessa begränsningar.

Planering har en positiv påverkan på prestation i både nya och etablerade små företag, men olika faktorer försvagar sambandet (Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010). Affärsplanering har större positiv effekt i etablerade små företag än i nystartade. Nyttan av en affärsplan minskar eller blir begränsad när oförutsedda händelser kan uppstå i kontexter som är dynamiska och osäkra där icke fullständig förhandsinformation ligger till grund för beslut och planering. Nyttan blir i dessa fall lägre eftersom säkerheten i planeringen inte kan fastslås. Genom att kombinera planering med lärande föreslår Brinckmann, Grichnik och Kapsa (2010) en mer flexibel process som inledningsvis kombinerar planering med utrymme för andra värdeskapande processer och på så sätt blanda strategisk planering med inläring genom att faktiskt göra saker.

## 4.5 Entreprenören och företaget.

Många små företag kan ha möjligheter att växa men inser inte sin fulla potential, vilket kan vara ett problem om företaget vill växa (Landström & Löwegren 2009). Företagande är ofta nära förknippat med hög ambition och förklaringen till att vissa företag inte utvecklas är att entreprenören antingen blundar för möjligheter att växa eller inte har förmågan att upptäcka dessa möjligheter (Wiklund, Davidsson & Delmar 2003).

Entreprenörers känsla av trygghet och övertygelser är avgörande faktorer för vilka mål deras verksamhet har och vilka beslut som fattas (Wiklund, Davidsson & Delmar 2003). De entreprenörer som tror att tillväxt kommer att påverka moralen och välbefinnandet i företagen negativt har ofta en negativ inställning till tillväxt trots att detta kan skapa högre lönsamhet. Dessa entreprenörer ser tillväxt som en börda de helst inte vill ta del av, "*growth menas hassles and they needed that like i need a hole in my head*" (Hansen & Hamilton 2011, s. 286). Den här typen av entreprenörer tenderar även att vara ovilliga att söka nytt kapital eller att expandera om det kan innebära att de behöver släppa en del av sin kontroll över företaget (Landström & Löwegren 2009). Innovation för dessa entreprenörer innebär oftast endast små förändringar av en produkt eller tjänst när kunden begär det (Hansen & Hamilton 2011).

För entreprenörer med ambition att växa är deras inställning viktig för att kunna skapa nya eller förbättrade produkter och tjänster som kan leda till mervärde för kunden (Hansen & Hamilton 2011). Dessa entreprenörer behöver även fokusera på att skapa ett stort kontaktnät, som bland annat kan hjälpa till att etablera en marknadsposition och synliggöra företaget. Kulturen i dessa företag präglas av flexibilitet och innovation. En hög grad av innovation skapar nya möjligheter att arbeta med samt att utveckla nya processer och produkter. Flexibilitet är förmågan att hitta nya snabba sätt att producera produkter och ge kundservice. För att skapa en företagskultur med dessa karaktärsdrag behöver företaget med stor sannolikhet lägga fokus på forskning och utveckling samt utbildning av personal. Utbildning av personal har även visat sig värdefullt för att behålla en önskad företagskultur under tiden företaget växer.

Arbetsklimatet och de förhållanden som råder i företag som växer påverkas sannolikt alltid eftersom förändring i företaget oundvikligt sker momentant med tillväxt (Wiklund, Davidsson & Delmar 2003). Förändring och det arbete som följer innebär utmaningar för de entreprenörer som har en tendens att bli uttråkade om deras företag inte arbetar med inställningen att försöka växa (Hansen & Hamilton 2011).

Entreprenörer i små företag har större chans att lösa problem relaterade till arbetsklimat vid tillväxt eftersom de med aktivt arbete lättare når ut till anställda (Wiklund, Davidsson & Delmar 2003). Tack vare att företaget fortfarande är litet kan entreprenören lättare förklara vad tillväxten innebär, vilka utmaningar de står inför samt hur nya möjligheter kan gynna personalen och företaget.

När företag är små blir relationen mellan kostnader och omsättning hög för administrativ personal, vilket innebär att företag med låg omsättning kan ha svårt att täcka dessa samkostnader (Foreman-Peck, Makepeace & Morgan 2011). När företaget är litet innebär det att entreprenörens ansvar och arbetsuppgifter blir större vilket i sin tur ställer högre krav på entreprenören.

## 5 Analys och diskussion

I detta kapitel diskuteras och analyseras den frågeställning uppsatsen syftar till att belysa. I analysen kopplas den genomförda litteraturstudien till den teori som tidigare presenterats i uppsatsen. Rubrikerna i detta kapitel följer den frågeställning uppsatsen syftar att belysa: Vad är tillväxt, finns det olika typer av tillväxt, vilka resurser kan leda till tillväxt. vilken roll har planering vid tillväxt, vad är entreprenörens roll vid tillväxt?

Tabell 7. Teoretiska och empiriska referenser som används för att analysera och diskutera uppsatsens syfte.

Avsnitt	Referenser i teori	Referenser i empiri
5.1	Barney 1991 Eisenhardt & Martin 2000 Landström & Löwegren 2009 Penrose 1959 Storey 1994	Delmar, Davidsson & Gartner 2003 Markman & Gartner 2002 McKelvie & Wiklund 2010 Moreno & Casillas 2007 Shepherd & Wiklund 2009
5.2	Klofsten 1998 Landström & Löwegren 2009 Penrose 1959 Storey 1994	Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010 Delmar & Shane 2003 Delmar, Davidsson & Gartner 2003 Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada & Simón-Moya 2012 Hanson & Hamilton 2011 Karlsson & Honlig 2009 Landström & Löwegren 2009 Magretta 2002 McKelvie & Wiklund 2010

### 5.1 Tillväxt

Avsnittet diskuterar begreppet tillväxt, vad det innebär för företag och hur tillväxt mäts.

#### 5.1.1 Vad är tillväxt?

Enligt RBV skapas förutsättningar för tillväxt genom att nyckelresurser används på ett sätt som innebär att företag gör någonting bättre än konkurrenter och som ett resultat av detta väljer fler kunder just detta företags produkter (Penrose 1959). Penrose (1959) menar att tillväxt är en ökning i företagets storlek, vilket i sin tur innebär att företagets resurser har blivit större eller fler. Hur mäter man då mängden eller storleken av företagets resurser?

Den empiriska studien har visat att tillväxt kan mätas på flera sätt, inte bara med monetära mått (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Tillväxt i empirin är ett begrepp som kan tillämpas i många olika situationer vilket innebär att det är både svårt och i flera fall onödigt att skapa ett generellt mätverktyg. I studier som jämför olika företag med varandra används samma mätverktyg. För att jämföra företag som är likvärdiga är dessa studier användbara, däremot sjunker värdet av studien om de företag som jämförs ser olika ut. Den här typen av studier ger dock ingen djupare bild av hur företagets tillväxt faktiskt ser ut (Shepherd & Wiklund 2009). Ett tydligt exempel där metodvalet kan innebära vitt skilda resultat är då företag under en viss tidpunkt uppvisat hög tillväxt men i själva verket inte alls blivit större på grund av att företagets totala tillväxt är negativ utanför tidsramen för studien (Delmar,

Davidsson & Gartner 2003). Problem uppstår också när jämförelser sker mellan företag i skilda branscher eller företag i olika utvecklingsstadier och med olika storlek.

Utifrån empirin och teorin anser vi att om ett företag har som mål att omsätta eller göra så stora vinster som möjligt bör detta vara det som mäts eftersom det är i linje med företagets strategi och vad företaget kommer arbeta med för att uppnå. Att mäta tillväxt i antalet anställda i ett företag som strävar efter att automatisera sin verksamhet i så stor utsträckning som möjligt innebär att företaget kan uppvisa negativ tillväxt när det i själva verket väldigt väl uppnår de mål och krav företaget har. Vi anser därför att studieresultatet i ett sådant fall skulle bli missvisande.

Att studera företags tillväxt med den metod som vi föreslår, det vill säga över tid mot uppsatta mål, blir väldigt tidskrävande och innebär att en dialog antagligen behöver föras med de företag som ska undersökas. Det krävs också att företaget som ska studeras har uppsatta mål samt ger tillräcklig och tillförlitlig information. När specifika faktorer är valda för att mäta eller definiera tillväxt finns alltid en risk att andra nyckeltal som kan visa andra resultat inte uppmärksammas. Att mäta företags tillväxt på det här sättet anser vi ändå kan ge en bättre förståelse för hur väl företag faktiskt uppnår tillväxt. Vi tror också att studier kan ge en bättre bild av hur tillväxten i företaget tar form och metoden kan på så sätt skapa bättre teoribildning och underlag för praktiker.

### 5.1.2 Olika typer av tillväxt

När ett företag växer genom förvärv omvandlas en resurs till en annan (McKelvie & Wiklund 2010). Genom att använda sitt kapital kan moderbolag förvärva dotterbolag. Priset, som köparen betalar för dotterbolaget, ska enligt grundläggande företagsekonomi spegla värdet köparen får ut av affären. När ett företag köper ett annat ska det alltså betala vad den samling resurser som företaget förvärvar är värda för dem. Det här värdet består av framtida vinster men också av det värde de förvärvade resurserna kan skapa i företaget. Skulle verkligheten spegla dessa teoretiska antaganden uppstår inget nytt värde genom affären.

Nytt värde och tillväxt borde uppstå först om och när det nya ägandet innebär förbättringar i det förvärvade bolaget vilket i sin tur innebär någon form av positiv utveckling (Moreno & Casillas 2007). Att låta dotterbolaget få tillgång till VRIO-resurser och utnyttja kunskap om effektivisering och liknande är åtgärder som kan bidra till att förbättra dotterbolagets prestation. Det är alltså avgörande hur väl moderbolaget kan integrera och anpassa dotterbolaget till koncernen. Den här typen av anpassning kan ses som moderbolagets dynamic capabilities. Skulle så vara fallet är det moderbolagets dynamic capabilities som skapar förutsättningar för tillväxt. Förhållandena kan också vara motsatta, att dotterbolaget innebär nya resurser för moderbolaget vilket kan innebära effektivisering, konkurrensfördelar och tillväxt.

Det är resurshanteringen som skapar förutsättningar för tillväxt och inte själva förvärvet i sig. Förutsättningar för tillväxt beror på hur väl företag kan hantera det nya resursflödet som uppstår (Moreno & Casillas 2007). Den tillväxt som uppkommer till följd av förvärvet måste därför vara organisk, genom att dotterbolaget eller moderbolaget växer (McKelvie & Wiklund 2010). Antingen skapar förvärvet förutsättningar att göra högre vinster, ta större marknadsandelar eller utveckla nya innovationer för moderbolaget eller för dotterbolaget. Vi anser att i slutändan är alltså all tillväxt i företag organisk även vid förvärv.

### 5.1.3 Hög tillväxt

I teorin skapar VRIO-resurser och företags dynamic capabilities förutsättningar för att konkurrera på andra villkor än konkurrenter (Barney 1991; Eisenhardt & Martin 2010; Landström & Löwegren 2009). Markman och Gartner (2002) förklarar att små företag som intar nya marknader och branscher tenderar att växa snabbt. Att detta verkar vara fallet är inte så konstigt när de i sin studie utser högtillväxtföretag efter ett relativt mått utifrån Storeys (1994) definition, (25 % eller högre försäljningsökning). Små företag växer alltså snabbast i relativa mått. Samma sak visades av Delmar, Davidsson och Gartner (2003) i deras kluster "Super relative growers", där 71 procent av företagen grundades inom kunskapsintensiva tjänstebranscher under studiens gång.

Att företag är små innebär att de inte behöver uppleva stora förändringar i absoluta mått för att uppvisa hög relativ tillväxt jämfört med stora bolag som behöver stor förändring i företaget för att kunna uppnå höga tillväxttal (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). De stora företag som trots detta kan visa hög relativ tillväxt är äldre och befinner sig inom traditionell industri såsom, massa, stål och produktion. Dessa företag är knutna till företagsgrupper och visar hög tillväxt genom att förvärva andra bolag.

Vad hög tillväxt är beror till stor del på hur det mäts och hur det uppnås beror på hur företaget i fråga ser ut (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Vilka företag som genererar flest nettojobb är också en fråga att diskutera. Små företag som visar på hög tillväxt när de är nya löper stor risk att inte klara av sina första år (Landström & Löwegren 2009). Gör de inte det genereras inte heller några jobb (Landström & Löwegren 2009; Markman & Gartner 2002; Moreneo & Casillas 2007). De företag som köper mindre företag är äldre och finansiellt starka företag som kan bidra med kunskap och kapital vilket kan hjälpa yngre företag att överleva och fortsätta utvecklas (Delmar, Davidsson & Gartner 2003). Tack vare detta är de företag som i teorin inte skapar nya arbetstillfällen ändå med och bidrar till att dessa arbetstillfällen inte försvinner. Skapar förvärvet nya möjligheter för organisk tillväxt bidrar de större företagen även till att skapa nya nettojobb.

För att koppla vad som skapar hög tillväxt till teorin måste man förstå att hög tillväxt kan uppstå i alla branscher oavsett geografisk position (Landström & Löwegren 2009). Eftersom tillväxt kan ses som en ökning i försäljning, vilket är ett resultat av att kunder väljer ett företags produkter eller tjänster framför ett annat, är det konkurrensfördelar som skapar förutsättningar för tillväxt, vilket tydliggörs i den resursbaserade teorin (Barney 1991; Landström & Löwegren 2009). Att skapa ett mervärde för kunden som är så stort som möjligt jämfört med kostnaderna för produktionen innebär högsta möjliga avkastning. Hög tillväxt uppstår alltså då detta mervärde är tillräckligt stort i jämförelse med konkurrenter eller andra företag.

## 5.2 Vilka resurser kan leda till tillväxt?

Storeys (1994) syntes, innebär att entreprenören behöver kombinera befintliga resurser så effektivt som möjligt. För att lyckas med detta kan bra planering vara till hjälp (Delmar & Shane 2003; Landström & Löwegren 2009; Magretta 2002). Att kombinera och utnyttja resurser bättre än konkurrenter kan skapa konkurrensfördelar och möjlighet att växa (Storey 1994). Om detta innebär att agera snabbt utan att planera eller att planera för att skapa effektiva lösningar är svårt att säga då förutsättningarna är olika från fall till fall med dynamiska, ny eller etablerade branscher. Hur entreprenören väljer att agera utifrån marknadsmöjligheter, tillgänglig information och resurser påverkar alltså företagets potential

och möjlighet att växa (Delmar & Shane 2003; Hansen & Hamilton 2011; Wiklund, Davidsson & Delmar 2003).

### 5.2.1 Vilken roll har planering vid tillväxt?

Brinckmann, Grichnik och Kapsa (2010) menar att trots det resursanspråk i form av kostnad och tid som uppkommer vid insamling av information om marknadsmöjligheter och problem så tjänar företag på att planera. Men Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada och Simón-Moya (2012) hävdar att då kompetensen inte finns i ett företag för att samla in tillräckligt med information bör företaget i stället ge sig ut på marknaden för att på så sätt få erfarenheter för att sedan utveckla en affärsplan som passar företaget och dess kontext. Klofstens affärsplattform förklarar att olika komponenter behöver uppfyllas för att skapa en bra bas åt företaget som därför bör arbeta med att redogöra för dessa komponenter (Klofsten 1998). Kräver detta att företaget är aktivt på en marknad så är det självklart att affärsplattformen inte kan vara komplett innan företaget existerar på en marknad.

I empirin diskuteras nackdelar med ett starkt fokus på planering och en av nackdelarna är att företag kan missa chansen att vinna marknadsandelar under den tid planeringen kräver (Karlsson & Honlig 2009). Delmar och Shane (2003) hävdar däremot att företag som redan fått insikt i vilka problem som kan uppstå på marknaden kan tackla dessa lättare och effektivare, då de har mer insikt i vilka resurskombinationer företaget behöver. Det vill säga, om ett företag uppfyller de krav affärsplattformen ställer bör det ha kunskap om eventuella hinder, kunskapsluckor och vilka förändringar i organisationen som kan uppstå (Klofsten 1998).

I nystartade företag kan inte ledningen förutse alla faktorer som kan påverka företaget (Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010). Det behövs kunskap och erfarenhet för att kunna planera och i empirin föreslås en kombination av planering och agerande. Detta innebär även att företag eller entreprenörer ges tid för att faktiskt skaffa de nödvändiga resurser som i tidigt skede är väsentliga för att företaget ska kunna skapa lönsamhet (Delmar, Davidsson & Gartner 2001). Enligt den resursbaserade teorin är det ofta endast entreprenören med dess kunskap, nätverk, idé och andra egenskaper som är företagets resurser när detta skapas (Landström & Löwegren 2009). Vidare är det naturligt att ytterligare resurser krävs för att skapa ett värde som går att sälja till en kund. Även konsulter som säljer sin kompetens behöver en affärsplan, hemsida, försäljningskanaler o.s.v. för att skapa försäljning. Detta är resurser som behöver skapas eller anskaffas och ju snabbare företaget kan förfoga över dessa desto snabbare går det att skapa lönsamhet.

Den empiriska studien har visat att alla företag som växer förr eller senare kommer att stöta på hinder förknippade med företagets storlek. Eftersom detta är välkänt borde de åtgärder som behöver vidtas också vara kända. Penrose (1959) teori förklarar att dessa hinder alltid uppstår, men när dessa uppstår är oklart. Därför borde företag som planerar på förhand kunna se vilka resurskombinationer som kommer att krävas. Eftersom snabb tillväxt i en period följs av en period med sämre ekonomiskt resultat (McKelvie & Wiklund 2010), kan planering och förmåga att anpassa företaget till nya förutsättningar således hjälpa företag att klara av dessa ekonomiskt tuffare perioder (Delmar & Shane 2003; Landström & Löwegren 2009). Enligt resonemanget bör företag som är skickliga planerare ha starka konkurrensfördelar. För företagets förmåga att övervinna dessa hinder innebär dynamic capabilities alltså en nyckelresurs.



Resonemanget hävdar att planering kan ses som en resurs, och vissa företag kan utnyttja planeringen effektivare än andra genom att förutse och tyda marknadssignaler bättre (Brinckmann, Grichnik & Kapsa 2010). Resurserna, planering och dynamic capabilities kan tillsammans eller var för sig ses som VRIO-resurser som hjälper till att skapa konkurrensfördelar i företag. Men om företaget är oskickligt och saknar förmåga att läsa marknadssignaler skapar inte planeringen något värde för företaget (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada & Simón-Moya 2012), och kan därför inte vara en VRIO-resurs.

Dock bör vi alltid ha i åtanke att marknader är dynamiska och företag upplever informationsluckor (Landström & Löwegren 2009). Även företag som lägger fokus på att planera löper risk att drabbas av problem de inte kunnat förutse. Men Delmar och Shane (2003) konstaterar att företag som redan har marknadsinformation om eventuella problem, hur och varför dessa kan uppkomma och hur dessa ska övervinnas, kan klara av problemen lättare och effektivare. Att samla information för att planera ger företag även en bild av de informationsluckor som existerar, vilket i sin tur gör att entreprenören inte blir överraskad när denna stöter på problem till följd av bristande information.

Planeringen i ett företag hjälper även till att styra företaget i önskad riktning så att fokus läggs på de aktiviteter företaget avser att sikta på, och på så sätt används även de resurser företag förfogar över på ett effektivt sätt (Delmar & Shane 2003). Detta hjälper också vid vardagsproblem. När det är mycket som ska göras hjälper planering till att strukturera upp de uppgifter som finns för att dels se vad som faktiskt behöver göras, vad som gjorts och dels kunna planera för när och i vilken ordning saker behöver göras.

Utifrån de argument som ställs för och emot planering i företag i empiri och teori har vi identifierat ett problem som kan uppstå när företag beslutar om de ska planera eller inte. För att exempelvis affärsplanen ska uppfylla sitt syfte krävs att så mycket information om företaget och dess kontext som möjligt är känt. Problemet som då kan uppstå är hur ett företag som saknar nödvändig information för att upprätta en acceptabel affärsplan ska skaffa denna information om det innebär att företaget måste etablera sig på en marknad. Kräver etableringen kapital och vägen till kapital går genom banker som i sin tur förväntar sig en affärsplan uppstår ett problem.

### 5.2.2 Vad är entreprenörens roll vid tillväxt?

Utifrån den empiri uppsatsen bygger på har vi identifierat tre typer av entreprenörer; en som vill och kan växa, en som vill men inte kan växa och en som inte vill växa trots att eventuella möjligheter finns.

I teorin förklaras entreprenören som en individ eller grupp med egenskaper som i sin tur resulterar i innovationer, möjligheter och tillvägagångssätt som slutligen måste omsättas i handling (Penrose 1959). Entreprenörskap präglas alltså av utveckling och enligt den resursbaserade teorins förklaring av tillväxt är det just det entreprenören arbetar med. Företagare som inte växer, inte utvecklar produkter, inte effektiviserar o.s.v. passar alltså inte in i teorins definition av en entreprenör. Entreprenörer som inte vill uppnå tillväxt anser vi ha negativ påverkan på företags möjligheter och resultat genom att hämma tillväxt.

I empirin har vi uppfattat att entreprenören ofta ses som företagsgrundaren som startar företaget och driver detta under dess initiala stadie. För att uppnå tillväxt i företag och skapa vinster behöver entreprenören använda sin förmåga att kombinera de resurser som finns till hands för att utveckla nya idéer och göra någonting annorlunda än dess konkurrenter (Hansen & Hamilton 2011). De företagare som inte utvecklar nya idéer och skapar konkurrensfördelar ser vi endast som entreprenörer vid uppstarten av företaget, men efter detta sker inga entreprenöriella handlingar och de bör därför endast klassas som företagare.

Empirin har lyft fram ledning och styrning av företag som ett problem som kan uppkomma till följd av tillväxt (McKelvie & Wiklund 2010; Landström & Löwegren 2009). Det innebär att företaget antingen behöver mer resurser eller bättre kompetens (McKelvie & Wiklund 2010). Lösningen till detta är ofta att anställa ledningsgrupper. Men om entreprenören själv har både de entreprenöriella och de ledningsförmågor som beskrivs i teorin borde denna klara av att styra sitt företag själv under en längre tid. Detta anser vi också borde ske effektivare då ingen kommunikation i ledningsgrupper med risk för missförstånd behövs.

En avgörande faktor för tillväxt är alltså vem entreprenören är och vad denne har för egenskaper, prioriteringar och mål (Hansen & Hamilton 2011). Entreprenörer som enligt empirin har liten vilja till att växa ser tillväxt som ett problem med hinder förknippade med mer arbete, högre risker och kostsamma investeringar. Men i själva verket kan tillväxt innebära effektiviseringar och förbättringar enligt den definition av tillväxt som läggs fram av Penrose (1959) i den resursbaserade teorin. Davidsson, Delmar och Wiklund (2003) förklarar också att tillväxt kan skapa högre lönsamhet, vilket i sin tur borde innebära att entreprenören eller företagaren behöver lägga ner mindre arbete för att tjäna lika mycket som tidigare.

Utifrån uppsatsens teori och empiri anser vi att det är entreprenörens förmåga att skaffa och kombinera nödvändiga resurser samt sälja en produkt som skapar värde för företaget. Vi tror att entreprenörer som har god förmåga att läsa av marknadssignaler och agera efter instinkt kan vara framgångsrika utan att planera i lika stor utsträckning som andra. Det här kan skapa konkurrensfördelar genom att företaget kan etablera en marknadsposition före eventuella konkurrenter.

## 6 Slutsats

I det här kapitlet sammanfattas de slutsatser och tankar vi kommit fram till i analysen. Slutsatserna utgår från uppsatsens syfte:

Denna uppsats syftar till att belysa hur olika resurser påverkar företags möjlighet att växa. Arbetet ska även kunna ligga till grund för framtida företagande eller entreprenörskap och ge vägledning till företag i tidigt stadiet. För att uppnå detta syfte struktureras uppsatsen kring följande frågor: Vad är tillväxt, finns det olika typer av tillväxt, vilka resurser kan leda till tillväxt, vilken roll har planering vid tillväxt och vad är entreprenörens roll vid tillväxt?

### 6.1 Vad är tillväxt?

Utifrån vår litteraturstudie kan vi konstatera att tillväxt är ett begrepp som är svårt att definiera och forskare använder sig av olika mätverktyg för att mäta företags tillväxt. Det leder till att ett företag kan visa hög tillväxt i en studie men ingen tillväxt i en annan studie.

För att skapa en bild som stämmer överens med verkligheten på bästa sätt anser vi att mätning av tillväxt i ett specifikt företaget borde innebära en jämförelse över tid i samma företag med ett mätverktyg anpassat till företaget. Eftersom företag har olika strategier för att nå mål bör tillväxt mätas i hur väl de uppnår de utsatta målen.

Tillväxt innebär hur väl företaget utvecklas, hur det förnyas för att möta nya marknadskrav eller skapa nya förutsättningar för effektivisering och bättre resultat, vilket i sin tur återspeglas i företagets resurser och värde. Vi anser att när tillväxt ska jämföras mellan olika företag bör tillväxt definieras utifrån marknadsvärdet på företagen. Detta eftersom marknadsvärdet styrs av alla de faktorer som vi identifierat används i empirin för att mäta tillväxt, såsom omsättning, antalet anställda, avkastning, marknadsandel, kompetens, kapital, alltså de samlade resursernas värde.

#### 6.1.1 Finns det olika typer av tillväxt?

Den empiriska studien har visat att företag kan växa på tre olika sätt. För det första kan företag växa utifrån sin kärnorganisation genom rekrytering av ny personal och ökad produktion, så kallad organisk tillväxt. För det andra kan företag köpa andra bolag och blir större genom förvärv. För det tredje kan företag växa genom fransching. När företag växer genom förvärv har vi kommit fram till att det inte är förvärvet i sig som skapar tillväxt, utan det är när förvärvet skapar förutsättningar för kärnorganisationen eller det förvärvda bolaget att växa organisk. På så sätt är den enda typen av tillväxt vi identifierat organisk och ett sätt att skapa förutsättningar för detta kan vara att förvärva andra företag.

### 6.2 Vilka resurser kan leda till tillväxt?

I empirin råder det inga tvivel om att det är svårt att specificera vilka resurser som leder till tillväxt. Det beror på att företag är olika och befinner sig i olika branscher, vilket innebär att de utnyttjar eller är i behov av olika resurser. Men i alla branscher finns tillväxtföretag, gemensamt för dessa företag är att de gör någonting annorlunda än sina konkurrenter och utnyttjar marknadsmöjligheter effektivare. För att göra någonting annorlunda krävs nytänkande och innovation, förmågan att skapa nya förutsättningar som innebär konkurrensfördelar. Entreprenören är den resurs som finns i alla branscher och det är entreprenören som står för nytänkande och innovation.

### 6.2.1 Vilken roll har planering vid tillväxt?

Det går naturligtvis att resonera kring förmågan att agera utan att planera och lyckas. Vi tror att de företag som startar utan att planera kan lyckas till en början men stöter på oförutsedda problem längre fram i tiden. Det är då svårare att tackla dessa problem lika effektivt och resurssnålt som de företag som planerat i tidigare skede. Det innebär att företag som inte planerar kan uppvisa hög tillväxt till en början, men kan senare komma att stöta på problem som gör att företagets tillväxt sjunker eller rent av upphör.

Eftersom affärsplaner oftast krävs av finansiärer är de flesta företag tvungna att skapa en sådan, vilket innebär planering. För att en affärsplan ska skapa värde krävs information. Då informationsluckor existerar kan de utgöra ett problem. Lösningen är att vid planering spåra, ta hänsyn till och belysa de informationsluckor som finns. Detta skapar trovärdighet och större chans att på så sätt få tillgång till externt kapital.

Vi vill hävda att även om det inte är nödvändigt med planering är det en styrka eller i alla fall en fördel att på så sätt känna till sina svagheter och vilken information man saknar. Därför bör planering alltid förekomma i företag, inte nödvändigtvis som första aktivitet men åtminstone i ett tidigt skede. Empirin har visat att nyttan av planering är något högre för företag som är någorlunda etablerade än precis nystartade företag.

### 6.2.2 Vad är entreprenörens roll vid tillväxt?

Vill företagare uppnå hög tillväxt är det viktigt att förstå vad som kan leda till detta. Storeys (1994) syntes förklarar abstrakt hur hög tillväxt uppnås, men entreprenören måste själv tillämpa och kombinera olika modeller. Oavsett om det är Storeys (1994) syntes, Klofsten (1998) affärsplattform eller någon annan modell måste entreprenören anpassa dessa till sitt företag. Eftersom det är upp till entreprenören eller företaget att genomföra dessa aktiviteter är graden av hur väl detta utförs av central betydelse för det slutliga resultatet. Entreprenörens egenskaper är således avgörande för hur väl företaget kan uppnå tillväxt och hur problemfritt detta görs.

Ju större ett företag blir desto fler entreprenörer kan det bestå av då entreprenörer innebär individer som bidrar till att utveckla företaget. Eftersom utveckling innebär tillväxt är dessa alltså viktiga resurser för att företag ska uppnå tillväxt. När företag når en viss storlek har empirin visat att ledningspersonal behövs, vilket innebär att entreprenörernas ledningsförmåga inte blir lika avgörande. Entreprenören är betydande för tillväxt i alla typer av SMEs men det ställs högre krav på entreprenören i små företag.

Entreprenörens förmåga att inse när denne behöver planera och organisera sina förmågor, resurser eller organisation är central för att bibehålla tillväxt i företaget. De här förmågorna syftar inte enbart på de innovativa egenskaper en entreprenör kan äga utan även ledningsförmågor. Vi anser att den entreprenör som kan skapa hög tillväxt har både innovativa och ledningsförmågor. Detta innebär att entreprenören inte bara kan upptäcka nya möjligheter utan också utnyttja dessa på ett optimalt sätt. En sådan entreprenör har goda dynamic capabilities och blir på så sätt som individ företagets viktigaste VRIO-resurs och bidrar starkt till att uppnå tillväxt i hög grad.

# Källförteckning

## Litteratur och publikationer

- Achtenhagen, L., Naldi, L. & Melin, L., 2010. "Business Growth" --do practitioners and scholar really talk about the same thing, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2010:34(2), pp. 289-316.
- Amit, R & Schoemaker, P.J.H., 1993. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 1993:14(1), pp. 33-46.
- Arbnor, I. Bjerke, B., 1994. *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund, issue 2.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E & Lindkvist, L., 2009. *Organisationsteori Struktur Kultur Process*, Gyllene Snittet AB, Helsingborg, issue 5.
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1991:17(1), pp. 99-120.
- Birch, D.L., 1987. *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*, The Free Press, New York.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D., 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms, *Journal of Business Venturing*, 2010:25(1), pp. 24-40.
- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J., 2009. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart?, *Journal of Business Venturing*, 2009:24(4), pp. 388-406.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W.B., 2003. Arriving at the high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 2003:18(2), pp. 189-216.
- Delmar, F. & Shane, S., 2003. Does business planing facilitate the development of new ventures?, *Strategic Management Journal*, 2003:24, pp. 1165-1185.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 2000:21(10), pp. 1105-1121.
- Ejvegård, R., 2009. *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, issue 4.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L. & Simón-Moya, V., 2012. The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success, *The Service Industries Journal*, 2012:32(15), pp. 2399-2420.
- Foreman-Peck, J., Makepeace, G. & Morgan, B., 2006. Growth and profitability of small and midium- sized enterprises: Some Welsh evidence, *Regional Studies*, 2006:40(4), pp. 307-319.

- Friberg, F., 2006. *Dags för uppsats: vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*, Studentlitteratur, Lund.
- Hansen, B. & Hamilton, R. T., 2011. Factors distinguishing small firm growers and non-growers, *International Small Business Journal*, 2011:29(3), pp. 278-294.
- Henrekson, M. & Johansson, D., 2010. Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence, *Small Bus Econ*, 2010:35, pp. 227-244.
- Jacobsen, D.I., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Karlsson, T. & Honig, B., 2009. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan, *Journal of Business Venturing*, 2009:24, pp 29-45.
- Landström, H. & Löwegren, M., 2009. *Entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet*, Studentlitteratur, Lund.
- Leitch, C., Hill, F. & Neergaard, H., 2010. Entrepreneurial and business growth and the quest for a "comprehensive theory": tilting at windmills?, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2010:34(2), pp. 249-260.
- Klofsten, M., 1998. *Affärsplattformen: entreprenören och företagets första år*, SNS Studieförbund. Näringsliv och samhälle, Stockholm.
- Magretta, J., 2002. Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, 2002:80(5), pp. 86-93.
- Makadok, R., 2001. Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic-Capability View of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, 2001:22, pp. 387-401.
- Markman, D.G. & Gartner, B.W., 2002. Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High Growth Companies, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2002:27(1), pp. 65-75.
- McKelvie, A. & Wiklund, J., 2010. Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2010:34(2), pp. 261-288.
- Moreno, A. M. & Casillas, J. C., 2007. High-Growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2007:19(1), pp. 69-88.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Mosakowski, E., 1998. Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes, *Organization Science*, 1998:9(6), pp. 625-643.

- Schutjens, V.A.J.M. & Wever, E., 2000. Determinants of new firm success, *Papers in Regional Science*, 2000:79(2), pp. 135-159.
- Shepherd, D. & Wiklund, J., 2009. Are We Comparing Apples With Apples or Apples With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009:33(1), pp. 105-123
- Storey, D.J., 1994. *Understanding the Small Business Sector*, Rutledge, London.
- Storey, D.J., 2001. *A Portrait of Success: The Facts Behind High Growth Companies in the UK*, Deloitte & Touche, London.
- Teece, D.J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 2010:43(2-3), pp. 172-194.
- Wiklund, J., Davidsson, F. & Delmar, F., 2003. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy - Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2003:27(3), pp. 247-270.
- Wiklund, J. & Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 2005:20(1), pp. 71-91.

#### **Internet**

Dagens Industri ([www.dagensindustri.se](http://www.dagensindustri.se))

1. *Di belönar snabbväxande företag*, 2013-05-24  
<http://www.dagensindustri.se/gasell>