

Småföretagsfördelar vid tillväxt

En fallstudie av Ticmate AB

21960 Niclas Ström 22339 Olof Ahlberg

2013-05-01

Kandidatuppsats i Management 15 ECTS

En del i examinationen för Kandidatexamen.

Handledare: Ingela Sölvell

Examinator: Dag Björkegren

Growth of small businesses is vital to the Swedish economy, and many entrepreneurs want their enterprises to grow. However, the business climate of today is more changing than ever, and attributes becoming increasingly important for companies in order to deal with this are flexibility, speed, and adaptability: characteristics normally attributed to small enterprises. Entrepreneurs are hesitant to seize growth opportunities, as they fear that the formalization that usually follows it will have negative impact on the aforementioned competitive advantages their enterprise possesses as a small business. This simple case study of a growing small enterprise investigates the effects of organizational growth on a small business' organizational structure and through its above mentioned advantages. The study finds that avoiding formalization while growing damages the competitiveness of the firm, and concludes that a degree of formalization is a necessity to maintain the flexibility, speed and adaptability in a growing small business.

Innehåll

1.	Inledning.....	4
1.1	Syfte och frågeställning	5
1.2	Studieobjektet	5
1.3	Avgränsning.....	6
2.	Teoretisk referensram.....	7
2.1	Formalisering vid tillväxt	7
2.2	Tillväxt ur ett Life Cycle-perspektiv	8
2.3	Structural Contingency Theory.....	10
2.3.1	Storlek	10
2.3.2	Osäkerhet inom den externa miljön.....	11
2.3.3	Osäkerhet kring arbetsuppgifterna	12
2.3.4	Andra faktorer	13
2.3.5	Kritik mot Structural Contingency Theory	14
3.	Metod	16
3.1	Forskningsansats.....	16
3.2	Undersökningsmetod	17
3.2.1	Kvalitativ undersökningsmetod.....	17
3.2.2	Fallstudie	17
3.3	Val av studieobjekt	18
3.4	Datainsamling.....	18
3.4.1	Primärdata	19
3.4.2	Sekundärdata	20
4.	Empiri.....	21
4.1	Vad gör <i>Ticmate</i> ?.....	21
4.1	Tillväxt.....	23

4.1.1	<i>Ticmates</i> utveckling fram till idag.....	23
4.1.2	<i>Ticmates</i> kommande resa	23
4.2	Föränderlig miljö	24
4.2.1	<i>Ticmates</i> omvärld.....	24
4.2.2	<i>Ticmate</i> på marknaden	26
4.3	Flexibilitet.....	26
4.4.1	Organisationsstruktur	27
4.4.2	<i>Ticmates</i> arbetssätt	28
5.	Analys.....	33
5.1	Tillväxt och storlek.....	33
5.1.1	Tillväxt ur ett Life Cycle Theory-perspektiv	33
5.1.2	Tillväxt ur ett Structural Contingency Theory-perspektiv	34
5.2	Föränderlig omgivning	36
5.2.1	En PEEST-analys av <i>Ticmates</i> miljö	36
5.2.2	Miljöns inverkan på <i>Ticmate</i>	38
5.3	<i>Ticmate</i> – en flexibel organisation	38
5.3.1	Flexibla anställningsformer.....	39
5.3.2	Flexibel arbetsmetod	40
5.3.3	Effekt på organisationsstrukturen.....	42
5.3.4	Effekt på <i>Ticmates</i> småföretagsfördelar.....	43
5.3.5	Grad av överensstämmande med <i>Ticmates</i> strategi	44
5.4	Den framtida organisationsstrukturen.....	45
6.	Slutsatser	47
7.	Diskussion	48
7.1	Validitet och reliabilitet	48
7.1.1	Validitet.....	48

7.1.2 Reliabilitet	49
7.2 Studiens svagheter och slutsatsernas generaliserbarhet.....	50
Källor.....	51
Tryckta källor	51
Elektroniska källor	57
Intervjuer	60
Appendix	61
A	61
B	62
C	63
Intervjufrågor	63
D	65
Intervjuobjekt	65

1. Inledning

Småföretagande har sedan länge en central roll i det svenska samhället. Sveriges näringsliv består till 99,4 procent av småföretag (Ekonomifakta, 2013) – företag med färre än 50 anställda – och sedan 1992 skapas nio av tio nya jobb i Sverige av dessa (Företagarna, 2013). Även tidigare forskning styrker att tillväxt i småföretag utgör den viktigaste källan till nya jobb (Davidsson, Lindmark & Olofsson, 1995; Kirchhoff, 1994; Reynolds och White, 1997) och att den utgör en viktig beståndsdel i såväl nationell som internationell välfärd (McKinsey & Co, 1994; Karlsson et al., 1993; O'Neill, 1993; Storey, 1985). För att underlätta tillväxt i Sverige finns en myndighet avsedd för bolagsärenden (Bolagsverket) och en avsedd för företagstillväxt (Tillväxtverket), och politiker understryker ofta vikten av att underlätta för småföretagare att starta, driva och utveckla sin verksamhet. Våldigt många småföretagare vill utvidga sin verksamhet (se Appendix A), men att leda ett företag från start, genom expansion, till en långsiktig överlevnad är inte helt oproblematiskt; undersökningar visar att endast 68 procent av alla nystartade företag i Sverige finns kvar tre år efter grundandet (Tillväxtanalys, 2013). Orsakerna till att företag misslyckas att växa kan vara många (se Appendix B), såväl externa faktorer som interna faktorer spelar in (Bianchi, 2013). Problematiken med tillväxt blir, av förklarliga skäl, mer komplex ju fler faktorer som tas i beaktande. Organisationsteorin har historiskt förespråkat en ökad formalisering av organisationer vid tillväxt, exempelvis Life Cycle Theory och Institutionell teori (Blau et al., 1974; Mintzberg 1979; Donaldson 1996; Churchill och Lewis, 1983; Brunsson, 2002), det vill säga att företag vid tillväxt i avseende på antalet anställda behöver inrätta hierarkiska nivåer bestående av mellanchefer samt explicita regler och rutiner avseende de anställdas arbetsuppgifter och ansvar (Hall, 1972). Syftet med en formalisering är att skapa en funktion för samordning och kontroll av de anställda, då det inte längre är praktiskt möjligt för företagsledningen att ha direktkontakt med alla anställda i och med att de ökar till antalet. Genom att införa tydliga regler, rutiner och ansvarsområden inom organisationen skapas en stark regelbundenhet som gör att alla i huvudsak vet vad alla andra gör (Mintzberg, 1979). En följd av att en inrätta en formalisering är i regel att företagen delvis går miste om egenskaper som förknippas med småföretag, närmare bestämt flexibilitet i arbetsprocessen (härefter benämnt endast som flexibilitet), snabbhet att fatta beslut och anpassningsbarhet till omgivningen (Volberda, 1997). Samtidigt som organisationsteorier förspårkar en ökad formalisering vid tillväxt är det en av de vanligaste anledningarna till att företagare avstår från en expansionsmöjlighet, just av rädsla för att förlora dessa småföretagsfördelar (Wiklund et al., 2007). Dagens företagsklimat har en högre förändringstakt än någon-

sin (Balogun & Hope Hailey, 2004; Burnes, 2004; Carnall, 2003; Luecke, 2003; Moran och Brightman, 2001; Senior, 2002), varför egenskaper som flexibilitet, snabbhet, anpassningsbarhet utgör några av de viktigaste konkurrensfördelarna för företag (Barney, 2001; Sushil, 2000). Konkurrensfördelar som är förknippade just med små informella företag, det vill säga företag utan hierarkiska nivåer av beslutsfattare eller uttalade regler och mallar som styr hur arbetet inom företaget ska utföras.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att genom en enkel fallstudie undersöka om småföretag kan behålla sina fördelar förknippade med en liten organisation – det vill säga flexibilitet i arbetet, snabbhet att fatta beslut, och anpassningsbarhet till omgivningen – trots att de formaliseras på grund av en organisatorisk tillväxt, det vill säga ett ökat antal anställda. Uppsatsens frågeställning blir därför:

Hur kan ett småföretag vid organisatorisk tillväxt utforma en organisationsstruktur som tillåter företaget att behålla sina småföretagsfördelar?

Med organisationsstruktur avses inte enbart den strukturella indelningen av organisationsmedlemmar i ett hierarkiskt system (detta benämns framöver som *organisationsindelning* för att undvika förvirring), utan även sådant som mönster i kommunikation och beslutsfattning, förväntade beteenden, rapporteringsskyldigheter och regler.

1.2 Studieobjektet

Det objekt som valts att undersökas för denna studie är företaget Ticmate AB (härefter *Ticmate*). Företaget är verksamt som återförsäljare av biljetter till återkommande internationella evenemang, exempelvis musikalerna i London, fotbollsmatcher i Barcelona eller Formel 1-lopp i hela världen. Försäljningen sker enbart via företagets egna internetsajter som finns översatta till 17 språk och når kunder i över 40 länder (Ticmate (a), 2013). Eftersom evenemangen är internationella måste kunderna utöver biljetter till evenemangen även köpa utlandsresor, varför *Ticmates* försäljning även påverkas av samma faktorer som resebranschen.

Ticmate har sedan grundandet 2006 vuxit snabbt sett till framförallt omsättning, men även till antalet anställda. Organisationen omfattar vid tidpunkten för studien motsvarande tio heltidstjänster – antalet individer involverade i verksamheten överstiger dock det dubbla – och har inlett en tillväxtprocess genom vilken antalet anställda kommer att fördubblas inom drygt ett år. Medvetna om att en tillväxt brukar leda till en viss grad av formalisering vill *Ticmate* ändå

behålla sitt flexibla arbetssätt, med avseende på var, hur och när organisationsmedlemmarna arbetar, i så stor utsträckning som möjligt.

1.3 Avgränsning

Författarna avser beskriva scenariot småföretagstillväxt och dess effekt på organisationsstrukturen. Studien är avgränsad till att undersöka ett företag i syfte att få en djupare förståelse inom ramen för vad uppsatsen omfattar. Vidare är analysen begränsad till att avhandla effekter på småföretagsfördelar vid organisatorisk tillväxt avseende antalet anställda. Med småföretagsfördelar avses flexibilitet, snabbhet till beslut och anpassningsbarhet till omgivningen. Således tas inte hänsyn till kulturella aspekter, och inte heller styrningsproblem till följd av asymmetrisk information.

2. Teoretisk referensram

Här presenteras den teori som ligger till grund för uppsatsens tolkning och analys av insamlad data. I den första sektionen återges grunder till formalisering utifrån olika teoretiska perspektiv. Därefter behandlas tillväxt grundat i Life Cycle Theory, och följs av en presentation av Structural Contingency Theory – den teoretiska inriktning som till störst del ligger till grund för analysen av insamlade data – samt en genomgång av de faktorer som denna teoretiska inriktning menar att ett företag bör ta hänsyn till vid utformandet av sin organisationsstruktur. Avsnittet avslutas med ett bemötande av kritik som vänts mot Structural Contingency Theory.

2.1 Formalisering vid tillväxt

Tillväxt av småföretag är en dynamisk process som involverar såväl intern utveckling och förändring som extern anpassning, det vill säga hur företaget interagerar med den externa miljön (Wickham, 1998). Då företagstillväxt utgör en viktig beståndsdel i såväl nationell som internationell välfärd (Morris & Brennan, 2000) har området organisationsstruktur vid tillväxt behandlats i flertalet studier. Empiriska studier visar att ökad storlek i regel innebär ökad formalisering i form av tydligare hierarkiska nivåer (Daft & Bradshaw, 1980) samt utvidgad användning av regler och rutiner (Hall, 1972). Enligt teorin formaliseras organisationer antingen av rationella eller institutionella anledningar. Rationellt sett bör en formalisering successivt inrättas i takt med att organisationen växer (Adize, 1989). Syftet med formaliseringen är att skapa en funktion för kontroll och koordinering av de anställda, då det inte längre är praktiskt möjligt för företagsledningen att ha personlig kontroll över alla anställda i och med att de ökar till antalet (Mintzberg, 1979). Ur ett institutionellt perspektiv bör formalisering av en organisation införas i ett tidigt skede i tillväxtprocessen för att vinna legitimitet hos omgivningen (Stinchcombe, 1965). Brunsson (2002) definierar en institution som en uppsättning gemensamma föreställningar om hur verkligheten ser ut och hur man bör bete sig i den. En institutionell föreställning kan vara både explicit formulerad, exempelvis aktiebolagslagen, och implicit uttryckt, exempelvis bärandet av en viss sorts arbetskläder. Legitimitet är något som uppnås när en organisations handlingar överensstämmer med det rådande värdesystemet i samhället (Eriksson-Zetterquist, 2009). Genom att organisationer rättar sig efter de institutionella kraven ifrågasätts de inte, utan får legitimitet av sin omgivning, exempelvis i form av förtroende hos kunder och leverantörer (Holmblad-Brunsson, 2002). Studier visar att en följd av detta är att företag formaliseras i relation till i vilken utsträckning etablerade organisationer i omgivningen är formaliserade (Blau & Scott, 1962; Baum & Rowley, 2002).

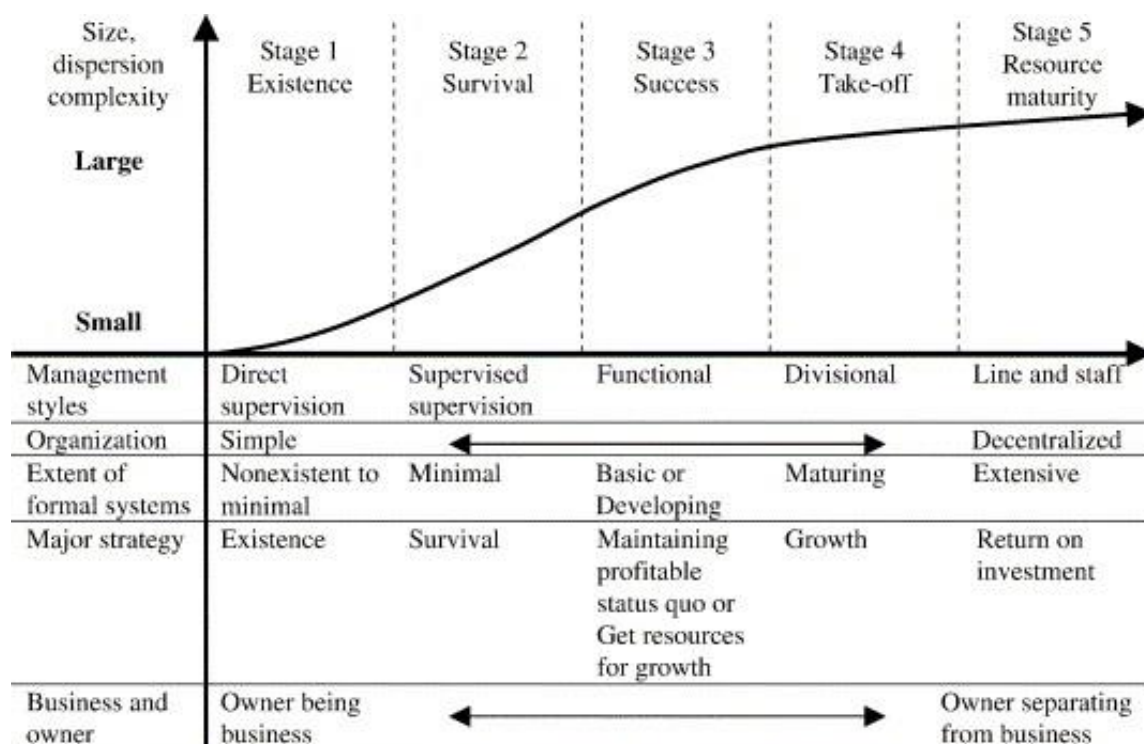
Sammanfattningsvis tar ett rationellt synsätt interna faktorer i beaktande och det institutionella perspektivet externa faktorer i beaktande. Dock tar inget av perspektiven den yttre omgivningen i beaktande, det vill säga det externa klimatet som organisationen är verksam inom, en faktor som nyare forskning påvisar som viktig. Todnem (2005) har kommit fram till två punkter där forskningen om omgivningsförändringar visar entydiga resultat. För det första verkar samsyn råda om att förändringstakten i företags omgivning nuförtiden är högre än någonsin (Balogun & Hope Hailey, 2004; Burnes, 2004; Carnall, 2003; Kotter, 1996; Luecke, 2003; Moran och Brightman, 2001; Okumus och Hemmington, 1998; Paton och McCalman, 2000; Senior, 2002). För det andra verkar enighet råda om att förändring, oavsett om den sker på grund av interna eller externa faktorer, kommer i olika skepnad, form och omfattning, vilket medför att det drabbar alla organisationer i alla branscher (Balogun och Hope Hailey, 2004; Burnes, 2004; Carnall, 2003; Kotter, 1996; Luecke, 2003).

Det finns ännu ingen samlad bild om hur förändring i omgivningen ska hanteras, men en teori som behandlar både interna och externa faktorer är Stryctural Contingency Theory (Lawrence & Lorsch, 1967). Enligt Structural Contingency Theory (SCT) bestäms vilken organisationsstruktur som är effektiv för en given organisation av flera olika så kallade osäkerhetsfaktorer. Dessa osäkerhetsfaktorer speglar miljön i vilken organisationen verkar, och teorin säger att organisationsstrukturen bör utformas för att nå en så bra matchning som möjligt i relation till nämnda faktorer, det vill säga att företaget bör anpassa sin organisationsstruktur efter dessa för att på sådant sätt uppnå bästa möjliga prestation (Donaldson, 2006). Dessa osäkerhetsfaktorer belyses längre ner i sektion 2.3. SCT har valts som huvudsakligt stöd för analysen av data, då den tar hänsyn till både interna och externa faktorer – förändring i omgivningen faller under de externa faktorerna – och dess inverkan på företags organisationsstruktur.

2.2 Tillväxt ur ett Life Cycle-perspektiv

En stor gren inom området tillväxt är Life Cycle Theory (LCT), som beskriver problematiken med tillväxt genom att kategorisera processen i ett antal förutbestämda tillväxtsteg (Merz, Weber & Laetz, 1994; Beverland, 2001). Teorins resonemang bygger på det linjära antagandet att med tillväxt eller ålder följer ett ökat antal medarbetare och/eller fler involverade parter, vilket leder till att företagen antar en mer formell organisationsstruktur (Barnett & Carroll, 1995). Vilket steg ett företag befinner sig i beror på företagets storlek och mognad, där storlek i regel definieras som omsättning (Churchill & Lewis, 1983).

Steg ett och två i modellen beskriver ett företag från det juridiska grundandet till dess att en stabil lönsamhet har uppnåtts. I steg tre – *success* – uppstår de första påtagliga ledaruppgifterna inom organisationen och organisationsstrukturen börjar anta en mer formell karaktär. Vidare tillämpar ägaren i regel direktstyrning och är i hög grad involverad i verksamheten (Churchill & Lewis, 1983).



LCT har dock sina brister. För det första bygger teorin på antagandet att alla företag genomgår en förutsägbar serie av förutbestämda steg – en generalisering som inte nödvändigtvis stämmer in på alla företag – vilket medför att teorin har ett begränsat användningsområde från ett företags individuella perspektiv (Merz, et al., 1994). Vidare medför den linjära förenklingen i kombination med att studierna är baserade på historisk data som till stor del är hämtad på

1980-talet (Churchill & Lewis 1983; Quinn & Cameron, 1983; Kazanjian & Drazins, 1989; Adize, 1989) att den inte tar eventuella förändringar som har skett i företagsmiljön de senaste 25 åren i beaktande. Till denna uppsats kan LCT bidra med att sätta *Ticmate* i rätt kontext beträffande tillväxt för att ge en något förenklad och därför tydligare bild av vad det empiriskt kan innebära för små företag i samma tillväxtsteg. Dock ger den inte en särskilt detaljerad bild av dynamiken i samband med tillväxt (Plowman, Baker et al., 2007) och behöver därför kompletteras med annan teori.

2.3 Structural Contingency Theory

SCT behandlar det område som benämns organisationsstruktur. Med detta begrepp innefattas inte enbart de auktoritetsförhållanden och rapporteringsskyldigheter som framgår av hierarkin i ett organisationsschema, utan även sådant som beslutsfattarmönster, förväntade beteenden, kommunikationsmönster och annan formell och informell organisering inom en organisation (Pennings, 1992). Denna gren framhäver att det inte finns en given organisationsstruktur som är högeffektiv i alla organisationer, utan hur ett företags organisationsstruktur bör utformas bestäms som nämnts ovan av ett antal osäkerhetsfaktorer (Donaldson, 1999). Vidare framhålls att resultatet därför kan bli helt olika för två organisationer av liknande storlek i samma industri. Exempelvis sågs effektiv problemlösning ske under en centraliserad struktur i miljöer där arbetsuppgifterna var förhållandevis förutsägbara, medan en mer decentraliserad struktur sågs fungera bättre i en miljö där det rådde mer osäkerhet kring vad som faktiskt skulle göras (Pennings, 1992).

Nedan redogörs för olika osäkerhetsfaktorer som påverkar hur en effektiv organisationsstruktur ska utformas. Först behandlas de faktorer som tilldelats störst vikt i denna studie – organisationens storlek samt osäkerhet i den externa miljön och medarbetarnas arbetsuppgifter – och därefter andra osäkerhetsfaktorer som studier med utgångspunkt i SCT ofta behandlar, men som den här studien inte fokuserar på.

2.3.1 Storlek

Med storlek avses vanligen antalet organisationsmedlemmar (Jokipii, 2010). Studier inom denna forskningsinriktning indikerar att en organisations storlek har inverkan på hur nämnda organisation utformar och använder sig av styrningssystem (Hoque & James, 2000). Det argumenteras även för att tillväxt i en organisation orsakar problem med kontroll och kommunikation i större utsträckning, mycket på grund av att ledningen fortsätter att använda en form av beteendeorienterad styrning som är väl lämpad för små organisationer men inte alls för

större (Merchant, 1981, 1984). Dessutom är ledningen i små organisationer betydligt mer involverade och engagerade i det dagliga arbetet än i stora (Jokipii, 2010). Detta helt enkelt för att det är möjligt på ett helt annat sätt i små organisationer än i stora.

Storleken på en organisation har även en indirekt inverkan på graden av osäkerhet i organisationsmedlemmarnas arbetsuppgifter, en faktor som diskuteras mer ingående i sektion 2.3.3 nedan. Enligt Donaldson (1999) innebär en ökning av organisationens storlek en ökning av antalet anställda. Denna ökning leder i sin tur till att arbetsuppgifterna inom organisationen blir mer specialiserade, och därmed mindre komplexa och varierande. Detta leder således till en minskad osäkerhet kring de arbetsuppgifter respektive organisationsmedlem förväntas utföra.

2.3.2 Osäkerhet inom den externa miljön

Graden av osäkerhet, det vill säga förutsägbarhet och volatilitet, i en organisations omgivning har även den inflytande på hur en organisationsstruktur byggs upp. Om graden av osäkerhet i den externa miljön är hög har en organisation inte råd att ha en organisationsstruktur med strikta hierarkier, och vara beroende av att individerna i toppen av organisationen kan ligga steget före och parera alla möjliga olika externa händelser som kan tänkas påverka organisationen. Således är det mer effektivt för en organisation som verkar i en osäker miljö att ha lösare hierarkiska strukturer, och hantera förändring genom multilateral intern kommunikation snarare än med direktiv uppifrån (Donaldson, 1999). Burns & Stalker (1961) kallar detta för en ”organisk struktur”, vilken karakteriseras av decentraliserad makt, kunskap och initiativtagande. I en mer förutsägbar omgivning passar det som Burns & Stalker (1961) kallar en mekanisk struktur – som kännetecknas av formalisering av roller, koncentration av makt och kunskap samt hierarkisk ordergivning.

Dessutom påverkar denna osäkerhetsfaktor hur ofta en organisation behöver göra modifieringar till sina interna system (exempelvis beträffande kontroll, kommunikation eller beslutsfattande). Ju högre grad av osäkerhet, desto oftare tvingas organisationen reagera på förändringar i den externa miljön genom alterneringar i den interna (Evans et al., 1986). En organisation behöver alltså vara väl medveten om sin omvärld för att kunna agera i den på lämpligt sätt. Ett vedertaget verktyg för att utföra en omvärldsanalys är en så kallad PEEST-analys. Vid utförandet av en PEEST-analys studeras *Politiska* (graden av politisk inblandning i ekonomin, exempelvis lagar, restriktioner och tariffer), *Ekonomiska* (exempelvis ekonomisk tillväxt, räntenivåer, inflation), *Ekologiska* (väder, klimat och förändringar i dessa) *Sociala* (kul-

turella aspekter och demografiska karakteristika) samt *Teknologiska* (exempelvis forskningsaktivitet, teknologisk utvecklingshastighet) faktorer och hur de påverkar branschen ens företag verkar i, och därmed också företaget (Jobber, 2009).

2.3.3 Osäkerhet kring arbetsuppgifterna

Graden av osäkerhet – det vill säga variation och komplexitet – i arbetsuppgifterna anses av somliga förespråkare av SCT vara en nyckelfaktor i utformandet av organisationsstrukturen (Donaldson, 1999). Det är allmänt ansett att ledningen i en organisation med simplare arbetsuppgifter i större grad kan kontrollera styra arbetet – exempelvis i form av en klar hierarkisk struktur med fasta regler – än i en organisation med mer komplicerade arbetsuppgifter. Även inom andra forskningsinriktningar råder uppfattningen att utformning av organisationsstruktur och arbetsprocesser är högst beroende av graden av osäkerhet i organisationsmedlemmarnas arbetsuppgifter. Exempelvis kan mindre komplexa arbetsuppgifter definieras snävare och ansvarsområden kan tydligare delas upp vid låg grad av osäkerhet i arbetsuppgifterna (Slack et al., 2012).

Enligt SCT innebär en ökad grad av osäkerhet i arbetsuppgifterna att aktiviteter i lägre grad kan planeras för. Till följd av detta tvingas man lita mer till ”ad-hoc-arrangemang” när det kommer till kontrollstrukturer och kommunikation (Donaldson, 1999). Vidare bidrar en ökad osäkerhet till att tillmäta hierarki mindre vikt, då nödvändig expertis kan befinna sig varsomhelst i organisationen. Som en konsekvens blir relationen mellan organisationsmedlemmarna mer deltagande och arbetsuppdelningen antar en mer kommunicerande karaktär, snarare än genom ordergivning (Donaldson, 1999).

I takt med att omgivningen blir allt mer varierande och oförutsägbar lämpar sig inte de traditionella organisationsstrategierna – formell struktur för ökad effektivitet – lika bra, utan en mer flexibel organisation lämpar sig bättre för att kunna hantera omgivningen (Aaker & Mascarenhas 1984; Ansoff, 1965; Eppink, 1978; Quinn, 1980). De sociala och ekonomiska förändringar i den industrialiserade världen som inleddes sista fjärdedelen av föregående sekel påvisar den ökade betydelsen av att företag har flexibilitet i sina anställningar (Kalleberg, 2001). En tidig organisationsstruktur för att hantera detta är Atkinsons (1984) Flexible Firm Model. Den är uppbyggd för att underlätta för medarbetarna att proaktivt möta förändring i omgivningen. Modellen är framtagen för i första hand behandla en flexibel arbetsstyrka, där den kategoriserar flexibilitet i två delar, nämligen flexibilitet i anställningen och flexibilitet i arbetet.

Flexibilitet i anställningen avser kontraktförhållandet mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Genom att använda vissa former av anställningar så ökas flexibiliteten i avseende på hur lätt det är att öka respektive minska arbetsstyrkan. Deltids-, projektanställning och externa konsulter är exempel på flexibla anställningsformer som gör det möjligt att enkelt korrigera arbetsstyrkan vid behov. Flexibilitet i arbetet avser hur anpassningsbar arbetsprocessen är, till exempel med avseende på arbetstid och teamarbete. Genom att ha en flexibel arbetsprocess kan företag snabbare svara på förändringar i omgivningen. Även möjligheten att arbeta hemifrån lyfts fram av Atkinson.

Atkinsons modell har dock kritiserats bland annat för dess ”icke-strategiska natur”, och att eventuell ökad flexibilitet därför inte stöder modellen som sådan. Förespråkare av modellen hävdar dock att denna kritik baseras på en onödigt restriktiv syn på vad strategi är; att om man ser strategi inte bara som planer utan som beslutsfattarmönster, så ger ett efterlevande av modellen om den flexibla organisationen även en positiv strategisk inverkan (Procter et al., 1994).

2.3.4 Andra faktorer

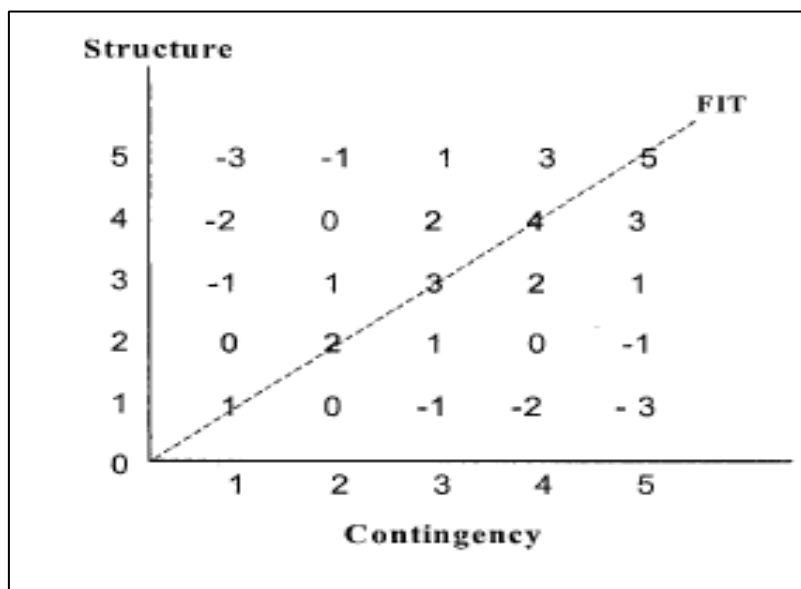
Framförallt två andra osäkerhetsfaktorer nämns som relevanta för studier på området SCT – strategi och teknik (Donaldson, 1999). Ett företag kan exempelvis ha som strategi att specialisera sig på en sorts produkt, eller att diversifiera sig och satsa på ett bredare produktutbud. Detta inverkar i sin tur ofta på huruvida en organisation väljer att bygga en funktionsindeldad eller divisionsindeldad (eller ingetdera) organisationsstruktur (Donaldson, 1995). Det har utförts studier som visar på hur en matchning mellan strategi och struktur – exempelvis att ha en divisionaliserad struktur vid tillämpandet av en diversifieringsstrategi – leder till förbättrad finansiell prestation gentemot vid ett tillstånd av missanpassning (Donaldson, 1987).

Beträffande teknik avses produktionstekniken och dess grad av finess (Donaldson, 1999). Woodward påvisade i en studie att organisationer som använde sig av mer primitiv produktionsteknik – exempelvis utförde mycket arbete för hand – och tillverkade mindre kvantiteter av sina produkter, exempelvis inom hantverk som tillverkning av musikinstrument, ofta hade en organisk organisationsstruktur. I kontrast till detta fann hon att massproducerande organisationer som använde sig av specialiserat maskineri, exempelvis inom bilindustrin, var organiseringen av arbetet mer åt det klassiskt hierarkiska hållet (Woodward, 1965).

Dessa faktorer är dock inga som berörs nämnvärt i denna studie, utan fokus ligger på de två förstnämnda. Med detta sagt bör det dock nämnas att även dessa faktorer har inverkan på studieobjektets organisationsstruktur, och åtminstone strategi behandlas perifert i denna studie.

2.3.5 Kritik mot Structural Contingency Theory

En vanlig missuppfattning om SCT är att det är en jämviktsteori, såtillvida att den framlägger att organisationer rör sig mot ett tillstånd av jämvikt, i vilket dess organisationsstruktur är väl anpassad efter dess osäkerhetsfaktorer. Därefter stannar företaget i detta jämviktstillstånd, och förblir statiskt. Detta stämmer dock inte överens med den inom ramverket för SCT utvecklade teoretiska modellen "Structural Adaptation to Regain Fit" (SARFIT), som säger att en organisation med en bra matchning gentemot sina osäkerhetsfaktorer presterar bättre än konkurrenter med sämre matchning (Donaldson, 1987). Till följd av detta expanderar organisationen ur den matchning som gjorde företaget framgångsrikt, och hamnar således i ett missanpassat stadie, då organisationen nu har andra "värden" på sina osäkerhetsfaktorer att förhålla sig till (Hamilton & Shergill, 1992). Den organisationsstruktur som lämpade sig så väl i det tidigare stadiet är nu inte anpassad efter de nya omständigheterna, och organisationen presterar som en konsekvens av detta sämre än den gjorde tidigare. För att vända trenden måste organisationen göra förändringar som gör organisationsstrukturen bättre anpassad efter de nu rådande förutsättningarna – det vill säga sträva efter att uppnå jämvikt igen (Chandler, 1962). Den jämvikt man nu strävar efter att uppnå är dock inte densamma som man befann sig i tidigare, utan denna befinner sig på en högre nivå. Detta illustreras i Figur 2.2. En organisation rör sig således från ett jämviktsstadie och utvecklas därefter mot ett nytt sådant, spenderandes en ansevärd andel av sitt liv i ett missanpassat tillstånd.



Figur 2.2. Varför en organisation bör sträva efter att nå högre nivåer av matchning allteftersom den växer. Hämtad från Donaldson (2006).

Denna missuppfattning ligger även till grund för den främsta kritiken mot SCT. Det har påpekats att SCT är statisk, och som en statisk teori kan den inte hantera organisatorisk förändring och anpassning (Galunic & Eisenhardt, 1994). Donaldson (2006) medger visserligen att SCT i grunden är statisk, då den framhäver hur en matchning mellan en organisations struktur och dess osäkerhetsfaktorer vid en viss tidpunkt förbättrar organisationens prestation. Woodward (1965) studie är ett gott exempel på detta. Icke desto mindre säger SARFIT-modellen att organisationer ständigt måste anpassa sig till interna förändringar och förändringar i omvärlden, vilket nödvändiggör strukturell förändring.

Således behandlar SCT organisatorisk förändring och anpassning, sin statiska utgångspunkt till trots. En organisations struktur är enligt detta teoretiska ramverk lite utav ett 'work in progress', om ändock inte ett ständigt sådant. Då det dessutom behandlar organisatorisk förändring med utgångspunkt i faktorer som i samtliga fall berör mer eller mindre alla sorters företag, känner författarna av denna uppsats att det är ett teoretiskt ramverk att med gott samvete luta sig mot vid genomförandet av en studie som denna.

3. Metod

I detta avsnitt presenteras det metodologiska tillvägagångssätt som ligger till grund för studien. Inledningsvis redogörs för den forskningsansats som antagits. Därefter behandlas – i tur och ordning – valet av undersökningsmetod, studieobjekt samt insamling av primär- respektive sekundärdata.

3.1 Forskningsansats

Den forskningsansats som legat till grund för denna studie har varit induktiv och klinisk. Att anta en induktiv forskningsansats innebär att utföraren av en studie utgår från erfarenheter, observationer och annan data för att baserat på detta komma fram till en slutsats. Som framgår av sektion 3.2.3 nedan är denna studie en fallstudie, en metod som i grunden är ”ett induktivt tillvägagångssätt i den kunskapsproducerande processen” (Andersen, 2012). I denna uppsats innefattar den induktiva ansatsen att data samlas in och tolkas med den ovan beskrivna teoretiska referensramen som grund. Mot slutet av studien baseras slutsatserna på detta tolknings- och analysarbete.

En klinisk ansats karakteriseras av att undersökaren antar en hjälpande roll i en situation denne inte skapat, utan förutsättningarna har skapats av några som söker hjälp av undersökaren. Klinisk forskning är alltså sådan som utförs i samband med att undersökaren är aktivt engagerad i att hjälpa exempelvis en organisation (Schein, 1991). Den kliniska ansatsen tar sig i denna studie uttryck genom att författarna till denna uppsats parallellt med arbetet med studien hjälpt studieobjektet att komma tillrätta med organisatoriska utmaningar av den karaktär som denna studie behandlar.

En fördel med en klinisk forskningsansats är att datainsamlingen underlättas av forskarens behjälpliga roll. Intervjuobjekt och andra inom organisationen får då incitament att samarbetsvilligt och sanningsenligt tillhandahålla forskaren data i form av svar på intervjufrågor, delade erfarenheter, tillgång till intern information och kommunikation, samt annan information som kan vara av vikt för studien (Schein, 1991). Detta är någonting som författarna till denna uppsats tydligt har upplevt under arbetet med denna studie – samtliga personer inom organisationen som deltagit i studien har varit mycket hjälpsamma, öppna och villiga att dela med sig av relevant material.

3.2 Undersökningsmetod

Nedan redogörs för valet av en kvalitativ undersökningsmetod. Denna ligger till grund för det slutliga valet att genomföra en enkel fallstudie, ett val som behandlas under denna sektionens andra del.

3.2.1 Kvalitativ undersökningsmetod

En kvalitativ undersökningsmetod kännetecknas av att utföraren av studien befinner sig i den sociala verklighet som studien avser att analysera, och samlar in data genom exempelvis intervjuer eller observationer. Vid utförandet av en kvalitativ studie tolkas, analyseras och förstås det studerade fenomenet i sin kontext (Alvesson och Skoldberg, 2008). Enligt Strauss och Corbin (1990) lämpar sig en kvalitativ undersökningsmetod särskilt för studier som ämnar svara på frågor av karaktären ”Varför?” eller ”Hur?”. Detta tillvägagångssätt brukar kontrasteras med en kvantitativ undersökningsmetod, vilken kännetecknas av att en mängd data samlas in och därefter analyseras med hjälp av statistiska modeller, ofta med ambitionen att undersöka riktigheten i en av undersökaren sedan tidigare fastslagen hypotes (Andersen, 2012).

I denna studie valdes kvalitativ metod i syftet att få en djupare förståelse genom en kombination av närhet till studieobjektet i form av direktkontakt och ett avstånd från fenomenet som utomstående betraktare. Det kvalitativa arbetet har framförallt bestått i att samla in data genom intervjuer med medarbetare inom den studerade organisationen (mer om detta i sektion 3.4.1), för att studera ett fenomen i sin kontext. Det finns olika varianter av kvalitativa studier, och den som ligger till grund för denna uppsats utfördes i form av en fallstudie.

3.2.2 Fallstudie

En fallstudie är en kvalitativ studie som karakteriseras av att den som utför studien samlar information från en eller ett fåtal enheter (individer, grupper eller organisationer) för att undersöka ett fenomen i sin naturliga miljö (Benbasat et al, 1987). Enligt Robert K. Yin lämpar sig en fallstudie när frågan ”Hur?” eller ”Varför?” ställs om en samling samtida händelser över vilka utföraren av studien inte har någon kontroll (Yin, 1994), och denna beskrivning förefaller rimma väl med frågeställningen i denna uppsats.

Till grund för slutsatserna i denna studie ligger en enkel fallstudie. Med en enkel fallstudie menas att endast ett objekt studerats, att jämföra med en multipel fallstudie med flera studieobjekt. Fördelen med att utföra en enkel fallstudie är att det tillåter undersökaren att få en dju-

pare inblick i det studerade fenomenet utifrån studieobjektet. Vid undersökande av flera studieobjekt kan undersökaren av förklarliga skäl inte gå på djupet i respektive studieobjekt på samma sätt som undersökaren av endast ett objekt, men denne får i gengäld möjlighet att jämföra data insamlade från olika studieobjekt, och kan därigenom rimligen skaffa sig en mer heltäckande bild av det studerade fenomenet.

Anledningen till att en enkel fallstudie valdes var dels för att den djupa förståelsen eftersöktes, dels för den tidsavgränsning som var lämplig för en uppsats av denna omfattning. En nackdel med den valda metoden är dock att det kan vara svårt att dra generella slutsatser baserat på endast ett fall (se exempelvis Lee, 1989), men å andra sidan kan det skapa förutsättningar för vidare forskning inom området, i syfte att generalisera slutsatserna. Vidare kan en fallstudie bidra med relevanta slutsatser för organisationer med likartade karakteristiska drag som den undersökta organisationen. I den meningen kan viss generalisering göras, dock begränsad till att omfatta små flexibla företag som är verksamma inom en likartad omgivning som fallföretaget.

3.3 Val av studieobjekt

Det var två viktiga faktorer som avgjorde valet av studieobjekt. För det första uppfyller det de kriterier som forskningsfrågan söker, det vill säga att det är ett litet, flexibelt företag som trots tillväxt vill behålla sin flexibla organisation i termer av tidsplanering, arbetsplats och arbetsmetod. För det andra var organisationens ägare, ledning och medarbetare villiga att samarbeta och dela med sig av relevant information – en förutsättning för att kunna utföra en induktiv fallstudie. Vilken bransch företaget var verksamt inom var mindre viktigt. Icke desto mindre var detta en faktor som iaktogs, då exempelvis ett företag verksamt inom en bransch med konstant och förutsägbart omgivning troligtvis inte skulle lämpa sig som studieobjekt för denna studie, då ett sådant studieobjekt inte stämmer överens med forskningsfrågan.

3.4 Datainsamling

En kvalitativ studie bör i de flesta fall innefatta olika former av insamling av data. (Benbasat et al, 1987) För denna studie har både kvalitativ primär- och sekundärdata insamlats. Nedan redogörs först för formen av insamlad primärdata, och sedan för insamlad sekundärdata.

3.4.1 Primärdata

Nedan beskrivs först hur insamlandet av primärdata har gått till, varefter vi redogör för och motiverar valet av intervjurespondenter.

3.4.1.1 Intervjuer

Som nämnts ovan har lejonparten av det insamlade materialet införskaffats genom intervjuer med personer inom den undersökta organisationen. Andersen (2012) skriver att kvalitativa intervjumetoder kan delas in i tre kategorier efter hur strukturerade de är, nämligen informantintervju, öppen, och semistrukturerad intervju.

I denna studie har semistrukturerade intervjuer använts i syfte att fånga fler synvinklar och inte begränsa respondenternas svar genom att leda in dem i förutbestämda tankemönster. En *semistrukturerad intervju* används när intervjuaren ”har viss teoretisk och empirisk kunskap” om det studerade fenomenet, men fortfarande är öppen för nya synvinklar och information som kan erhållas från intervjurespondenten (Andersen, 2012). Intervjuaren har inför intervjun skrivit ner några ämnen och frågeställningar som denne vill täcka under intervjun, men är noggrann med att de frågor som ställs är öppna och att intervjurespondentens tankegång inte styrs.

Innan frågorna utformades och intervjuprocessen startade gjordes en teoretisk fördjupning inom området småföretagstillväxt, föränderlig omgivning och flexibla organisationer; dels för att kunna utforma lämpliga frågor inför intervjuerna, dels för att ha en tillräcklig sakkunskap för att kunna ställa relevanta följdfrågor under intervjuerna. Öppna frågor ställdes och följde samma upplägg och ordning genom de flesta intervjuerna (ett typexempel på de frågor som låg till grund för lejonparten av intervjuerna står att finna i Appendix C). Syftet med att ställa samma frågor till mer eller mindre alla respondenter var att fånga flera olika perspektiv inom ett och samma område. Vidare förenklar det systematiseringen av svaren om frågorna följer ett likartat mönster. Varje respondent fick först berätta om sig själv, sina tidigare erfarenheter och nuvarande uppgifter inom den studerade organisationen. Detta för att sätta respondentens perspektiv i sin rätta kontext, det vill säga ge en djupare förståelse för vad respondenten utgår ifrån och relaterar till i sina svar. Alla respondenter fick gott om tid att besvara frågorna utan någon vägledning i syfte att låta dem resonera fritt inom ramen för frågan, och genom detta resonemang komma fram till ett välgrundat svar för att öka studiens validitet. Vidare var re-

spondenternas svar anonyma för att undvika eventuell utomstående påverkan från överordnanden eller medarbetare att svara eller tycka på ett visst sätt.

3.4.1.2 Val av respondenter

Intervjuerna genomfördes mellan 18 mars och 26 april 2013. Totalt 10 genomfördes i syfte att få ett brett perspektiv – såväl operativt som strategiskt – för att skapa en heltäckande och rättvisande bild av organisationen, varefter empirisk mättnad i form av återkommande svar utan nya infallsvinklar uppstod. Totalt intervjuades två av fyra i styrelsen, tre (inklusive huvudägaren) av fyra delägare och sex av tio med en tjänst motsvarande minst 80 procent av en heltidstjänst inom den operativa verksamheten. Medvetet valdes respondenter med varierande sysselsättningsgrad och olika lång erfarenhet av företaget för att bland annat undvika grupp-tänkande och andra institutionella eller kulturella faktorer som kan påverka respondenternas perspektiv och därigenom svar på intervjufrågorna (Bass, 1985).

En lista på de utvalda intervjurespondenterna går att finna i Appendix D. På denna lista och i uppsatsen har dock dessa inte namngetts då detta inte ansetts vara uppsatsen till gagn. Varje intervjurespondent benämns istället endast med sin titel, vilken fungerar som dennes epitet. I listan framgår även hur länge respektive respondent varit knuten till företaget.

3.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata består huvudsakligen av en intern kulturundersökning som en extern konsultbyrå har utfört på *Ticmate*. Undersökningen bidrar med kompletterande material till intervjuerna då den utöver kulturen lyfter fram vilka faktorer som medarbetarna inom organisationen värderar högt och därför bör bevaras vid en eventuell omstrukturering. Även offentlig information om företaget har samlats in från organisationens hemsida, och data i form av exempelvis årsredovisningar, tillväxtrapporter och branschprognoser från externa källor.

4. Empiri

I nedanstående avsnitt redogörs för data som samlats in rörande *Ticmate* som företag. Först redogörs för vad *Ticmate* gör; vad de erbjuder sina kunder, och vilket arbete som ligger bakom detta. Sedan beskrivs hur företaget vuxit fram till tidpunkten för denna studie, och hur de har för avsikt att växa framöver. Därefter beskrivs *Ticmates* omvärld, och hur detta påverkar företaget. Slutligen behandlas studieobjektets flexibla arbetssätt, som värderas högt av organisationsmedlemmarna. Sektionen inleds med en beskrivning av rådande organisationsstruktur, för att sedan övergå till att skildra det dagliga arbetet med utgångspunkt i dels de arbetsförhållanden som råder, och dels den typiska arbetsprocessen i företaget.

4.1 Vad gör *Ticmate*?

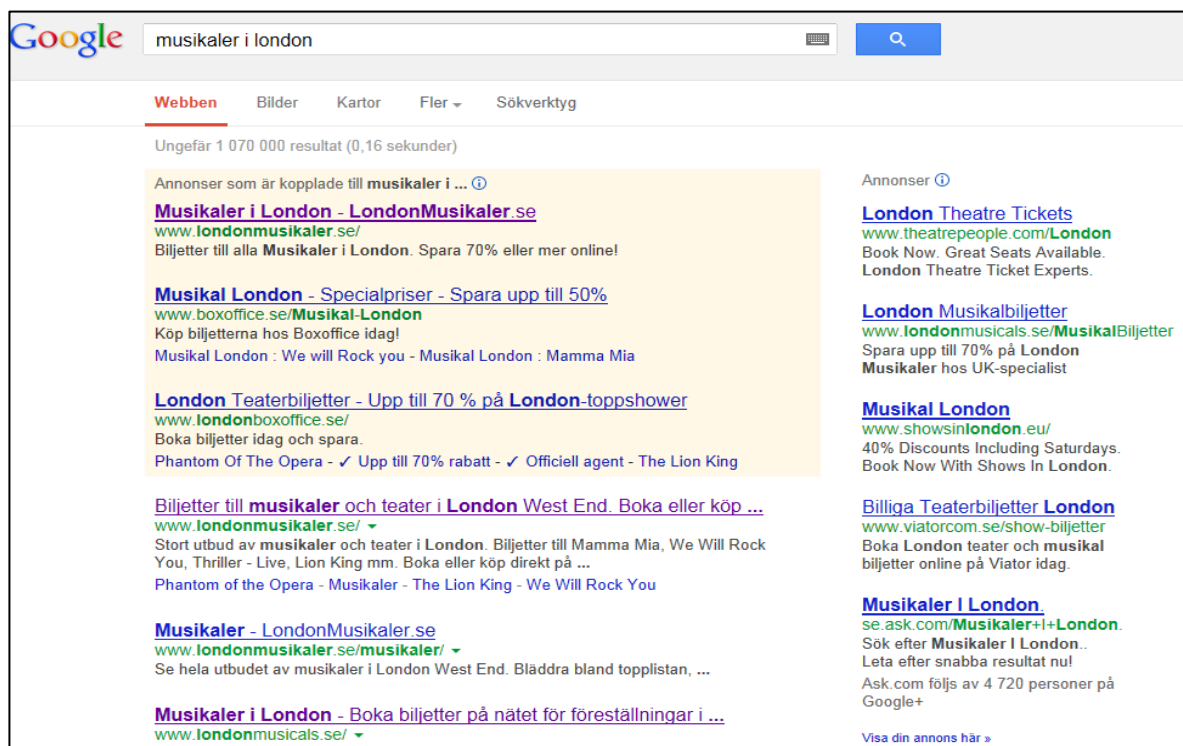
Som beskrivits i denna uppsats första avsnitt är *Ticmate* återförsäljare av biljetter till internationella evenemang, verksamt på Internet. På företagets hemsida framhävs att:

”[Ticmate] informerar om och underlättar bokning av biljetter för dig som t.ex. vill se en musikal, show eller tävling någon annanstans än i ditt eget hemland.” (Ticmate (b), 2013)

Företaget säljer inte biljetter från en hemsida med alla sina evenemang samlade – som exempelvis Ticnet (Ticnet, 2013) – utan det säljer biljetter till varje respektive nisch på ett flertal olika sajter på olika språk, skräddarsydda för den marknad som sajter riktar sig till; exempelvis driver *Ticmate* ett flertal sajter med försäljning av musikalbiljetter i London *”på sjutton olika språk i fyrtio länder”* (Ticmate (c), 2013). Detta för att underlätta för och vinna legitimitet hos kunden, oavsett var den befinner sig. Företaget tillhandahåller även kundservice i form av en helpdesk, som under vissa telefontider finns tillgänglig att via telefon eller e-mail hjälpa kunder med allehanda frågor.

Det som skiljer *Ticmate* från andra aktörer i branschen är delvis att företaget inte driver försäljningen från endast en sajt där alla evenemang finns samlade. Företaget driver visserligen en sajt där alla evenemang finns representerade, men denna har främst ett informativt syfte för exempelvis arrangörer av evenemang. En kund som letat sig in på huvudsajten för att köpa biljetter guidas från huvudsajten till den för nischen och kundens lokala marknads specifika sajt, där bokningen genomförs. Vidare differentierar sig *Ticmate* genom hur det marknadsför sina produkter på internet. Valet att driva ett stort antal skräddarsydda sajter innebär att företaget måste leda trafik till alla dessa, snarare än till en enda. För att framgångsrikt göra detta läggs ett stort fokus på så kallad sökmotoroptimering (SEO). När någon gör en sökning på

Google visar annonserna högst upp bland sökresultaten. Dessa har finansierats av en annonsör, som genom att köpa denna tjänst av Google försäkrar sig om att komma högt upp bland sökresultaten. Under annonserna visas sökresultaten som har bästa träffen gentemot Googles sökalgoritmer, i fallande ordning. Detta illustreras i Figur 4.1 nedan, där en sökning gjorts på Google om musikaler i London.



Figur 4.1. Illustration av *Ticmates* framgångsrika arbete med sökmotoroptimering för att driva trafik till sina sajter. Sajten www.londonmusikaler.se tillhör *Ticmate*.

Ticmate strävar efter att undvika att köpa sådana annonser från Google, såvida inte det önskas av evenemangsarrangörerna. Istället använda företaget sig av sökmotoroptimering, det vill säga anpassar utformandet av sina sajter efter Googles sökalgoritmer, för att därigenom placera sig högt bland listan av sökresultat vid de vanligaste sökningarna relaterade till sina produkter. I exemplet med en sökning på svenska om musikaler i London i Figur 4.1 ovan har *Ticmate* visserligen en köpt annonsplats för sin sajt www.londonmusikaler.se, men företaget placerar sig dessutom på de två främsta platserna bland sökresultaten som inte köpt annonser.

Denna sökmotoroptimering är viktig för *Ticmate*, då det är den enskilt största vägledaren av trafik till sajterna – andelen återbesök bland kunderna är enligt VD ännu mycket liten – och det är ett betydligt mer kostnadseffektivt tillvägagångssätt än att köpa annonser. VD är över-

tygad om att det faktum att man gör detta mycket bättre än andra i branschen ger dem en stor konkurrensfördel.

4.1 Tillväxt

Ticmate har sedan starten vuxit snabbt, och ”har varit lönsamt sedan den 14:e dagen” (*Ticmate* (d), 2013). I denna sektion redogörs först för hur *Ticmate* har vuxit fram till tidpunkten för denna studie, och sedan för hur ledningen tänker kring företagets tillväxt de kommande åren.

4.1.1 *Ticmates* utveckling fram till idag

Ticmate grundades sensommaren 2006 av VD understödd av de övriga två nuvarande sittande styrelsemedlemmarna. VD är en entreprenör och hade vid starten sedan tidigare omfattande erfarenhet av branschen, då han bland annat under flera år drivit ett likartat företag tills att det köptes upp. *Ticmates* satsning var internationell från första början: försäljningen inleddes i februari 2007, och efter två månader uppgick andelen intäkter från länder utanför Sverige till 90 procent. Redan efter två veckor gick företaget med vinst – om än med marginell sådan – och 2008 anställdes den första personen utöver grundare och VD. Denne förste anställda är numera produktchef i organisationen. Därefter växte företaget fort: omsättningen ökade från knappt sju miljoner kronor helåret 2008 till över 40 miljoner året efter (Affärsdata, 2013). Idag omsätter *Ticmate* knappt 116 miljoner kronor, och antalet anställda motsvarar tio heltidstjänster (Årsredovisning, 2012), även om antalet individer som arbetar inom organisationen uppgår till mer än det dubbla.

Företaget har vuxit organiskt, det vill säga utan företagsförvärv eller sammanslagningear med andra företag, och har gått från att endast sälja biljetter till musikaler i London, till att erbjuda ett utbud på ett tjugotal nischer, utspridda över 200 sajter på 17 olika språk.

4.1.2 *Ticmates* kommande resa

I det i april 2013 fastställda ägardirektivet står att *Ticmate* strävar efter att inneha ”en världsledande position på marknaden” (Ägardirektiv, 2013). Ledningen ämnar att företaget fortsatt ska växa organiskt, och har som ambition att år 2020 omsätta en miljard kronor, vilket skulle innebära en årlig tillväxt kring 30 procent under innevarande decennium. För att uppnå detta krävs att de lanserar omkring fem nya nischer och 50 professionellt översatta sajter varje år. Det nuvarande antalet anställda – som motsvarar tio heltidstjänster, även om detta inte på ett rättvist sätt återspeglar verkligheten då de flesta som arbetar för *Ticmate* är anställda på kon-

sultbasis – förväntas ha dubblerats innan utgången av 2014 för att kunna upprätthålla tillväxten och fortsätta att stärka företagets position på marknaden för nuvarande och framtida nischer. Många av dessa nyrekryteringar är kopplade till utvidgningen av företagets helpdesk i strävan efter att kunden ska kunna få hjälp dygnet runt, men en betydande del rör nyckelpositioner såsom CFO, Marknadschef eller Digital Manager.

Den höga målsättningen till trots framgår det av nämnda ägardirektiv att ”*Ticmate* ska vara ett seriöst, långsiktigt och högkvalitativt bolag” som utöver att vara lönsamt och skapa värde även ”tar ett socialt ansvar” (Ägardirektiv, 2013). Pengar är således inte allt, och det är viktigt för företaget att ha kompetent och motiverad personal, som delar de värderingar som företaget uttrycker i sina värdeord: ”transparens, glädje och nytänkande” (Ägardirektiv, 2013).

4.2 Föränderlig miljö

Då *Ticmate* endast säljer biljetter till internationella evenemang, där köparen är tvungen att resa utanför sitt lands gränser för att ta del av evenemanget, är företaget beroende av internationell turism till sina evenemangs städer. Av denna anledning påverkas *Ticmates* försäljning delvis av samma faktorer som den internationella resebranschen, påpekar Produktchefen. Nedan redogörs först för vad som karakteriserar den miljö *Ticmate* verkar i, och sedan hur detta påverkar studieobjektet.

4.2.1 *Ticmates* omvärld

I avsnitt 1.3 skrivs att *Ticmate* verkar i evenemangsbranschen. Detta är visserligen sant, men att enbart se till den industrin ger inte en heltäckande bild av hur *Ticmate* påverkas av sin omvärld. Den totala marknaden för liveevenemang ökar från år till år. (*Ticmate.se*, 2013c) Liksom de flesta affärsrörelser påverkas evenemang och deras publiksiffror av rörelser i konjunkturcykler (Intervju med VD, 2013).

Eftersom samtliga *Ticmates* kunder köper biljetter till evenemang utanför sitt lands gränser, krävs det från dessa att de köper en resa i samband med arrangemanget. Detta gör att *Ticmates* försäljning inte bara påverkas av de faktorer som berör efterfrågan kring evenemang i allmänhet – eller ens de som berör företagets evenemang i synnerhet – utan även påverkas av samma faktorer som reseindustrin. (Intervju med Produktchefen, 2013) Reseindustrin har på senare år blivit alltmer konkurrensutsatt, och marginalerna är ofta låga (SRF, 2013) även om framförallt mängden flygresande stadigt ökat de senaste tio åren (Åkerman, 2008). Svenskar över 15 års ålder gjorde år 2011 nästan 10,5 miljoner semesterresor till utlandet, varav nästan 3,7 miljoner

vistelser varade färre än fyra nätter, vilket var en ökning från året innan, och en fortsättning på trenden om ökat resande bland både svenska och övriga EU-medborgare (Eurostat, 2013).

Efterfrågan på resor är dock mycket känslig, och händelser som naturkatastrofer och terrordåd kan få förödande konsekvenser för resandet, både regionalt och globalt. Ett exempel på en händelse som haft enormt inflytande på mängden resande är terrorattackerna i USA den elfte september 2001, efter vilket antalet flygresor i världen inte återhämtade sig förrän under 2004 (Åkerman, 2008). Ett annat är hur självmordsbombningarna i Londons kollektivtrafik sjunde juli 2005 (tillsammans med de misslyckade bombdåden i staden två veckor senare) ledde till att turismen till staden sjönk dramatiskt under en period (The Guardian, 2006).

Sambandet mellan internationellt resande och *Ticmates* försäljning är enkelt: om viljan att resa minskar bland konsumenter, sjunker även efterfrågan på *Ticmates* produkt. Dock påpekar företaget, med stöd från en studie gjord av IPK, att:

”’Event Travel’, det vill säga resande till kultur- och sportevenemang är den snabbast växande sektorn inom reseindustrin. Trender visar också att själva evenemangen och upplevelserna i allt högre grad styr destinationen för resandet.” (Ticmate.se, 2013c)

Företaget har alltså inriktat sig mot ett växande segment, i en marknad som växer men som kantas av osäkerhet.

Slutligen är ytterligare en aspekt rörande *Ticmates* omvärld – och den osäkerhet den karaktäriseras av – värd att belysa. Företaget säljer och marknadsför som ovan nämnts enbart sina produkter på Internet. I sin helårsrapport om svensk e-handel för 2012 – *e-barometern 2012* – skriver Posten, Svensk Distanshandel (SDh) och Handelns Utredningsinstitut (HUI) att den svenska e-handelns tillväxt ”för helåret 2012 hamnade på 14 procent, jämfört med 2,1 procent för hela detaljhandeln” och att ”64 procent av e-handlarna tror också att försäljningen ökar något eller mycket under 2013 års första kvartal” (HUI, 2013). E-handeln på Internet växer snabbt, och den ser onekligen ut att fortsätta växa. Jonas Arnberg, konsultchef på HUI och en av de ansvariga för rapporten, säger att:

”E-handeln har haft en imponerande utveckling de senaste tio åren och det mesta talar för att utvecklingen kommer att fortsätta med oförminskad kraft.” (Executive Report, 2013)

I kontrast till denna rapport kan ställas en SIFO-undersökning beställd av ZetaDisplay (ett företag som arbetar med digital butiksskyltning), vars resultat presenterades den sjätte maj i

år. Undersökningen visar på att svenskar föredrar att handla i fysisk butik över att handla sina varor på Internet, och att mer än var tredje person räknar med att handla mindre eller inte alls på Internet under 2013 (ZetaDisplay, 2013). De vitt skilda resultaten av de två undersökningarna illustrerar även de osäkerhet som präglar *Ticmates* miljö.

4.2.2 Ticmate på marknaden

Vad ledningen erfar är *Ticmate* den enda aktören i Europa som säljer biljetter till olika sorters evenemang internationellt. Företaget är alltså ensamt om att ha överlevt en realisering av en sådan idé, och har därför sedan Seatems konkurs 2011 ingen likvärdig konkurrent. Däremot har företaget konkurrenter inom varje respektive nisch på de nationella marknaderna. Starkast är konkurrensen inom nischen musikalerna i London, där antalet nationella aktörer är stort – ett exempel på en svensk konkurrent inom denna nisch är londonmusicals.se – medan konkurrensen inom de andra nischerna är av varierande tyngd.

Ledningen har god erfarenhet från rese- och evenemangsbranscherna, och den är medveten om risken för stora fluktuationer i efterfrågan, och har därför i uppbyggnaden av företaget sett till att allting inom organisationen är skalbart – många är anställda på konsultbasis snarare än fast anställda av företaget, flera arbetar endast deltid, och även på den tekniska fronten är skalbarhet ett ledord. Vid behov kan man alltså utöka eller minska antalet medarbetare, arbetade timmar och teknisk kapacitet. Detta ser ledningen som en väldigt viktig försäkring mot plötsliga och stora förändringar i efterfrågan på företagets produkter.

Ticmate har som nämnts tidigare i uppsatsen som mål att årligen utöka sitt utbud med omkring fem nischer. Detta är inte enbart ett sätt att växa på, utan fungerar även som ett slags riskspridning. Med ett bredare utbud blir företaget inte lika beroende av att en viss nisch säljer bra, och det blir dessutom mindre sårbart för oförutsedda händelser som slår hårt mot en specifik nisch. Om exempelvis biljetter till NHL-matcher endast är en liten del av ett företags produktutbud blir intäktsförlusten av en spelarlockout – som den som varade i 113 dagar fram till januari 2013 och nästan halverade säsongen 2012-13 (Sportbladet, 2013) – som andel av den totala försäljningen mycket mindre än för en återförsäljare som är specialiserad på just biljetter till NHL-matcher. *Ticmate* har alltså flera anledningar till att utöka sitt produktutbud.

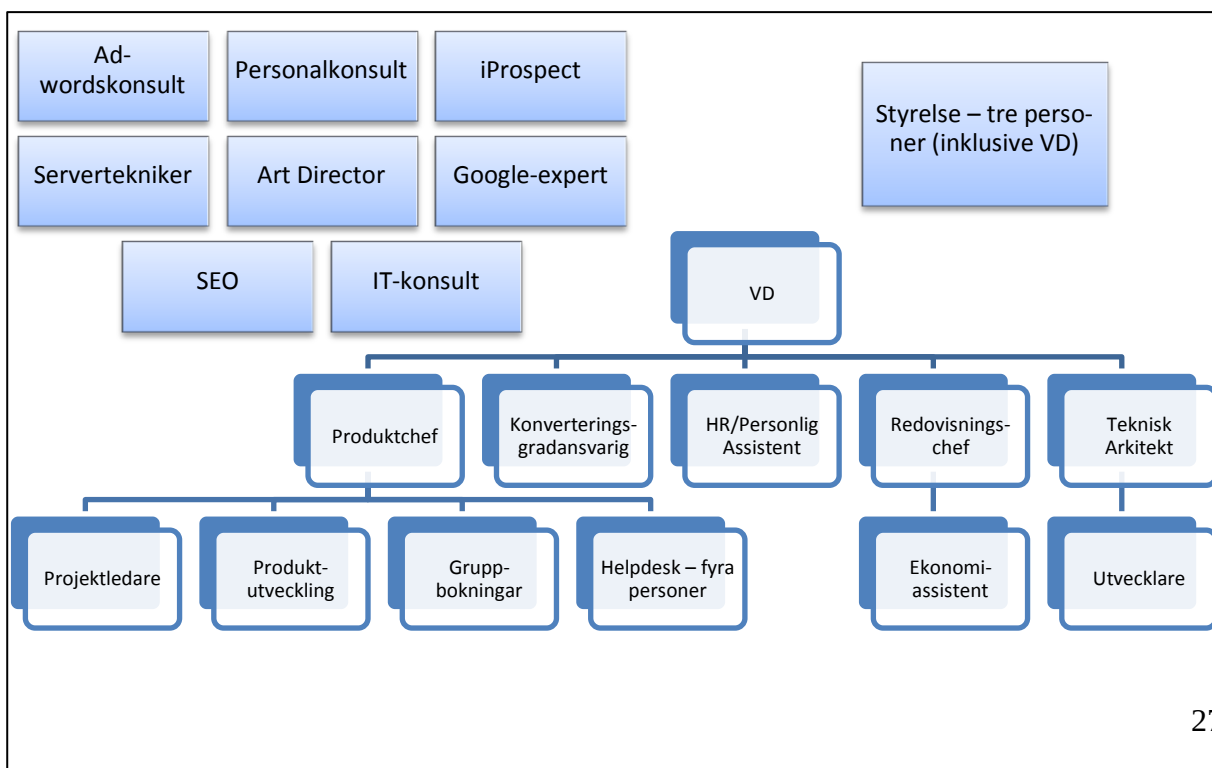
4.3 Flexibilitet

Nedan behandlas den flexibilitet som *Ticmate* har i sin organisation. Först beskrivs det som till vardags kallas för organisationsstruktur, det vill säga det som ritas upp i ett organisations-

schema. Sedan skildras för hur arbetet tar form inom organisationen; dels beskrivs de arbetsförhållanden som råder på *Ticmate*, och dels redogörs för hur en vanlig arbetsprocess kan te sig. Dessa två områden ingår i SCT:s bredare definition av organisationsstruktur. I varje sektion behandlas även de av organisationsmedlemmarna upplevda för- respektive nackdelarna med att arbeta som man gör nu, och vilka utmaningar relaterade till detta som de ser i samband med att företaget växer sig större.

4.4.1 Organisationsstruktur

Ticmate har en väldigt platt organisationsstruktur med knappt några hierarkiska nivåer inom vilka medarbetarna kan indelas. Av organigrammet i Figur 4.2 nedan framgår att organisationsindelningen tenderar till att vara funktionellt baserat, vilket innebär att den är uppdelad baserat på funktionsområde (det vill säga att organisationsmedlemmarna är indelade efter vilket område det jobbar inom). Bortsett från styrelsen kan tre hierarkiska nivåer urskiljas: högst upp befinner sig VD, med ett fåtal mer seniora personer som Produktchefen, HR-ansvarige tillika Personliga Assistenten till VD den Tekniska Arkitekten på en nivå strax under honom. Längst ner i hierarkin befinner sig övrig, i många fall mer operativ personal, som exempelvis de personer som är engagerade i företagets helpdesk. Andra som sorteras här inunder är vissa konsulter som arbetar lite mer fristående med arbetsuppgifter relaterade till *Ticmate* på olika områden, exempelvis Sökmotoroptimeraren (SEO) eller en annan konsult som är ansvarig för driften av företagets servrar. En majoritet av de som arbetar för företaget är anställda på konsultbasis, och många av dem driver enmansföretag. Hur stor del av dessas tid som spenderas



Figur 4.2. Studieobjektets organisationsindelning.

på *Ticmate* varierar alltifrån några få dagar i månaden till heltid, och det är inte oproblematiskt att placera in samtliga dessa på bestämda platser i *Ticmates* organisationsstruktur. Av denna anledning placeras en del av de som arbetar lite färre timmar för organisationens räkning lite avsides den huvudsakliga organisationskartan, i en egen grupp.

Det framhävs dock under intervjuerna att det finns en inom företaget outtalad men likväl underförstådd hierarki som mer än kompletterar den illustrerad i organisationsschemat ovan. Art Directorn, som i olika utsträckning varit delaktig i *Ticmate* nästan från början, påpekar att produktchefen är ”en solklar tvåa” bakom VD, att denne har en särställning gentemot övriga specialister – såsom han själv, systemarkitekten eller redovisningschefen – och därigenom har en egen hierarkisk nivå (Intervju med Art Director, 2013). De övriga specialisterna hamnar således på tredje nivån uppifrån, och under dessa finner vi, precis som i den formella strukturen, den mest operativa delen av företaget. Emellertid är denna hierarki – formell som informell – ingenting som genomsyrar arbetsdagarna på *Ticmate*, utan flera ser organisationen som ”one big happy family” (Intervju med Produktchef, 2013).

Organisationsmedlemmarna – som kallas ”mates” i den interna kommunikationen – upplever flera fördelar med denna platta organisationsstruktur (Intervju med VD, 2013). Någonting som värderas högt är att vem som helst kan ha mer eller mindre direkt kommunikation med VD, vilket förutom att vara uppskattat ur ett socialt perspektiv är någonting som bidrar till känslan av att vara en viktig del i ett kugghjul. Vidare känner man att det ger organisationen en ökad flexibilitet att vara så platt, och det är enkelt att rådfråga mer eller mindre vem som helst inom organisationen vid behov av råd. Den allmänna känslan inom organisationen är dessutom att överflödigt hierarki är någonting som inte alls uppskattas, utan inom organisationen är alla mates, oavsett hur titeln råkar lyda.

Någonting som dock kan upplevas som problematiskt – vilket framhävs av framförallt av en av respondenterna – är att det finns väldigt få klara, etablerade rapporteringsvägar, och flera ”processer” är inte på plats (Intervju med Art Director, 2013). Det anses vara viktigt att etablera dessa i samband med att företaget växer och organisationen utökas med flera nya medlemmar, då det är en förutsättning för att arbetet fortsatt ska kunna ske effektivt.

4.4.2 *Ticmates* arbetssätt

Nedan behandlas hur arbetet tar sig form inom *Ticmate*. Först beskrivs de arbetsförhållanden som råder inom organisationen, och därefter redogörs för hur företagets typiska arbetsproces-

ser ser ut. I avdelningen rörande arbetsprocessen berörs endast de som rör tekniska lösningar samt produktutveckling, då dessa är de som bäst illustrerar hur man arbetar på *Ticmate*. I båda sektionerna framhävs även organisationsmedlemmars synpunkter kring fördelar och nackdelar med dessa.

4.4.2.1 Arbetsförhållanden

En arbetsdag på *Ticmate* karakteriseras av frihet under ansvar. Som medarbetare på företaget förväntas man inte befinna sig på en viss plats vid en viss tidpunkt, utan inom underförstådda rimliga gränser är en mate fri att sköta sina arbetsuppgifter var som helst, när som helst. Det tidsmässiga undantaget är de som arbetar inom helpdesk, som har fasta telefontider då de måste vara tillgängliga.

Arbetsplatsen är alltså väldigt flexibel. *Ticmate* disponerar två kontorslokaler – ett kontor i Stockholm, där mestadels VD, dennes personliga assistent (tillika HR-ansvarig) samt tjänstgörande helpdeskpersonal huserar, och ett i Köpenhamn, där de som är ansvariga för produktutvecklingen sitter. De allra flesta, VD inkluderad, spenderar dock lejonparten av sin arbetstid utanför dessa kontorslokaler. De flesta mates arbetar mycket hemifrån, eller på ett café någonstans; varhelst denne känner sig mest produktiv för dagen. Produktchefen nämner exempelvis att när han känner att han behöver sitta en dag helt fokuserad på sina egna uppgifter, arbetar han helst någon annanstans än på kontoret, där han känner att det är lättare att bli störd av medarbetare i det öppna kontorslandskapet.

Denna frihet gäller inte endast var organisationsmedlemmarna utför sitt arbete, utan även hur de gör det. Det finns en tillit till den enskilde individens arbetsmoral och kompetens på sitt område – en av de intervjuade säger att ”man litar på att alla jobbar så bra och fort de kan” – och ingen lägger sig i onödan i någon annans tillvägagångssätt, så länge som jobbet blir gjort (Intervju med Utvecklare, 2013). Detta är dock någonting som anses vara väldigt viktigt inom organisationen: en mate måste göra bra ifrån sig och prestera oavsett vilken befattning denne har i företaget. Om så inte är fallet, blir den personen inte långlivad på *Ticmate*. Ansvarsbiten är således minst lika viktig som friheten.

Den frihet, eller flexibilitet, som nämns ovan är någonting som värderas väldigt högt av samtliga mates. De ser den som en nyckel till både medarbetarnas trivsel och även företagets framgång, då den tillåter kompetenta specialister att arbeta på det sätt som passar dem allra bäst. Detta ger dem goda förutsättningar till att prestera goda resultat, är den allmänna upp-

fattningen. Redovisningschefen är en av alla som personifierar detta behov av personlig frihet: hon vill exempelvis inte binda upp sig kring vissa med god framförhållning bestämda semesterveckor, utan anser att så länge hon sköter sitt arbete klanderfritt (vilket VD understryker att hon har gjort under alla år, och stödjer detta med att påpeka hur företaget får beröm för sin goda ordning i ekonomin i revision efter revision) borde hon kunna ta semester när hon själv finner det mest lämpligt.

Flera av de intervjuade inser dock att det finns vissa brister förknippade med detta. För det första kräver detta arbetssätt att samtliga kan prestera under de fria förhållanden som råder. I nuläget är detta inget problem. Dock kan detta bli problematiskt längre fram, ifall en person rekryteras som inte kan jobba på detta sätt. För det andra bidrar medarbetarnas utspriddhet och i viss mån brist på gemensamma rutiner att det ibland kan vara svårt att få tag i någon man söker, vilket har en negativ inverkan på effektiviteten i arbetet och ger upphov till irritation hos den sökande.

4.4.2.2 Arbetsprocessen

Ticmate arbetar väldigt mycket i projektform; när en uppgift dyker upp som måste lösas, sätts en grupp bestående av de kompetenser som krävs för att utföra arbetet ihop för att komma fram till hur en lösning skulle kunna se ut. Det anses viktigt att personer med rätt kunskap involveras tidigt i processen, då övertygelsen är att detta gynnar effektiviteten i arbetet genom att ”det blir rätt från början” (Intervju med Art Director, 2013).

Det finns två olika huvudkategorier av projekt, där den första rör allehanda tekniska lösningar, såsom korrigeringar eller tillägg till företagets interna bokföringssystem, utvidgning av serverkapaciteten, eller konstruerandet av en ny sajt. Ett sådant projekt initieras vanligen genom att någon i organisationen framlägger en idé – ofta till VD – kring hur man kan förbättra en nuvarande funktion, eller att det kommer ett direktiv från VD att en ny sajt ska konstrueras. VD sätter därefter samman en liten grupp (av några respondenter kallad *task force*) bestående av personer som besitter de kompetenser som bedöms krävs för att utforma den tekniska lösningen. Denna består ofta av VD själv, Art Directorn, den Tekniske Arkitekten och Utvecklaren. Dessa diskuterar i ett möte hur man bäst borde gå tillväga, och hur lång tid projektet rimligen borde ta. Vid mötets slut har ansvarsområden inom projektet tilldelats efter kompetensområde – numera utför VD själv väldigt lite operativt arbete, men endast ett fåtal år bakåt i tiden var situationen helt annorlunda – och efter mötets slut skiljs gruppmedlemmarna åt för att var och en på sitt håll arbeta på sin del av projektet, om det är design av sajten, program-

mering av användargränssnittet (så kallad front-endkodning) eller basbearbetning för att lägga grund till användargränssnittets funktioner (så kallad back-endkodning). Mot slutet av projektet sammanfogas frukterna av respektive individs arbete i en slutlig lösning, som sedan testas och därefter implementeras vid bästa tillfälle.

Den andra huvudkategorin av projekt är sådana som rör produktutveckling. Ett vanligt förekommande exempel är det arbete som ligger bakom lanserandet av en ny nisch. Det inleds med en diskussion mellan främst VD och produktchefen kring vilka nischer som vore önskvärda att lägga till sitt produktutbud. Produktchefen initierar därefter kontakter med potentiella leverantörer, det vill säga arrangörer av olika sorters evenemang som kan kategoriseras exempelvis geografiskt eller efter evenemangets natur, och sluter avtal med ett antal. Under denna process finns hela tiden en dialog med VD, och det slutliga beslutet om att lansera en ny nisch är i praktiken fattat innan kontrakterandet av leverantörer är färdigställt. Därefter tar konstruerandet av en urtyp för sajterna för denna nisch vid, enligt processen beskriven ovan. Delvis parallellt med detta sker arbetet med översättandet av texten som ska stå på de olika sajterna till de olika språken, för vilket Projektledaren bär huvudansvaret. Slutligen, när arbetet med att konstruera sajterna och fylla dem med text är färdigt, ser Projektledaren tillsammans med SEO-ansvarige till att finputs texterna, så att sajterna dyker upp bland de främsta sökresultaten när någon söker efter dylika evenemang på Google.

Även om dessa arbetsprocesser kan upplevas som någorlunda rigida i skildringarna ovan, råder flexibilitet även här. De som är involverade i processerna framhäver att även om stegen förefaller givna, är friheten stor rörande hur de utför själva arbetet. På det möte som initierar arbetet med en teknisk lösning – det första exemplet på en arbetsprocess i *Ticmate* – fastställs inte en lång kravspecifikation på en rad funktioner som lösningen ska ha, utan snarare vad målet med lösningen är. Därefter är det upp till var och en att på sitt område arbeta för att framställa en slutprodukt som uppfyller detta mål. Flera av de intervjuade uttrycker att målbilden – om det så är en vision för *Ticmate* som organisation eller målsättningar för ett enskilt projekt – alltid är klar för de inblandade, medan vägen dit inte alls är lika förutbestämd. Projektledaren benämner arbetssättet som ”dynamiskt”, och alla anpassar helt enkelt sitt arbete efter situationer som kan tänkas uppstå (Intervju med Projektledare, 2013).

De upplevda fördelarna med att ha arbetsprocesserna uppbyggda på detta sätt uttrycks delvis i sektionen ovan om de arbetsförhållanden som råder på *Ticmate*: den bland medarbetarna högt värderade friheten och flexibiliteten är både väldigt motiverande samt ger kompetenta och

drivna individer mycket goda förutsättningar för att prestera. Det tillåter även företaget att vara flexibelt gentemot förändringar i den interna eller externa miljön, så att man kan anpassa sig efter uppkomna hinder eller förändringar i förutsättningarna. Dessutom utförs arbetet ofta effektivt, bristen på fastställda ramar till trots, och Produktchefens gillande av hur ”det är kort tid från call till action” uttrycker att det är väldigt korta ledtider inom organisationen (Intervju med Produktchef, 2013).

Dock skulle mer specifika önskemål ibland uppskattas, åtminstone av mindre erfarna mates vars arbetsuppgifter karakteriseras av detaljrikedom. Detta för att effektivisera arbetet ytterligare och minska risken för missförstånd. Utöver detta behöver fler rapporteringsrutiner fastställas, då det i nuläget stundtals råder viss förvirring kring vem som bör kontaktas angående vad. Detta blir ännu viktigare i samband med att företaget växer, då VD inte längre kan agera naturlig knypunkt för ett större antal individer med vitt skilda arbetsområden.

Mest problem – även om dessa vid tidpunkten för denna studie inte upplevs som särskilt besvärande bland de intervjuade – för det dagliga arbetet orsakas dock av flexibiliteten rörande var arbetet utförs. Som nämns i avsnittet om arbetsförhållanden kan det ibland vara svårt att få tag i olika personer. Då de olika medlemmarna i en projektgrupp väldigt sällan har direkt kontakt med varandra sker nästan all kommunikation inom gruppen – och inom företaget som helhet – via e-mail. Detta fungerar bra för det mesta, men medarbetarna är medvetna om att det inte alltid är det snabbaste av kommunikationsmedel: en av de intervjuade uttrycker att ”mail svarar man ju på lite när man känner för det – direktkommunikation ger snabbare svar” (Intervju med Utvecklare, 2013). Denne kringgår denna problematik genom att ringa när han behöver ett snabbt svar, men skulle uppskatta utökade möjligheter till direktkommunikation med sina närmaste kollegor, då detta skulle minska risken för missförstånd. Han får stöd av andra bland de intervjuade, som berättar hur stundtals rörig mailkommunikation där flera involveras bidrar till att ansvarsfördelningen blir otydlig. Ett sista i intervjuerna omnämnt problem som uppstår till följd av utspriddheten bland medarbetarna och bristen på fasta rapporteringsrutiner är att ett projekt blir svårt att överblicka både för de som är direkt involverade och för exempelvis VD, vilket kan leda till osäkerhet kring hur projektet framskrider i förhållande till deadline. Detta leder i sin tur till svårigheter med att planera med framförhållning, liksom med uppföljning rörande hur planerna efterföljs.

5. Analys

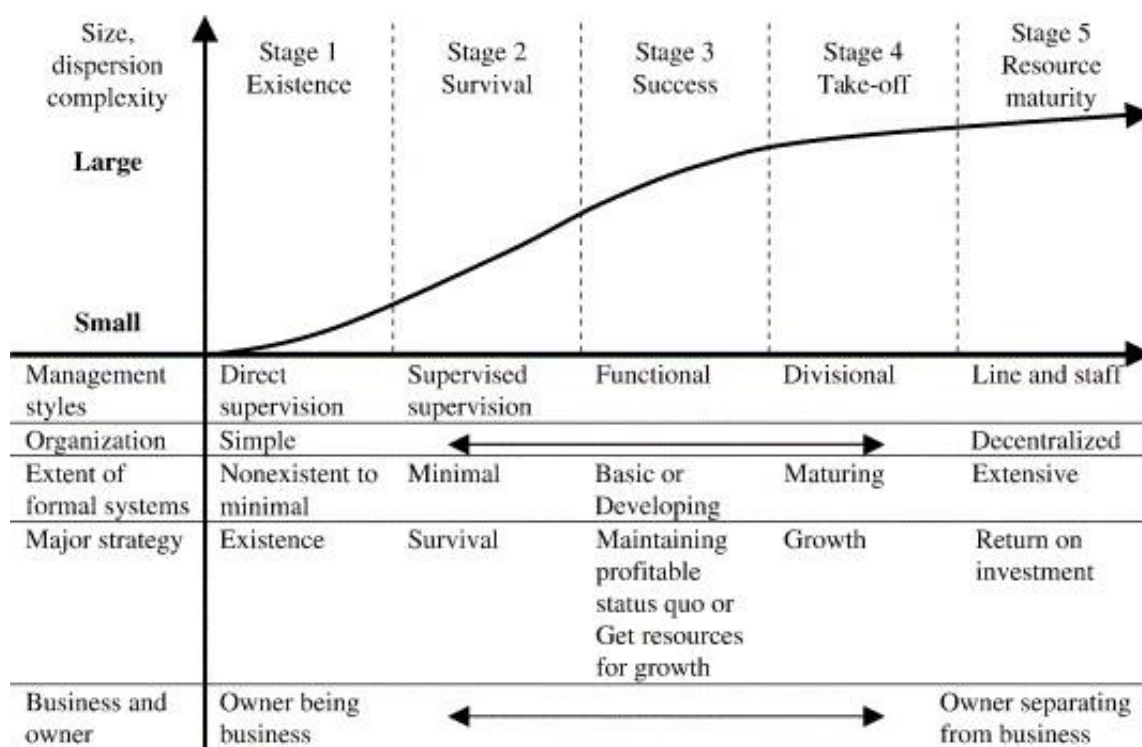
I detta avsnitt kommer empirin att analyseras med grund i den teoretiska referensramen. Först behandlas ämnet tillväxt och storlek, vilka följder det får för *Ticmate* och vad det ställer för krav på organisationsstrukturen – först med utgångspunkt i LCT och därefter i SCT. Detta följs av en sektion behandlandes *Ticmates* omgivning, med en PEEST-analys samt ett resonemang kring hur miljön inverkar på företagets organisationsstruktur. Därefter analyseras flexibiliteten i *Ticmates* organisation, med avseende på anställningsformer hos de anställda och processer i det dagliga arbetet, hur denna påverkas av den stundande expansionsfasen samt effekten på organisationsstrukturen. Vidare avhandlas effekten på småföretagsfördelarna, samt överensstämmelsen med företagets strategi. Analysavsnittet avslutas med en sammanställning av de olika sektionerna inom avsnittet, och vad den sammanlagda effekten av de olika osäkerhetsfaktorerna och dess förändring blir för *Ticmates* organisationsstruktur.

5.1 Tillväxt och storlek

Denna sektion inleds med en LCT-analys, där fallföretagets nuvarande styrning, struktur, strategi och ägares involvering jämförs med Churchill & Lewis (1983) tillväxtmodell i syfte att placera *Ticmate* i rätt tillväxtsteg. Därefter följer en analys av *Ticmates* inledda tillika kommande expansionsfas formaliserande effekt på organisationsstrukturen.

5.1.1 Tillväxt ur ett Life Cycle Theory-perspektiv

Baserat på erhållen data kan konstateras att *Ticmate* befinner sig i steg 3 (success) i Churchill och Lewis (1983) tillväxtmodell (se Figur 2.1, även inkluderad nedan). Den första likheten mellan modell och verklighet som går att identifiera är att *Ticmates* ägare precis beslutat om att behålla företaget och satsa på fortsatt tillväxt. Alternativet hade varit att sälja företaget eller stanna på steg 3 som passiv delägare.



Figur 2.1. Five Stages of Small Business Growth, hämtad från Churchill & Lewis (1983)

Empirin visar att *Ticmates* företagsstyrning tenderar att vara funktionsindlad. Även om VD till stor del utövar direktstyrning, det vill säga enväldigt fattar beslut samt väljer prioriteringsordning på aktuella projekt, har en gradvis delegering av beslutsrätten inom produkterna tilldelats produktionschefen. I det avseendet har en delvis funktionsindlad delegering skett, vilket överensstämmer med steg tre i modellen. Det faktum att en delvis ökad delegering har skett leder till ett andra överensstämande med steg tre, nämligen att diskrepansen mellan ägarskapet och affärsverksamheten till viss del har ökat. Vidare är företagets kortsiktiga mål att anställa fler medarbetare och därmed utöka resurserna i likhet med vad steg tre förespråkar. En avvikelse mellan steg 3 och empirin är dock graden av formalisering, som i *Ticmates* fall är mindre än vad teorin framhåller som optimalt vid tillväxt steg tre. Enligt LCT bör således en ytterligare formalisering ske i syfte att möjliggöra ett avancemang till nästa steg i cykeln.

5.1.2 Tillväxt ur ett Structural Contingency Theory-perspektiv

I takt med att företaget växer kommer antalet anställda öka i högre grad än antalet uppgifter, vilket kommer leda till en ökad specialisering inom organisationen. Av sektion 5.1.1 framgår att en till viss grad ökad formalisering av *Ticmates* organisationsstruktur är nödvändig under denna tillväxtfas. LCT lyfter fram att en ökad funktionsindeldad delegering är lämplig i kombination med en starkare formalisering. För att avgöra vilken grad av formalisering som är

nödvändig analyseras nedan tillväxten med grund i SCT:s osäkerhetsfaktor storlek. Först analyseras en ökad organisationsstorleks inverkan på kontroll och därefter kommunikation.

I intervjuerna uttrycks ett behov av att VD delegerar beslutsansvar för att kunna koncentrera sig på uppgifter av mer övergripande och strategisk karaktär, ett behov som även framhålls som viktigt enligt LCT. Detta faller sig naturligt i och med den ökade specialiseringen av arbetsuppgifter, vilket tillsammans med det ökade antalet individer i organisationen kommer att försvåra en central kontroll och beslutsfattning. Utan delegering av beslutsansvar är det endast en tidsfråga innan VD blir en flaskhals i arbetet, då beslutsmaterial från allt fler inom företaget måste föras uppåt i kedjan till VD, för att denne ska ta ställning och sedan förmedla beslutet till de berörda. Ett sådant förfarande skulle påverka företagets negativt, då tiden från idé till beslut skulle förlängas. En lösning på detta problem skulle vara att VD inte enbart delegerar ansvar, utan även beslutsrätt, till ett fåtal individer inom organisationen. Dessa skulle då få ett slags mellancheferstatus, med egna områden för vilka de skulle ansvara för den operativa verksamheten. Vid en sådan lösning bildas en hierarkisk nivå mellan VD och den operativa verksamheten, som kan tillåta VD att ägna mindre tid åt uppgifter relaterade till den operativa verksamheten, och mer åt övergripande styrning och strategiska överväganden. En konsekvens av detta skulle dock vara att VD:s kontroll över den operativa verksamheten minskar i samband med att beslutsrätten delvis överläts till mellancheferna, varför kommunikationen mellan VD och mellancheferna blir viktigt ur ett kontrollperspektiv.

Som nämns ovan innebär en utökad specialisering att informationen i större utsträckning koncentreras till respektive avdelning. Därför kommer det bli nödvändigt att instifta av ett lämpligt rapportsystem som sprider informationen inom organisationen; dels i syfte att hålla organisationsmedlemmarna uppdaterade, dels för att behålla en överblickbarhet av den operativa verksamheten. Vid rapportering från de operativa medarbetarna till respektive mellanchefer kan en filtrering av informationen ske innan den når VD, vilket minskar risken för att överbelasta denne med irrelevant information. De flesta operativa beslut kan fattas av mellancheferna, och VD kan om denne så önskar välja att kontakta mellancheferna personligen ifall besked om exempelvis ett projekts fortskridande önskas.

Sammanfattningsvis blir konsekvensen av att organisationens omfattning växer som den planeras göra inom en snar framtid således att en viss formalisering troligtvis behöver införas i form av funktionsindelade mellanchefer, till vilka rapportering rörande den operativa verksamheten sker. Beträffande småföretagsfördelarna påverkas flexibiliteten i arbetet och an-

passningsbarheten inte nämnvärt av denna förändring av organisationsstrukturen, och förutsatt att mellancheferna får beslutanderätt inom sina områden bevaras även snabbheten. Dock blir en konsekvens av mellanchefernas beslutanderätt en minskad kontroll ur VD:s perspektiv, varför snabbhet i beslutsprocesser bevaras på bekostnad av kontroll. Genom att inrätta ett lämpligt rapporteringssystem kan dock kontrollförlusten reduceras då VD får kontinuerlig information från respektive avdelning. Vidare kommer en ökad specialisering innebära minskad osäkerhet kring arbetsuppgifterna, vilket kommer att underlätta planerandet och styrningen av arbetsprocesserna inom organisationen, något som behandlas mer ingående i sektion 5.3.

5.2 Föränderlig omgivning

I empiriavsnittet beskrivs hur framförallt *Ticmates* VD skildrar omvärlden som osäker och föränderlig, och att företaget därför måste vara organiserat så att det snabbt kan svara på förändringar i omvärlden och anpassa sig därefter. I denna del bekräftas först den bilden genom en PEEST-analys, varefter miljöns effekt på *Ticmates* organisationsstruktur behandlas.

5.2.1 En PEEST-analys av *Ticmates* miljö

För att verifiera VDs bild av den miljö som *Ticmate* verkar i, genomfördes en PEEST-analys som presenteras i Tabell 5.1 nedan. Då *Ticmates* försäljning sker i ett fyrtiotal länder varierar flera av faktorerna nedan från land till land. Vid utförandet av PEEST-analysen har dock avsikten varit att resonera i så generella termer som möjligt.

Som kan utläsas av tabellen nedan verkar *Ticmate* i en förhållandevis stabil politisk miljö, med låg grad av politisk styrning av verksamheten. Vidare påverkas *Ticmate* liksom de flesta andra affärsverksamheter av det rådande osäkra ekonomiska klimatet i framförallt Europa, men det påvisas trots detta positiva trender inom både e-handel och resande, vilket tillåter en positiv syn på framtiden för *Ticmates* produkter. Försäljningen är dock beroende av att klimatet är tillräckligt gynnsamt för att om inte uppmuntra så åtminstone inte avskräcka resande – ett terrordåd liknande det som skedde den elfte september 2001 är ett exempel på en händelse som temporärt kraftigt skulle minska mängden internationellt resande – för att kunna locka kunder, då evenemangen som säljs är internationella såtillvida att de utspelar sig utanför kundens lands gränser. De sociala skillnaderna inom *Ticmates* sammanvägda målgrupp spelar inte en nämnvärd roll för hur företaget driver sin verksamhet, även om en sajt för musiker i London marknadsförs mot en annan målgrupp än en sajt för racingtävlingar i Formel 1. Slutligen tvingar det faktum att *Ticmates* enda försäljningsplattform är Internet och att den

Typ av faktorer	Exempelfaktorer	Ticmates miljö
Politiska	Lagar, restriktioner och tariffer	Få restriktioner och mycket gemensam lagstiftning, då stor del av affärerna sker inom EU. Dock skiljer sig skattelagarna länderna emellan, vilket påverkar bokföringen. Förhållandevis stabilt politiskt klimat. Dock är flera av Ticmates evenemang belägna i städer som kan tänkas vara potentiella mål för terrorattentat, även om detta inte är någonting som påverkar det dagliga arbetet.
Ekonomiska	Ekonomisk tillväxt, räntenivåer, inflation	Den rådande ekonomiska situationen i omvärlden är visserligen turbulent och osäker, men det råder optimism kring både resandets – framförallt det så kallade evenemangsresandet – och e-handels framtid, då trenden är positiv på dessa områden.
Ekologiska	Klimat, väder, klimatförändringar	Detta har ett stort inflytande över Ticmates verksamhet, då det framförallt påverkar konsumenters benägenhet (och i vissa fall även möjlighet) att resa. Vid ytterst ofördelaktigt väder kan Ticmate förlora många potentiella kunder som inte bokar med lång framförhållning. Dessutom är detta en faktor över vilken företaget har ingen som helst kontroll.
Sociala	Kulturella aspekter och demografiska karakteristika	Dessa varierar kraftigt från land till land, och även inom respektive lands gränser. Dock är Internet någonting som blir alltmer tillgängligt för allt fler, och bland de som skulle kunna falla in under en av Ticmates alla målgrupper – mer eller mindre vemsomhelst som är villig och har möjligheten att resa utomlands för att ta del av ett evenemang av intresse utanför landets gränser – kan antas att tillgången till Internet är närmast total. Detta jämnar åtminstone någorlunda ut demografiska och kulturella skillnader.
Teknologiska	Teknologisk utvecklingshastighet	På Internet går utvecklingen ständigt framåt, och som aktör är det essentiellt att följa med i utvecklingen. Exempelvis modifierar Google ständigt sina sökalgoritmer, för att så gott de kan förhindra att aktörer drar nytta av SEO istället för att betala för annonser.

Tabell 5.1. PEEST-analys av *Ticmates* omgivning.

främsta marknadsföringen sker genom att anpassa sina sajter efter Googles sökalgoritmer företaget till att ständigt anpassa sig och följa med i utvecklingen.

Sammantaget verkar *Ticmate* i en tämligen varierande och osäker miljö, där efterfrågan på produkterna visserligen har en positiv trend men är känslig för externa chocker. Vidare är det nödvändigt att företaget följer med i de tekniska utvecklingar som sker, och anpassar sig efter dessa. Annars måste företaget ändra framför allt sin marknadsföringsstrategi, eller få svårt att överleva i en föränderlig miljö. Detta gäller vid tidpunkten för studien, och kan komma att förändras i framtiden. Dock kommer det faktum att omgivningen är föränderlig troligtvis att kvarstå.

5.2.2 Miljöns inverkan på *Ticmate*

Den miljö inom vilken *Ticmate* verkar influerar givetvis organisationen och dess dagliga verksamhet. Ledningen har som princip att allting ska vara skalbart, vilket innebär att företaget ska kunna öka eller minska sin kapacitet vid behov – exempelvis vid externa efterfrågechocker. Detta är ett sätt att hantera den osäkerhet som aktörer i resebranschen – av tidigare påpekade anledningar påverkas *Ticmate* delvis av samma faktorer som denna bransch – tvingas leva med. Även det flexibla arbetssättet, vilket analyseras mer ingående i sektion 5.3, är ett uttryck för behovet att upprätthålla en hög grad av anpassningsbarhet gentemot omvärlden. Inom ramarna för ett projekt sker anpassningar ständigt, vilket leder till det som av Projektledaren uttrycks som *Ticmates* ”dynamiska” arbetsprocess (Intervju med Projektledare, 2013), i vilken vägen till målet kan ändras flera gånger under arbetets gång. Dessutom sker regelbundna genomgångar av materialet på sajterna med SEO-ansvarige för att säkerställa att företagets prestation inom detta område är god.

På organisationsstrukturen har den osäkra miljön inverkan att ett visst mått av flexibilitet krävs för att kunna vara beredd på näst intill vad som helst. Denna flexibilitet innebär för *Ticmate* att det finns få rutiner för arbetsprocesser och rapportering, vilket innebär att ett projekt blir svåröverblickbart för en intressent som inte är direkt inblandad i arbetet med det, exempelvis VD. De som är involverade i ett projekt har stort ansvar för sitt område, och styrs inte nämnvärt uppifrån vad beträffar hur de utför sitt arbete (även om det stora målet med ett projekt alltid fastställs av VD). I gengäld föder detta ett avslappnat förhållande till hierarki, och ger företaget en hög grad av snabbhet och anpassningsbarhet gentemot omvärlden, då eventuella förändringar i arbetet inte behöver godkännas i flera led innan de kan genomföras. Innehavande av dessa egenskaper konstituerar konkurrensfördelar i en bransch som verkar i en osäker miljö, medan avsaknad av dem innebär problem med att hantera hastigt uppkomna situationer.

Under arbetet med studien har inga indikationer tytt på att företagets omgivning är på väg att ändras markant under den närmaste tiden, varför det anses rimligt att anta att miljöns inverkan på *Ticmates* organisationsstruktur inte kommer förändras nämnvärt under tiden för den redan inledda organisatoriska expansionsfasen.

5.3 *Ticmate* – en flexibel organisation

Atkinson (1984) kategoriserar i sin Flexible Firm Model (FFM) flexibilitet relaterad till arbetsstyrkan i två delar: flexibilitet i anställningen och flexibilitet i arbetet. Hur flexibel en or-

organisation är beror alltså på graden av flexibilitet i anställningsformerna för organisationsmedlemmarna samt hur anpassningsbara arbetsprocesserna inom organisationen är. Enligt de skildringar av *Ticmate* som samlats in i arbetet med denna studie definierar organisationsmedlemmarna *Ticmate* som en flexibel organisation, även om de själva inte använder just den terminologin. Data ger stöd för att *Ticmate* är en organisation med hög grad av flexibilitet. Nedan följer en mer ingående genomgång beträffande *Ticmates* flexibilitet med avseende på anställningsform och arbetsprocess, varpå vilka effekter dessa har på *Ticmates* organisationsstruktur – före och efter expansionen – analyseras. Därefter behandlas hur den nuvarande och framtida organisationsstrukturen kommer att inverka på de fördelar som *Ticmate* som småföretag har gentemot större sådana, och slutligen redogörs för hur nuvarande och framtida organisationsstruktur överensstämmer med företagets strategi.

5.3.1 Flexibla anställningsformer

Den ovan nämnda skalbarhetsprincipen gäller i högsta grad personalstyrkan. *Ticmate* har enligt årsredovisningen för helåret 2012 motsvarande tio heltidstjänster inom organisationen. Antalet personer engagerade i företagets verksamhet överstiger dock det dubbla. Detta beror delvis på att en betydande del av de anställda arbetar deltid, framförallt de som verkar inom företagets helpdesk. Dessutom är en stor andel av de personer som är knutna till företaget anställda på konsultbasis, där flera av dem – exempelvis Tekniske arkitekten och Redovisningschefen – driver egen konsultverksamhet i form av enmansbolag. Arbetsmängden sett till antal timmar varierar också kraftigt bland de som är anställda på konsultbasis.

Att ha förhållandevis många deltidsanställda underlättar vid behov reglerandet av antalet timmar arbetade för dessa anställda, exempelvis genom att – efter överenskommelse med de berörda – utöka antalet timmar i helpdesk vid beslut om förlängda telefontider, eller minska hela organisationens totala antal arbetstimmar vid en plötslig nedgång i efterfrågan. Att ha en stor andel anställda på konsultbasis ger en ännu större effekt på företagets flexibilitet och möjlighet att anpassa sig efter omvärlden. En person anställd som konsult kan lättare sägas upp vid missnöje eller upplevt behov, då en uppdragsgivare inte har samma rättsliga skyldigheter gentemot en uppdragstagare som en arbetsgivare har gentemot en arbetstagare (detta gäller dock även omvänt – en konsult kan lämna en uppdragsgivare mycket lättare än vad en anställd kan göra). Visserligen är det dyrare att ha anställda på konsultbasis jämfört med en vanlig anställningsform, men å andra sidan innebär det att kostnaden snabbt kan regleras vid be-

hov. Den extra kostnaden är ett pris som *Ticmates* ledning uppenbarligen är villig att betala för att vidhålla en hög nivå av flexibilitet inom organisationen.

Till följd av den vid tidpunkten för denna studie redan initierade expansionen kommer antalet anställda att dubblas till motsvarande 20 heltidstjänster. Detta kommer göras bland annat genom att anställa fler på deltid, exempelvis inom helpdesk. Utöver detta kommer dock ett flertal av dessa nya tjänster att kräva heltidsanställning, framförallt sådana nyckelpositioner som Marknadschef och CFO. Den slutliga effekten av dessa nyanställningar på företagets flexibilitet rörande de ”generella” arbetsvillkoren kommer dock att vara marginell. Även om det ännu inte står klart hur många nya heltidstjänster organisationen kommer att utökas med, står det klart att den ökning av andelen heltidsanställda som detta kommer att innebära förvisso kommer att medföra att *Ticmates* flexibilitet överlag påverkas negativt. Icke desto mindre kommer företaget att ha en fortsatt hög andel anställda på antingen deltid eller konsultbasis, varför det åtminstone vid utgången av 2014 – vilket är den planerade tidshorisonten för denna expansion – överlag kommer ha en fortsatt hög grad av flexibilitet sett till anställningsform.

5.3.2 Flexibel arbetsmetod

Den frihet som råder i *Ticmate* beträffande arbetsförhållandena är någonting som har lovordats genomgående av intervjurespondenterna under arbetet med denna studie. Det betyder mycket för nästan samtliga intervjuade att de har möjlighet att arbeta någon annanstans ifrån än de kontorslokaler som företaget disponerar ifall de så önskar, och detta är någonting som utnyttjas flitigt. Vidare uppskattas den relativt höga graden av tillåten flexibilitet rörande när arbetet utförs. Den gren som inte berörs av detta i samma utsträckning som den övriga organisationen är helpdesk, då de har fasta telefontider att ta hänsyn till.

Att de anställda dessutom ges en hög grad av frihet att utföra sitt arbete så som de själva anser mest lämpligt är också det någonting som värderas högt. Denna frihet innebär att graden av osäkerhet i arbetsuppgifterna ökar, då få eller inga fastställda ramar finns gällande hur de olika sorternas arbete ska genomföras. Det som bestämmer hur en arbetsuppgift utförs är alltså, utöver praktiska begränsningar såsom tids- och kostnadsmässiga sådana, hur respektive individ väljer att ta sig an den. Individer kan visserligen ha egenkonstruerade mönster och rutiner för hur de utför sitt arbete, men dessa måste ändå antas vara mindre rigida än av en arbetsgivare fastställda rutiner.

Således råder det som inom SCT benämns som osäkerhet kring arbetsuppgifterna, delvis grundat i de anställdas frihet i hur de tar sig an arbetsuppgifterna. Vad som också har inverkan på detta är flexibiliteten i arbetsprocesserna. Som beskrivits i intervjuerna framställs inga kravspecifikationer vid inledande av ett projekt. Snarare sätts vad som kan liknas med ett övergripande mål upp, med önskade delresultat listade inför den följande realiseringen av projektet. De önskade delresultaten modifieras sedan baserat på vad som framstår som rimligt under arbetets gång, medan det övergripande målet står fast. Det är frekvent förekommande att så sker, och även deadlines skjuts på ifall det förefaller vara i företagets intresse. Vidare finns nästan inga fasta rapporteringsmönster – uttalade eller outtalade sådana – och ett projekt är svåröverblickbart. De inblandade tvingas lita till kommunikation och kontroll av mer ad-hoc-artad natur.

Inom *Ticmate* är den rådande uppfattningen att organisationen i största möjliga utsträckning vill behålla nuvarande arbetssätt och -förhållanden även i framtiden, då de ses som starkt bidragande orsaker till den framgång som företaget upplevt fram till tidpunkten för studien. Detta är i stort möjligt att göra, även om viss anpassning behöver ske för att kunna hantera en större organisation. För det första kommer den större organisationen, som framhålls i sektion 5.1.2 ovan, att medföra en ökad grad av specialisering av arbetsuppgifterna, då antalet arbetsuppgifter som behöver genomföras i organisationen inte ökar proportionerligt med antalet anställda. Denna utökade specialisering kommer i sin tur att leda till mindre osäkerhet i arbetsuppgifterna, då den för flera inom företaget kommer att medföra snävare definierade ansvarsområden, vilket minskar variationen i arbetsuppgifterna. För det andra kommer det att bli av allt större vikt att fastställa klara rapporteringsvägar och -rutiner med fler personer inblandade i projekten. Med fler involverade kommer det att bli ännu svårare att överblicka ett projekt om rådande situation på detta område fortgår, vilket knappast kommer vara hållbart i längden.

Sammanfattningsvis behöver ett visst mått av formalisering av organisationsstrukturen med avseende på kommunikations- och kontrollarrangemang ske i samband med att företaget expanderar som avsett under de kommande 18 månaderna. Detta kommer att ha en viss negativ inverkan på företagets flexibilitet – en inverkan större än den förskjutningen av mediananställningsvillkoret har – men det är nödvändigt för att ledningen ska kunna bibehålla en rimlig nivå av kontroll även framöver.

5.3.3 Effekt på organisationsstrukturen

I rådande situation har de hos *Ticmate* övervägande flexibla anställningsvillkoren per se en begränsad inverkan på organisationsstrukturen. Möjligen kan de understryka den ringa betydelse som hierarki anses ha på företaget: att alla inom organisationen är medvetna om att organisationen förhållandevis snabbt markant skulle kunna ändra utseende till följd av exempelvis en extern chock – till exempel en långvarig minskad efterfrågan på resor till följd av ett terrordåd – kan ge de anställda den undermedvetna insikten om att de alla sitter i samma båt, oavsett vilken titel eller roll de kan tänkas inneha.

Den flexibla arbetsmetoden lämnar dock stora avtryck i organisationsstrukturen. Osäkerheten kring arbetsuppgifterna gör det svårt att planera och kontrollera arbetsprocessen. Hierarki har överlag en väldigt liten betydelse för det operativa arbetet inom organisationen. Man har således få eller inga fastställda kommunikations- och rapporteringsrutiner, utan förlitar sig helt på adhoc-arrangemang på de områdena; organisationsmedlemmar kontaktar varandra utan klara mönster, och ifall VD vill veta hur ett projekt framskrider måste han kontakta flera personer engagerade i projektet för att få en bra uppfattning om hur det går. Detta leder även till den dynamiska arbetsprocessen, där de prövar sig fram till den bästa lösningen.

Rörande framtiden kommer, som ovan berörts, det faktum att expansionen medför att en större andel av företagets anställda kommer att vara fast heltidsanställda inte heller det att ha en nämnvärd inverkan på företagets organisationsstruktur. Däremot kommer expansionen och det ökade antalet anställda kräva viss anpassning, som i sin tur påverkar organisationsstrukturen.

Den ökade specialiseringen med anledning av det förhöjda antalet anställda kommer som nämns ovan medföra att osäkerheten kring arbetsuppgifterna minskar. Det leder i sin tur till att det kommer vara lättare att planera och strukturera det arbete som ska utföras, då respektive individs ansvarsområde blir smalare och mer överblickbart för den berörde. Detta behöver dock i sin tur inte inverka på individens frihet beträffande var, hur och när denne utför de tilldelade arbetsuppgifterna. Vidare innebär detta inte heller att den dynamiska arbetsmetoden som tillämpas behöver överges – vägen till slutdestinationen kan fortfarande alterneras och anpassas efter den interna och externa verkligheten. Däremot kommer detta underlätta upprättandet av enkla rapporteringsrutiner, vilket i sin tur kommer göra respektive projekt lättare att överblicka för den med det övergripande ansvaret. Rapporteringsrutiner medför med nödvändighet att hierarki får en större inverkan på det dagliga arbetet än tidigare. Detta kommer dock

att vara en nödvändighet i en större organisation än den som nu utgör *Ticmate*. Med några fasta, enkla rapporteringsrutiner – rörande vem man ska rapportera till, hur, när och om vad – kommer dessutom outtalade kommunikationsspår att etableras. Här ligger den formalisering av *Ticmates* organisationsstruktur som sker med avseende på arbetsmetoden – den är på intet sätt radikal, men dessa små åtgärder kommer att underlätta det fortsatta arbetet på *Ticmate*, utan att nämnvärt ändra det så uppskattade nuvarande arbetssättet.

5.3.4 Effekt på *Ticmates* småföretagsfördelar

De överlag flexibla anställningsvillkoren på *Ticmate* ligger helt i linje med de fördelar *Ticmate* har som litet företag gentemot större sådana. Att endast ha ett litet antal fast heltidsanställda ger *Ticmate* ett flexibilitetsmässigt övertag gentemot en större organisation med fler fast anställda, som inte på samma sätt kan bemöta uppkomna situationer med skiftningar inom personalstyrkan. Vidare ger det *Ticmate* en bättre möjlighet att snabbt reagera på och anpassa sig efter rörelser på marknaden, exempelvis vid uppdagandet av nya trender i konsumenters resande.

Detsamma gäller den rådande arbetsmetoden och osäkerheten beträffande arbetsuppgifterna. Dessa understryker *Ticmates* flexibilitet och anpassningsbarhet. Vidare ger den lilla vikt som tillmätts hierarki en snabbhet i agerandet, då vem som helst kan vända sig till högste ansvarige – i regel VD – med ett förslag, vilket innebär att det är få led mellan idé och beslut. Vidare behöver inte ett fattat beslut meddelas neråt längs flera led, utan kan kommuniceras direkt till de som berörs. Detta är en nyckel till att det är, som Produktchefen säger, ”kort tid från call till action” på *Ticmate*, och det ger en fördel gentemot större företag med tydligare hierarkiska strukturer (Intervju med Produktchef, 2013).

Inte heller på dessa småföretagsfördelar kommer en ökad andel fast heltidsanställda ha någon nämnvärd effekt. Däremot kommer fastare rapporteringsrutiner – med konsekvensen att hierarki blir tydligare och något viktigare – göra organisationen något långsammare i händelsekedjan förslag-beslut-aktion. Vidare kommer en utökad specialisering i viss mån att hämma dynamiken i arbetsprocessen, vilket har en negativ inverkan på företagets flexibilitet. På det stora hela taget är dessa effekter dock små: det kommer fortfarande att vara få led att gå igenom från att en idé föds till dess att ett beslut om att genomföra förslaget fattas, och de anställda kommer fortfarande att ha samma nivå av frihet rörande hur, var och när de utför sina arbetsuppgifter, även om arbetsuppgifterna kommer att vara mer snävt avgränsade. Detta innebär i slutändan att den expansion som *Ticmate* står inför endast kommer ha en försumbar

negativ inverkan på de småföretagsfördelar som *Ticmate* äger gentemot större företag, sett till dess effekt på konstruktionen av arbetsstyrkan samt arbetsuppgifter och -processer.

5.3.5 Grad av överensstämmande med *Ticmates* strategi

Ticmate har som strategi att växa genom ett utökat produktutbud samt ökad nationell närvaro, och därigenom få en större total marknad. Detta gör företaget dels genom att utöka antalet nischer, dels genom att översätta sina sajter till fler språk. Vidare är även skalbarhetsprincipen en viktig del av *Ticmates* strategi, med avsikten att underlätta anpassning till en fluktuerande efterfrågan. Det framhävs hur *Ticmate* har en hög grad av flexibilitet när det gäller det dagliga arbetet såväl som stora strategiska mål och visioner för företaget. Destinationen är alltid klar för de berörda, men resvägen är inte huggen i sten: detta gäller både projekt och långsiktiga finansiella mål.

Både nuvarande och en tilltänkt framtida organisationsstruktur – med ett enkelt men uttryckt rapporterings- och kontrollsystem och den medföljande något ökade vikten av hierarki – överensstämmer väl med den strategi som *Ticmate* tillämpar. Företaget har – och kommer även i fortsättningen att ha – en hög grad av flexibilitet och anpassningsbarhet gentemot omvärlden, som framgår ovan.

Gällande diversifieringen av produktutbudet, så rimmar faktiskt både rådande och framtida funktionsbaserade organisationsindelning väl med även denna. Detta kan te sig något motsäggelsefullt, då ett diversifierat produktutbud enligt SCT vanligtvis medför att en divisionaliserad organisationsindelning lämpar sig bäst. Anledningen till att *Ticmate* är ett undantag från denna princip är att även om ett ökat antal nischer innebär en diversifiering av produktutbudet – varje evenemangsnisch är olik de andra till naturen och har sin egen målgrupp (dock är vissa snarlika, exempelvis fotbollsmatcher i Madrid, Barcelona och London) – är det fortfarande samma kompetensområden och arbetsuppgifter som krävs. Företaget behöver fortfarande knyta till sig leverantörer, och sajter behöver fortfarande designas, skapas och översättas på precis samma sätt för en ny nisch som för en tidigare. I den skala som arbetet sker nu och inom tidshorisonten för denna expansion, räcker det att anställa ytterligare personer att bistå den nuvarande (och ännu inte rekryterade) personalen om arbetsbördan upplevs som alltför stor. Det finns alltså inget behov av att divisionsindela organisationen exempelvis geografiskt eller efter produktkategori: varken nu eller inom ramen för denna expansion.

Annorlunda är det dock inom helpdeskfunktionen, som på sikt för att vinna legitimitet hos kunden kommer behöva kunna besvara samtliga kunder på deras eget huvudspråk. Detta medför att för varje nytt språk som *Ticmate* lanserar nya sajter, behöver de se till att det finns en person engagerad i helpdesk som behärskar detta språk. Det leder till att ansvarsfördelningen inom just helpdesk med nödvändighet måste vara geografiskt uppdelad. Denna divisionsindelade strukturen är dock enbart inom helpdeskfunktionen – organisationen som helhet är funktionsindelad, och kan fortsatt förbli sådan inom ramarna för den initierade expansionen.

5.4 Den framtida organisationsstrukturen

Vid beaktande av samtliga ovan behandlade osäkerhetsfaktorer framgår att *Ticmate* är i behov av att, till viss del, formalisera organisationsstrukturen för att säkerställa att organisationen behåller samma konkurrensfördelar som vid tidpunkten för studien. Det är inte hållbart för vare sig företaget eller VD att styrning och kontroll ska vara centralstyrt, som varit fallet fram till tidpunkten för studien. Vidare ges uttryck för att det är svårt att överblicka projekten med nuvarande organisationsstruktur, och att det riskerar att bli alltför rörigt om ingenting görs.

Att organisationen växer i omfattning leder till en ökad specialisering, med konsekvensen att osäkerheten i arbetsuppgifterna minskar och att arbetet blir enklare att planera och övervaka. Utökandet av personalstyrkan understryker dessutom ett redan påpekat behov av delegering av uppgifter direktkopplade till företagets operativa verksamhet bort från VD. Upprättandet av ett led mellanchefer som bemyndigas med ansvar för ett funktionsområde samt beslutsrätt i operativa förehavanden tillfredsställer detta behov, och fastställer den nuvarande funktionsindelade strukturen i företaget: en struktur som rimmar väl med dess strategi. Sammantaget lägger detta grunden för upprättandet av enkla rapporteringsrutiner för hela organisationen. Dessa skulle kunna innebära att operativ personal rapporterar enligt överenskommet mönster – specifikationer rörande vad, när och i vilket format rapportering ska ske kan utvecklas specifikt för respektive funktionsområde eller rent av varje individuellt projekt – till sin mellanchefer (exempelvis att Utvecklaren rapporterar till en Teknikchef, eller att Redovisningschefen rapporterar till en CFO), som i sin tur sällar bland informationen och rapporterar vidare det som anses relevant till VD. Vid behov av horisontell kontakt mellan funktionerna kan adhoc-artade arrangemang likt de idag förekommande fortsätta användas.

En formalisering enligt ovan skulle – förutom att tillåta VD fokusera att på mer strategiskt inriktade uppgifter – göra det dagliga arbetet betydligt mer överskådligt än vid tidpunkten för studien. Framförallt för VD, som endast genom att vända sig till en eller ett fåtal personer kan

få insikt i hur ett projekt fortskrider. Vidare skulle den inte ha någon större negativ inverkan på de egenskaper som är så viktiga att ha när man agerar i en miljö så osäker som *Ticmates*: egenskaper som *Ticmate* har i form av småföretag. Exempelvis snabbheten till rent operativa beslut skulle vara närmast oförändrad gentemot rådande situation, införandet av ytterligare en hierarkisk nivå till trots. Anledningen till detta är antalet led till operativt beslut är detsamma som tidigare, då det är mellancheferna som fattar dessa istället för VD. Däremot blir processen, som konsekvens av det extra ledet, långsammare när det rör sig om mer omfattande beslut där VD behöver involveras. Det ska dock påpekas att rådande beslutsprocess skulle fungera betydligt sämre i en större organisation än vad den gör idag, och eventuella snabbhetsnettoförluster till följd av etableringen av mellanchefer blir därför förhållandevis låga.

Den ökade specialiseringen av arbetsuppgifter och etablerandet av rapporteringsrutiner kan visserligen ge intrycket av att ha en negativ inverkan på de anställdas frihet i arbetet. Så är dock inte nödvändigtvis fallet, då dessa faktorer inte behöver påverka den grad av frihet de anställda har i hur, var och när de utför sitt arbete. Arbetsområdena blir visserligen smalare för många, men friheten inom dem kan behållas på oförändrad nivå, med undantaget att de behöver informera om hur de ligger till vid vissa givna tidpunkter. Således blir inskränkningen av den högt värderade friheten till följd av formaliseringen av organisationsstrukturen inte särskilt stor. Sammantaget leder detta till att *Ticmates* anpassningsbarhet gentemot omvärlden – efter en formalisering i samband med tillväxten – kommer vara fortsatt hög, även om organisationen kommer kunna fatta större beslut något långsammare än vid tidpunkten för denna studie.

6. Slutsatser

Denna studie visar att en viss formalisering är nödvändig i syfte att behålla småföretagsfördelar vid tillväxt avseende antalet anställda. För att en organisation ska kunna behålla egenskapen att snabbt kunna agera på förändringar i omgivningen och fatta beslut baserat på dessa bör ledet från iakttagelse till beslut vara så kort som möjligt. I samband med att en organisation växer i antalet anställda ökar mängden beslutsmaterial till ledningen, varför en flaskhals i beslutsprocessen kommer att uppstå i takt med att beslutsmaterial ökar i högre takt än ledningen kan fatta beslut. Därför är det nödvändigt att ledningen delegerar beslutsrätten och därmed skapar en hierarkisk nivå – ett led mellanchefer – mellan sig och den operativa verksamheten i syfte att behålla en kort ledtid mellan iakttagelse till beslut. En konsekvens av detta blir att ledningen får minskad kontroll, varför det uppstår en byteshandel mellan snabbhet att fatta beslut och kontroll. Viktigare beslut som måste fattas av ledningen kommer dock få en längre ledtid på grund av den inrättade hierarkiska nivån. I vilken utsträckning ett företag kan behålla sin snabba beslutsprocess beror således på hur mycket kontroll ledningen är villig att ge upp.

Oavsett ledningens villighet att ge upp kontroll bör ett rapporteringssystem inrättas i syfte att dels sprida information inom organisationen, dels reducera ledningens kontrollförlust genom att hålla dem uppdaterade om den operationella verksamheten. Dessa rutiner behöver inte inskränka nämnvärt på varken friheten i arbetet hos individerna eller flexibiliteten i arbetsprocesserna inom organisationen, utan bör mest gå ut på att stämma av hur arbetet fortskrider för att upprätthålla en överblickbarhet av arbetet. Nödvändig grad av formalisering av rapporteringssystemet varierar förstås med storleken på företaget, men troligtvis för skulle det för många småföretag vara tillräckligt att operativ personal inom överenskomna intervall rapporterar hur arbetet fortgår till sin mellanchefer, varpå mellancheferen om nödvändigt agerar på den inkomna informationen, samt bedömer i vilken utsträckning den ska nå ledningen. Tilläggas bör att en delegering kan medföra ett problem med asymmetrisk information, om mellancheferna av någon anledning inte rapporterar relevant information till ledningen – dock faller denna problematik utanför ramen för denna uppsats.

7. Diskussion

Nedan förs en kritisk diskussion kring studien. Först diskuteras dess validitet och reliabilitet. Därefter behandlas eventuella svagheter i studien, och huruvida dessa skulle kvarstå vid alternativa genomföranden av studien. Slutligen diskuteras huruvida studien förklarar det undersökta fenomenet, samt i vilken mån studiens slutsatser kan generaliseras.

7.1 Validitet och reliabilitet

Ett steg i bedömningen av tillförlitligheten i en studies resultat är att bedöma dess validitet och reliabilitet. Med validitet menas trovärdigheten i undersökarens tolkning av data. En studies reliabilitet bedöms efter huruvida andra forskare skulle ha kommit fram till samma slutsatser, givet att de utfört studien på samma sätt (Rubin & Rubin, 1995). Nedan diskuteras först denna studies validitet, och sedan reliabiliteten.

7.1.1 Validitet

Enligt Maxwell (1992) finns fem element av validitet att ta hänsyn till vid bedömning av en kvalitativ studie. Dessa återges i Tabell 7.1 och diskuteras nedan (studiens teoretiska validitet och generaliserbarhet behandlas separat i sektion 7.3).

Validitetstyp	Innebörd
Deskriptiv validitet	Att data är korrekt återgiven
Tolkningsvaliditet	Att undersökarens tolkning av begrepp, händelser (och dess betydelse för de inblandade) och förhållanden överensstämmer med den tillhörande de inblandade
Teoretisk validitet	I vilken utsträckning studien förklarar det undersökta fenomenet
Generaliserbarhet	I vilken utsträckning studiens slutsatser kan generaliseras till liknande situationer
Utvärderande validitet	Att studien utvärderar fenomenet som den undersöker, snarare än beskriver det

Tabell 7.1. Fem typer av validitet. Tabellen är baserad på Maxwell (1992).

Författarna vidhåller att studiens deskriptiva validitet är relativt hög. Empiriavsnittet är mestadels understött av data som insamlats vid de tio intervjutillfällena, och när så inte är fallet hänvisas till källan. Vidare finns intervjuer att tillgå i inspelat ljudformat, ifall en

granskning av materialet skulle önskas genomföras. Således kan korrektheten av återgivning-
en av data enkelt kontrolleras av utomstående.

Beträffande tolkningsvaliditeten har undersökarna varit noggranna med att försäkra sig om att tolkningen av data överensstämmer med tillhörande intervjurespondent. Data har verifierats lö-
pande under intervjuerna genom att intervjuarens tolkning bekräftas eller revideras genom de
svar som erhålls på följdfrågor. När så inte har skett har en återkoppling med intervjuobjektet
skett, med kompletterande frågor. Vidare har inspelningarna underlättat detta genom möjlig-
heten att i efterhand lyssna igenom och analysera intervjuerna och vad som sagts i dessa.

Gällande studiens utvärderande validitet, har en beskrivande ton antagits i empiriavsnittet för
att ge läsaren en adekvat bild av situationen i företaget. Data har därefter analyserats och ut-
värderats med grund i den teoretiska referensramen. Författarna är av åsikten att studien i ana-
lysavsnittet utvärderar det studerade fenomenet, då det angrips från ett flertal olika vinklar
inom ramen för studiens avgränsning, som dessutom är sammanlänkade både teoretiskt och
praktiskt.

7.1.2 Reliabilitet

Att andra forskare hade tolkat data på samma sätt som författarna till denna studie – och där-
med troligen kommit fram till samma eller liknande slutsatser – bedöms som rimligt. Som
nämns i metodavsnittet uppnåddes empirisk mättnad efter tio intervjuer, då respondenterna
gav enhetliga svar. Således bedöms det sannolikt att en annan undersökare som tillämpar
samma metod, liknande teoretisk referensram och samma studieobjekt skulle dra likartade
slutsatser.

Om studieobjektet skulle ha varit ett annat – *ceteris paribus* – bedömer författarna att insam-
lad data inte nämnvärt skulle skilja sig från den i denna studie, med undantag för organisat-
ionsspecifikt data för *Ticmate*, exempelvis organisationskulturella aspekter. Det finns många
studier som visar på att småföretag upplever likartade problem vid tillväxt, och som nämns i
inledningen delar många småföretag en motvilja gentemot tillväxt av rädsla av att förlora
småföretagfördelar i form av flexibilitet, snabbhet och anpassningsbarhet. Sammanvägt torde
detta innebära att en studie lik denna skulle komma fram till ett likartat resultat. Således be-
döms reliabiliteten i studien som relativt god.

7.2 Studiens svagheter och slutsatsernas generaliserbarhet

Denna studie avsåg att undersöka hur ett växande småföretag kan utforma sin organisationsstruktur för att behålla sina småföretagsfördelar. Efter att ha studerat *Ticmate* dras slutsatsen att småföretagare inte har skäl att avslå en formalisering, då ett visst mått av formalisering – företrädesvis i form av decentralisering av ansvar och beslutsrätt, kompletterat med upprättandet av rapporteringsrutiner för att bibehålla kontrollen av företaget – är nödvändigt för att kunna behålla småföretagsfördelarna vid tillväxt. Då vad som beskrivs ovan i högsta grad faller inom ramarna för frågeställningen anses studien uppfylla kravet på teoretisk validitet.

En svaghet med studien grundas i metodvalet enkel fallstudie. Som framhävs i sektion 3.2.2 är en nackdel med metoden att det kan vara svårt att dra generella slutsatser baserat på endast ett studieobjekt. Det valda studieobjektet är unikt, med unika förutsättningar, egenskaper och individer. Att dra generella slutsatser skulle underlättas genom att studera fler organisationer, då det skulle generera bredare och mer jämförbar data att basera eventuella slutsatser på. Vid utförande av en multipel fallstudie tappar dock studien djupförståelse i jämförelse med en enkel dito.

En annan svaghet är att studiens slutsatser baseras på en teori som i grunden säger att vad som är en optimal organisationsstruktur för ett företag vid en given tidpunkt inte med nödvändighet kan överföras till ett annat företag. Med andra ord öppnar teorin tillsynes inte upp för några större generaliseringsmöjligheter annat än för företag med exakt samma förutsättningar.

Författarna är medvetna om dessa svagheter, och har under arbetet med denna studie strävat efter att balansera dessa. Beträffande metodvalet värderades möjligheten att gå på djupet högre än fördelen av jämförbar data, då studieobjektet allteftersom data samlades framstod som förhållandevis representativt för många svenska småföretag. *Ticmate* är ett litet företag med tillväxtambitioner i kombination med konkurrensfördelar som det delar med många andra småföretag – flexibilitet i arbetet, snabbhet till beslut samt anpassningsbarhet gentemot omvärlden. Varje företag är visserligen unikt, men stora likheter går ändå att urskilja många småföretag emellan. Vad teorivalet beträffar öppnar den möjligtvis vid en första anblick inte upp för alltför mycket generalisering, men det faktum att så många företag är lika i så stor utsträckning möjliggör viss generalisering. En effektiv utformning av organisationsstrukturen för ett småföretag blir troligtvis inte identisk med den för ett annat, men dessa kan mycket väl bli snarlika.

Källor

Tryckta källor

Aaker, D. A. & Mascarenhas B. (1984). *The need for strategic flexibility*. Journal of Business Strategy, Vol 5: 74–82.

Adizes, I. (1989). *Organisationers livscyklar*. Kristianstad: Liber AB.

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Atkinson, J. (1984). *Manpower strategies for flexible organisations*. Personnel Management, August issue.

Balogun, J. & Hope-Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. 2:a upplagan, London: Prentice Hall.

Barnett, W. P. & Carroll, G.R. (1995). *Modeling internal organizational change*. Annual Review of Sociology Vol. 21: 217-36.

Barney, J. (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol. 17, Issue 1: 99–120.

Barney, J., Wright, M. & Ketchen DJ. (2001). *The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991*. Journal of Management, Vol, 27, Pergamon: 625–641.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Baum, J. & Rowley, J. A. C. (2002). *Companion to organizations: An introduction*. J. A. C. Baum. Oxford: Blackwell.

Beverland, M. (2001). *An emergent life-cycle model in small New Zealand wineries*. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol. 2, Issue 3: 183-194.

Blau, P. M. & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations*. San Francisco: Chandler Publishing Company.

Blau, P.M., Heydebrand, W., Stauffer, R.E. (1974). *The structure of Small Bureaucracies*. American Sociological Review, Vol. 39: 179-191.

Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization*. Malmö: Liber.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961) *The management of Innovation*. London: Tavistock.

Burnes, B. (2004) *Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal*. Journal of Management Studies, Vol. 41, Issue 6: 977–1002.

Carnall, C. (2003) *Managing Change in Organizations*. 4:e upplagan. Harlow, Prentice Hall.

Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

Churchill, N. & Lewis, V. (1983). *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review Vol. 61, May/June: 30-50.

Daft, R.L. & Bradshaw, P. (1980). *The Process of Horizontal Differentiation: Two Models*. Administrative Science Quarterly, Vol. 25, Issue 3: 441-456.

Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1994). *Dynamiken i svenskt näringsliv*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.

Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1996). *Näringslivsdynamik under 90-talet*. Stockholm: Nutek.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). *The Iron Cages Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Cationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, Vol. 48, April: 147-160.

Donaldson, L. (1987). *Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory*. Journal of Management Studies Vol. 24, Issue 1: 1-24.

Donaldson, L. (1995). *American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation* Cambridge: Cambridge University Press.

Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory*. London: Sage.

Donaldson, L. (1999). *The Normal Science of Structural Contingency Theory* i Clegg, S.R. & Hardy, C. (red) *Studying Organization: Theory and Method*, Vol 1.

Donaldson, L. (2006). *The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities* i Burton, R.M., Eriksen, B., Døjbak Håkonsson, D., Snow, C.C. (red.). *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*. New York, NY: Springer.

Eppink, J. D. (1978). *Planning for strategic flexibility*. Long Range Planning, Vol. 11: 9-18.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell Teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.

Evans, J., Lewis, B., & Patton, J. (1986). *Economic modelling approach to contingency theory and management control*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 11, Issue 6: 483–498.

Galbraith, J. R. (1987). *Organization design*. i Lorsch, J. W. (red.). *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Galunic, D.C., and Eisenhardt, K.M, 1994, *Renewing the strategy-structure-performance paradigm*, i Cummings, L.L. & Staw, B.M., *Research in Organizational Behavior* 16:e upplagan. Greenwich, CT: JAI Press.

Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. 10:e upplagan. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Greiner, L. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review Vol. 50, July/August: 37-46.

Hall, R.H. (1972). *Organizations. Structure and Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hambrick, D. & L. Crozier. (1985). *Stumblers and stars in the management of rapid growth*. Journal of Business Venturing, Vol. 1: 31-45.

Hamilton, R.T., and Shergill, G.S., (1992). *The relationship between strategy-structure fit and financial performance in New Zealand: Evidence of generality and validity with enhanced controls*. Journal of Management Studies, Vol. 29: 95-113.

Holmblad Brunsson, K. (2002). *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

- Hoque, Z., & James, W. (2000). *Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance*. Journal of Management Accounting Research, Vol. 12: 1-17.
- Jobber, D. (2009). *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw-Hill.
- Jokipii, A. (2010). *Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis*. Journal of Management and Governance, Vol. 14: 115-144.
- Kalleberg, Arne L. (2001). *Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century*. British Journal of Industrial Relations, Vol. 34, Issue 4: 479-504.
- Karlsson, C., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1993). *Regional characteristics, business dynamics and economic development* i Karlsson, C., Johannisson, B. & Storey, D. *Small Business Dynamics: International, national and regional perspectives*, New York: Routledge.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1989). *An empirical test of a stage of growth progression model*. Management Science, Vol. 35: 1489-1504.
- Kirchhoff, B. A. (1994). *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*. Westport: CT: Praeger.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lee, A.S. (1989). *A Scientific Methodology for MIS Case Studies*. MIS Quarterly. Vol. 13, Issue 1: 33-50.
- Luecke, R. (2003) *Managing Change and Transition*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Maxwell, J. A. (1992). *Understanding and Validity in Qualitative Research*. Harvard Educational Review, Vol 62, Issue 3: 279-301.
- McKinsey & Company. (1994). *Lead Local Compete Global: Unlocking the Growth Potential of Australia's Regions*, Final Report of the Study by McKinsey & Company for Office of Regional Development Department of Housing, Canberra: AGPS.

- Merchant, K. (1981). *The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance*. The Accounting Review, Vol. 56: 813–829.
- Merchant, K. (1984). *Influences on departmental budgeting: An empirical examination of contingency model*. Accounting, Organization and Society, Vol. 9, Issue 3–4: 291–307.
- Merz, G.R., Weber, P.B. & Laetz, V.B. (1994). *Linking small business management with entrepreneurial growth*. Journal of Small Business Management, Vol. 32 Issue 4: 48-60.
- Mintzberg, H. (1974). *Patterns in Strategy Formation*. International Studies of Management & Organization, Vol 9: 67-86.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Moran, J.W. & Brightman, B.K. (2001). *Leading Organizational Change*. Career Development International, Vol. 6, Issue 2: 111–118.
- Nelson, D.B., & Quick, J.C. (2011). *Understanding organizational behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Okumus, F. and Hemmington, N. (1998) *Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10, Issue 7: 283–288.
- O'Neill, K., (1993). *Focus on Growth – Fostering Small Enterprise*. Keynote address på Proceedings of the Joint SEAAANZ and IIE Small Enterprise Conference, Newcastle Australia: IIE University of Newcastle.
- Paton, R. A. & McCalman, J. (2000). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 2:a upplagan. London: SAGE Publications.
- Pennings, Johannes M. (1992) *Structural contingency theory: a reappraisal*. Research in Organizational Behaviour. Vol. 14: 267-309.
- Pettigrew, A. M. (1997). *What is a processual analysis?* Scandinavian Journal of Management Vol. 13 Issue 4: 337-348.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organizational theory*. Marshfield, MA: Pitman.

Plowman, D. A., L. Baker, T., et al. (2007). *Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change*. Academy of Management Journal, Vol. 50, Issue 3: 515-543.

Procter, Stephen J., Rowlinson, Michael; McArdle, Loise; Hassard, John; Forrester, Paul (1994) *Flexibility, Politics & Strategy: In Defence of the Model of the Flexible Firm*. Work Employment & Society, Vol 8, Issue 2: 221-242.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. Management Science, Vol. 29, Issue 1: 33-52.

Reynolds, P. D. & White, S. B. (1997). *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities*. Westport: CT: Quorum Books.

Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Senior, B. (2002). *Organisational Change*. 2:a upplagan. London: Prentice Hall.

Shepherd, D. A., Douglas, E. J., et al. (2000). *New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies*. Journal of Business Venturing, Vol. 15, Issue 5/6: 393-410.

Slack, Nigel; Brandon-Jones, Alistair; Johnston, Robert; Betts, Alan (2012) *Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact*. Harlow: Pearson.

Stinchcombe, A. L. (1965). *Social structure and organizations* I March, J. *Handbook of organizations*. Chicago, IL, Rand McNally.

Storey, D., (1985) *The implications for policy* i Storey, D. (red), *Small Firms in Regional Economic Development*. Cambridge: Cambridge University Press.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review Vol. 20, Issue 3: 571-610.

Suchman, M. C. (2000). *Dealmakers and counselors: Law firms as intermediaries in the development of Silicon Valley* i Kenney, M. *Understanding Silicon Valley - The anatomy of an entrepreneurial region*. California: Stanford University Press, California.

Sushil (2000). *Flexibility in Management*. New Dehli: Vikas Publishing House.

Todnem, R. (2005). *Organisational change management: A critical review*. Journal of Change Management. Vol. 5, Issue 4: 369-380.

Volberda, Henk W. (1997). *Building flexible organizations for fast-moving markets*. Long Range Planning, Vol. 30, Issue 2: 169-183.

Vroom, Victor H. & Yetton, Phillip W. (1973) *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Wickham, P.A. (1998). *Strategic entrepreneurship: A decision-making approach to new venture creation and management*. London: Pitman Publishing.

Woodward, Joan (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Åkerman, J. (2008). *Klimatpåverkan från utrikes resor*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan.

Elektroniska källor

Bianchi, C. (den 8 maj 2013). *Managing Small Business Sustainable Growth a System Dynamics Approach*. Hämtat från academia.edu:
http://www.academia.edu/1398257/Managing_Small_Business_Sustainable_Growth_a_System_Dynamics_approach den 8 maj 2013

Morris, R.J, & Brennan, G.P. (2000). *Creating a seamless government and small business interface for better regional economic development outcomes*. Hämtad från uca.edu:
<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2000/22.pdf> den 15 maj 2013

Ekonomifakta. (den 8 maj 2013). Hämtat från ekonomifakta.se:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> den 8 maj 2013

Eurostat. (den 5 maj 2013). Hämtat från Eurostat.eu:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_trends den 5 maj 2013

Executive Report. (den 7 maj 2013). Hämtat från Executive Report.se:

<http://exr.idg.se/exer/archive/1305/130506sex.html> den 7 maj 2013

Företagarna. (den 8 maj 2013). Hämtat från företagarna.se:

<http://www.foretagarna.se/Global/Rapporter/2012/Sm%C3%A5f%C3%B6retagen%20draglok%20i%202020%C3%A5r.pdf> den 1 februari 2012

The Guardian. (den 21 februari 2006). Hämtat från The Guardian.co.uk:

<http://www.guardian.co.uk/uk/2006/feb/21/july7.uksecurity> den 5 maj 2013

HUI. (den 31 mars 2013). Hämtat från HUI.se: <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern> den 14 maj 2013

Sportbladet. (den 6 januari 2013). Hämtat från Aftonbladet.se:

<http://www.aftonbladet.se/sportbladet/hockey/internationellt/nhl/article16025942.ab> den 15 maj 2013

SRF. (den 5 maj 2013). Hämtat från SRF-org.se: http://www.srf-org.se/statistik/marknadens_storlek_-_resebyraer_och_researrangorer/marknadsuppgifter_2011 den 5 maj 2013

Ticmate (a). (den 14 maj 2013). Hämtat från Ticmate.se: <http://www.ticmate.se> den 14 maj 2013

Ticmate (b). (den 4 maj 2013). Hämtat från Ticmate.se: <http://www.ticmate.se/om-oss/> den 4 maj 2013

Ticmate (c). (den 4 maj 2013). Hämtat från Ticmate.se: <http://www.ticmate.se/for-organizers/> den 4 maj 2013

Ticmate (d). (den 4 maj 2013). Hämtat från Ticmate.se: <http://www.ticmate.se/jobba-pa-ticmate/> den 4 maj 2013

Ticnet. (den 14 maj 2013). Hämtat från Ticnet.se: <http://www.ticnet.se/> den 14 maj 2013

Tillväxtanalys. (den 5 maj 2013). Hämtat från tillvaxtanalys.se:
http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.2cd9ff1f13c2422da3f160/1358845157002/Statistik_2013_01.pdf den 15 januari 2013

ZetaDisplay. (den 7 maj 2013). Hämtat från ZetaDisplay.com:
<http://ir.zetadisplay.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=762022> den 7 maj 2013

Intervjuer

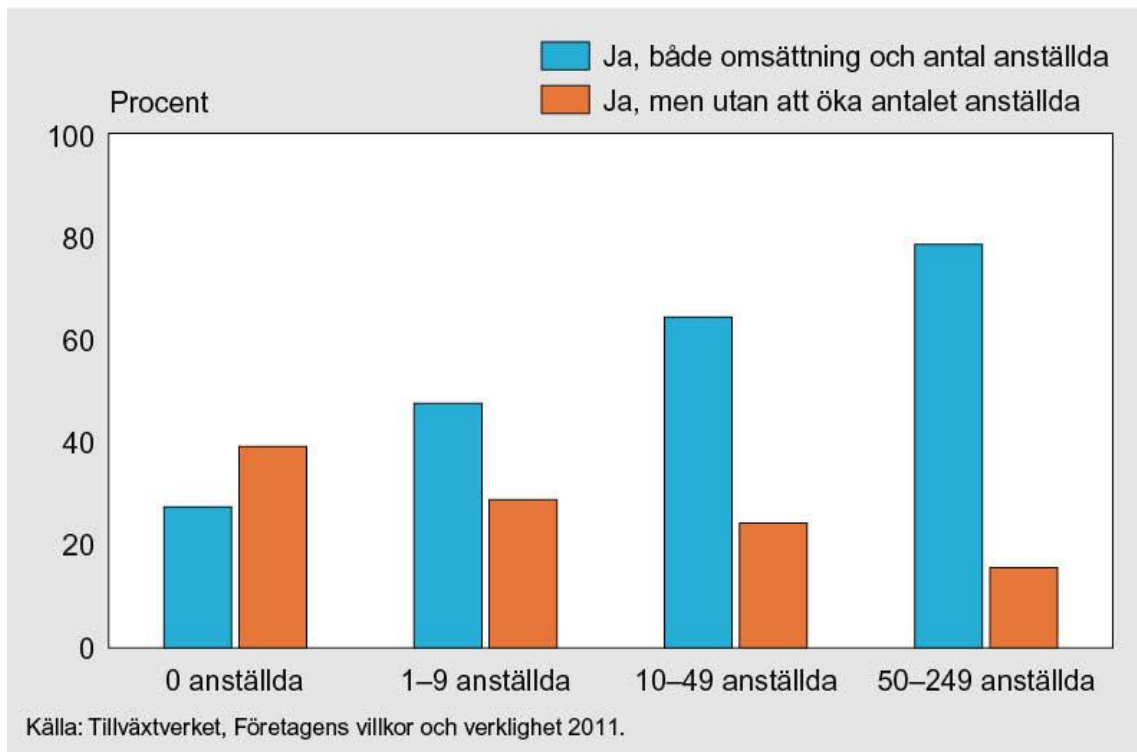
Intervjuer har genomförts med följande personer (listan finns även i Appendix C):

- Projektledare, tre år på företaget. Intervjun genomfördes den 18 mars 2013
- Produktchef, fem år på företaget. Intervjun genomfördes den 18 mars 2013
- HR-ansvarig/Personlig Assistent, ett år på företaget. Intervjun genomfördes den 21 mars
- Art Director, fem, sex år på företaget. Intervjun genomfördes den 27 mars 2013
- Redovisningschef, sex år på företaget. Intervjun genomfördes 4 april 2013
- Helpdeskpersion, fyra år på företaget. Intervjun genomfördes den 5 april 2013
- Utvecklare, knappt ett år på företaget. Intervjun genomfördes den 5 april 2013
- Teknisk Arkitekt, fem år på företaget. Intervjun genomfördes den 15 april 2013
- Styrelseledamot, sju år på företaget. Intervjun genomfördes den 25 april
- VD, sju år på företaget. Intervjun genomfördes den 26 april 2013

Appendix

A

Andel företag som skulle vilja låta företaget växa om det fanns möjlighet



B

Andel företag som anger att olika faktorer utgör ett stort hinder för företagets utveckling och tillväxt

Antal anställda:	0	1–9	10–49	50–249
Konkurrens från andra företag	18,5 %	22,8 %	32,0 %	41,9 %
Bristande efterfrågan	8,6 %	8,0 %	9,7 %	13,3 %
Företagets lönsamhet	13,9 %	14,0 %	13,9 %	13,4 %
Tillgång till lån och krediter	9,1 %	11,7 %	14,2 %	12,1 %
Tillgång till externt ägarkapital	8,5 %	9,4 %	10,0 %	5,9 %
Tillgång till lämplig arbetskraft	15,0 %	24,6 %	33,0 %	26,8 %
Tillgång till infrastruktur	4,2 %	3,7 %	5,8 %	6,6 %
Kapacitet i nuvarande lokaler, utrustning etc.	6,1 %	9,0 %	13,1 %	12,4 %
Brist på egen tid	29,4 %	31,0 %	26,4 %	*
Lagar och myndighetsregler	20,1 %	23,1 %	23,7 %	14,5 %

* Brist på tid fanns inte med som svarsalternativ för de medelstora företagen

Källa: Tillväxtverket, Företagens villkor och verklighet 2011.

C

Intervjufrågor

Nedan är en intervjumall på två sidor som användes vid lejonparten av intervjuerna.

<u>Intervju med NN</u> <u>Mål med intervjun:</u> få insyn i intervjuobjektets roll i Ticmate. Från dennes perspektiv – hur ser arbetsprocessen/-metoden ut idag? Vad är bra/mindre bra? (Börja med att presentera oss och projektet) Position och arbetsuppgifter inom företaget? Varför är Ni på Ticmate? (varför började Ni och varför är Ni kvar?) Hur ser en vanlig arbetsdag ut (finns det en "vanlig" arbetsdag?) Hur sitter Ni? (på kontor/många hemifrån/utspridda/fasta tider etc?) Arbetar Ni mycket i projektform? Hur leds projekten? Vem är huvudansvarig? Rapporterar Ni till någon? Hur sker samarbetet och kommunikation mellan de svenska och danska kontoren? Fördelar med Ticmate? (arbetsförhållanden, arbetssätt, kultur, medarbetare, framtidssyn) Nackdelar? Beskriv Ticmates arbetsmetod (the way of doing things at Ticmate):

För- och nackdelar med detta? Vilka av dessa upplever Ni starkast? Lista två främsta fördelarna och två mest betungande nackdelarna:

Kan Ni beskriva Tíomates strategi i huvuddrag?

Vad innebär strategin för Er och Ert dagliga arbete?

Företaget går bra och organisationen växer. Vilka utmaningar ser Ni med att behålla dagens arbetsmetod i en större organisation?

I kulturundersökningen som genomfördes för en tid sen gavs det uttryck för ett behov av delgering av arbete – att Marcus är involverad i för mycket av den dagliga verksamheten. Samtidigt är det viktigt för många att kunna ha en direkt kontakt med Marcus, och han är uppskattad. Hur tänker Ni kring detta?

Känner Ni behov av ytterligare medarbetare hos er? Någon särskild roll/kompetens som behövs?

(Något annat Ni vill påpeka/frågor till oss?)

D

Intervjuobjekt

Intervjuer har genomförts med följande personer:

- Projektledare, tre år på företaget. Intervjun genomfördes den 18 mars 2013
- Produktchef, fem år på företaget. Intervjun genomfördes den 18 mars 2013
- HR-ansvarig/Personlig Assistent, ett år på företaget. Intervjun genomfördes den 21 mars
- Art Director, fem, sex år på företaget. Intervjun genomfördes den 27 mars 2013
- Redovisningschef, sex år på företaget. Intervjun genomfördes 4 april 2013
- Helpdeskperson, fyra år på företaget. Intervjun genomfördes den 5 april 2013
- Utvecklare, knappt ett år på företaget. Intervjun genomfördes den 5 april 2013
- Teknisk Arkitekt, fem år på företaget. Intervjun genomfördes den 15 april 2013
- Styrelseledamot, sju år på företaget. Intervjun genomfördes den 25 april
- VD, sju år på företaget. Intervjun genomfördes den 26 april 2013