

Om New Economy Firms strukturella utveckling längs med livscykeln och dess implikationer på organisationernas entreprenörskap

En fallstudie av tre svenska New Economy Firms

Abstract

New Economy Firms (NEFs) are considered being important drivers of economic development and growth in Sweden. Also, entrepreneurship is a widely discussed topic that is considered being essential for firms that are making business in a fast moving landscape. Usually, the growth of companies is put in context of the life cycle. The life cycle further implies that as a company moves from the startup-stage along the curve, the organizational structure increases. Further, increased structure is claimed to impede the entrepreneurial culture within the firm. However, there seems to be a need to complement theory, as the structural development, and thereby its implications on entrepreneurship, is a bit different when it comes to NEFs.

The purpose with this thesis is to analyse the implications on the organizational structure when a NEF moves along its lifecycle, and further understand how this affects the entrepreneurship within the organisation. In this context, the aim is also to get insight in the importance of entrepreneurship in NEFs. Using theoretical frameworks within the areas of life cycle, structure and entrepreneurship, this will be analysed by conducting a qualitative study of three Swedish NEFs, which have similar characteristics.

Analysing the empirics, some conclusions can be drawn. Although the structure increases in these NEFs in some aspects (complexity and decentralisation), formalization does not increase to the same extend. Also, a relation between formalization and entrepreneurship is identified, as formalization seems to be the factor that has a negative effect on the entrepreneurship within NEFs. Other conclusions drawn are that NEFs are to be considered entrepreneurial by nature and that there is a need to be entrepreneurial in order to handle the fast-moving and complex environment these firms are working within. Furthermore, some empirical findings regarding the importance of entrepreneurship in international expansion, and how the long-term work is conducted in NEFs, are analysed and discussed. Conclusively, as NEFs are considered being an important part of the Swedish economy, it is important to complement theory and further study the entrepreneurial behaviour within these firms.

Key words: life cycle, entrepreneurship, new economy firms, NEFs, organizational structure

Författare: Marcus Jäxvik (22863) och Adam Freudenthal (22940)

Handledare: Stefan Einarsson

TACK TILL

Härmed skulle vi vilja uttrycka vår stora tacksamhet till avdelningen för Management & Organisation vid Handelshögskolan i Stockholm, och i synnerhet vår handledare Stefan Einarson vars stöd, engagemang och tillgänglighet varit av otroligt stor betydelse för denna uppsats. Vidare vill vi också rikta ett stort tack till de företag, särskilt intervjuobjekten i fråga, som avsatt såväl tid som engagemang för att ge oss en stark empirisk grund. Vi vill också tacka de personer som agerat expertrådgivare och givit oss en bred och omfattande introduktion till ämnet. Slutligen vill vi också tacka de personer som bidragit med konstruktiv kritik och motivation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING.....	5
Bakgrund	5
TEORI	8
Introduktion.....	8
Litteraturgenomgång	8
Den nya ekonomin och dess företag.....	8
Livscykeln.....	9
Entreprenörskap och den entreprenöriella organisationen.....	11
Teoretiska verktyg.....	14
Livscykel och struktur	14
Den entreprenöriella organisationen.....	15
Teoridelens key takeaways	17
METOD	19
Researchdesign	19
Val av studieobjekt.....	19
Datainsamling	21
Datainsamlingsmetod	21
Val av intervjuobjekt	21
Struktur och design	23
Intervjuer	23
Sekundärdata.....	23
Analysmetod	24
Trovärdighet.....	24
EMPIRI	26
Klarna	26
Strukturella förändringar inom Klarna.....	26
Entreprenörskap inom Klarna	27
Övrigt om organisationens utveckling	28
Burt	29
Strukturella förändringar inom Burt.....	29
Entreprenörskap inom Burt	30
Övrigt om organisationens utveckling	31
Vendemore	31
Strukturella förändringar inom Vendemore.....	31
Entreprenörskap inom Vendemore	32
Övrigt om organisationens utveckling	33
ANALYS.....	34
Strukturella fenomen	34
Strukturell utveckling vid rörelse på livscykeln	34
Organisationens långsiktighet.....	35
Entreprenörskap inom NEFs	35
Strukturförändringarnas implikationer på entreprenörskapet	35
Betydelsen av en entreprenöriell kultur	36
SAMMANFATTNING	38
Slutsatser	38

Generaliseringar	39
Strategiska implikationer	39
Framtida forskning	40
REFERENSLISTA	41
APPENDIX	49

1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND

De senaste 200 årens utveckling av den svenska ekonomin har i stor utsträckning styrts av teknologiska genombrott som fått stora konsekvenser för hela det svenska samhället. Först förändrade ångmaskinen förutsättningarna för industrin under den första industriella revolutionen. Under den andra industriella revolutionen utvecklades nya tjänstesektorer i och med att elektriciteten uppfanns. Slutligen stod informationstekniken och elektroniken i centrum under den tredje industriella revolutionen (som började på 1970-talet). Under 2000-talet är det istället *den nya ekonomin* som det talas om (Sverige, Institutet för tillväxtpolitiska studier, 2001).

För inte så längesedan framstod det som orimligt att ett teknikbaserat startupföretag skulle värderas till över en miljard USD. Varken Google eller Amazon var någonsin så högt värderade innan deras respektive börsintroduktioner. Idag kryllar teknologindustrin med startupföretag värderade till belopp långt över en miljard USD. Bara i USA kan man räkna till över 80 startups värderade till miljardbelopp räknat i dollar (Griffith & Primack, 2015).

Även i Sverige kan en liknande utveckling observeras. I april 2015 rapporterade SvD att Spotify värderas till drygt 74 miljarder SEK, vilket gör att företaget hamnar i samma storleksklass som jättebolagen Industrivärlden, Electrolux och Alfa Laval (Carlsson, 2015). Det finns fler exempel på svenska teknikstartups som är högt värderade, såsom Klarna (över 1 miljard USD) (Grundberg & Hansegard, 2014) och Mojang som 2014 köptes av Microsoft för 2,5 miljarder USD (Griffith & Primack, 2015). De senaste årens utveckling placerar denna typ av företag i rampljuset då de utgör en allt större andel av den svenska ekonomin (Boston Consulting Group, 2011).

De ovan nämnda företagen har gemensamt att de kan klassificeras som New Economy Firms (NEFs). Definitionen inkluderar företag med snabb tillväxt som verkar inom bland annat informations- eller kommunikationsteknologiska industrier. Vidare har företagen enligt definitionen en nära koppling till internet, omges av turbulent och snabbt föränderliga miljöer, tar snabbt steget att bli globala och deras framgång bygger till stor del på unika innovationer (Lukka & Granlund, 2003; Tucker & Stoja, 2011; Chen, 2008). Till NEFs hör inte bara företag värderade till miljardbelopp, utan även mindre organisationer.

Att vara entreprenöriell ses ofta som en fördel om man omges av snabbt föränderliga och turbulenta miljöer med en hög teknologisk förändringshastighet. Det underlättar för organisationen eftersom att man då är mer flexibel och kan vara mer innovativ (Lawrence och Lorsch, 1967; Buffa, 1984; Butler, 1988; Miller, 1989; Gibb, 2000). Det verkar således som att NEFs ofta är entreprenöriella. Entreprenörskap och innovation ses dessutom som något väldigt viktigt för Sveriges framtid. I syfte att bibehålla en svensk global konkurrenskraft, anses det vara av stor vikt att skapa globala innovationsmodeller för att på så vis öka innovationstakten (McKinsey & Company, 2012).

Faktumet att NEFs har en snabb tillväxt borde implicit leda till en snabb organisatorisk utveckling. Ett verktyg som kan användas för att observera organisatorisk utveckling är konceptet om en organisations livscykel (Adizes, 1979; Greiner, 1972; Scott, 1987). Befintliga teorier inom området beskriver hur en organisation förändras på olika plan då den rör sig framåt över sin livscykel. (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972). Bland annat redogörs det för att organisationen då bli mer strukturell (Olson & Terpstra 1992). Samtidigt, i teori beträffande entreprenörskap, beskrivs ökad organisatorisk struktur och organisatorisk entreprenörskap som två motsatta företeelser (Stevenson & Jarillo-Mossi, 1986; Freeman och Engel, 2007).

Givet att dessa snabbt växande, teknologibaserade och innovativa företag utgör en allt större del av den svenska ekonomin blir de också viktigare och mer intressanta att studera i detalj. Sett till det som tidigare skrivits på områdena livscykel, struktur och entreprenörskap uppstår frågan hur de tre områdena kan kopplas till NEFs. Den snabba tillväxten och strukturella utvecklingen innebär, enligt befintlig teori, en mindre entreprenöriell organisation. Trots en snabb tillväxt är många av NEFs tillhörande attribut väl överensstämmande med de hos en entreprenöriell organisation. De olika teorierna blir således motsägelsefulla. Med anledning av detta samt att det finns en lucka i forskningen avseende kopplingen mellan dessa fenomen, ämnar författarna undersöka fenomenens koppling till NEFs genom att ställa sig frågan:

Hur påverkas organisationsstrukturen då NEFs rör sig framåt på sin livscykel, och hur kan denna utveckling kopplas till det entreprenöriella inom organisationen?

1.2 SYFTE

Uppsatsens syfte är att undersöka och förklara hur organisationsstrukturen påverkas då en NEF rör sig framåt över sin livscykelkurva. Dessutom analyseras det huruvida NEFs är entreprenöriella, samt

vilken roll entreprenörskapet spelar inom organisationen då den utvecklas. En ytterligare avsikt att utreda om det finns en koppling mellan det strukturella och entreprenöriella inom NEFs.

Uppsatsen är byggd på en kvalitativ studie av tre svenska NEFs – Klarna, Burt och Vendemore, som alla rört sig från det första steget på sin livscykelkurva. Studien grundas i befintlig teori inom områdena livscykel, struktur och entreprenörskap. Totalt har det hållits elva semistrukturella djupintervjuer för att få en djupare förståelse kring vilka genomgående strukturella och entreprenöriella fenomen som kan urskiljas i de tre studieobjekten.

2. TEORI

2.1 INTRODUKTION

Med målet att ta avstamp från ovanstående syfte är litteraturstudiens inledande kapital en litteraturgenomgång som redovisar tidigare gjord forskning inom de teoretiska områdena *den nya ekonomin*, livscykel, organisationsstruktur och entreprenörskap. Kapitlet ämnar även påvisa att det enligt rådande teori finns en koppling mellan en organisations resa över dess livscykel, dess organisationsstrukturella utveckling och det entreprenöriella inom organisationen, i syfte att senare undersöka om denna teori stämmer även för NEFs. I nästkommande kapitel redovisas vilka teoretiska verktyg som kommer att användas då det empiriska materialet analyseras. Här förklaras dessa teoretiska verktyg mer i detalj. Slutligen kommer en sammanfattning samt en återkoppling till uppsatsens syfte och forskningsfråga.

2.2 LITTERATURGENOMGÅNG

2.2.1 DEN NYA EKONOMIN OCH DESS FÖRETAG

Som beskrivet i inledningen finner författarna det viktigt att kolla närmare på NEFs och vad som händer strukturellt inom dem då de utvecklas. Därför följer en förklaring av begreppen ”den nya ekonomin” och NEFs.

Även om det kan debatteras om exakt vad termen *den nya ekonomin* betyder, finns det ändå en allmän samsyn att de viktigaste aspekterna är dess digitala inriktning, dess nära koppling till internet och att den tenderar att vara global (Castells ,2000). Termen framkom under 1990-talets snabba IT-utveckling, och framstående karaktärsdrag hos den nya ekonomin är att den reducerar vikten av geografiska platser och istället betonar vikten av att agera snabbt samt att verksamheter snabbt kan göras globala (Lukka & Granlund, 2003).

Företag i den nya ekonomin, NEFs, utvecklas snabbt, är vanligtvis IT-baserade, globalt orienterade och omges ofta av en turbulent miljö. De banbrytande NEFs som växte fram under 1990-talet var mestadels små företag, som antingen drevs av konstnärliga ambitioner inom multimedia, eller av att skapa ny avancerad informationsteknik (Lukka & Granlund, 2003). Kulturen i dessa företag var speciell, såtillvida att de anställdas handlingar ofta kopplades till företagets vision och till den historia grundaren byggt upp kring företaget. Det fanns en *vi-kultur*, baserad på personlig och informell

kommunikation (Frey, 1997). Den dedikerade, oftast unga, personalen var villig att jobba hårt och mycket, och deras arbetsliv var inte tydligt skilt från deras privatliv (Lukka & Granlund, 2003).

Idag har termen NEF fått en något bredare betydelse, och till NEFs inkluderas ofta företag som siktar på att nå, eller redan har nått, en snabb tillväxt och som verkar inom branscher som har att göra med informations- eller kommunikationsteknologiska industrier samt bioteknikindustrin (Lukka & Granlund, 2003; Tucker & Stoja, 2011; Weiden & Mooney, 2010). Gemensamt för företagen är också att de verkar inom turbulenta, snabbt föränderliga och osäkra miljöer (Lukka & Granlund, 2003) samt att deras framgång till stor del beror på genomslaget och uniciteten av deras innovationer (Chen, 2008).

2.2.2 LIVSCYKELN

För att besvara uppsatsens forskningsfråga krävs en beskrivning av vad som, enligt befintlig teori, påstås hända inom en organisation då den utvecklas. I syfte att beskriva just detta används teori som avhandlar livscykelkonceptet.

Innan en allmän beskrivning av tidigare gjord forskning på området redogörs, kan det vara nödvändigt med en kommentar gällande forskningens aktualitet. Lejonparten av referenserna nedan dateras till 1960, 70, 80 och 90-talet. Det beror inte på att författarna selektivt tagit avstånd från senare gjord forskning, utan snarare på grund avsaknaden av en sådan. Även om det under senare år funnits en rad studier som använder sig av livscykelkonceptet (Auzair, 2015; Shyu & Chen, 2009; Sivola, 2008; Sarason & Tegarden, 2001) hänvisar dessa studier (precis som denna) oftast till livscykelteori gjord tidigare.

Förändringar som sker inom en organisation följer ett förutsägbart mönster som kännetecknas av utvecklingssteg (Adizes, 1979; Greiner, 1972; Scott, 1987). Dessa utvecklingssteg kan definieras som vanligt förekommande kluster av attribut kopplade till strategier, strukturer och processer (Miller, 1987; Miller & Mintzberg, 1983; Mintzberg, 1990). Detta förutsägbara mönster av utvecklingssteg kan användas då man studerar en organisations livscykel (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972).

Konceptet organisationens livscykel är något svårgripbart. En genomgång av litteratur som härrör från livscykelkonceptet resulterar i ett flertal modeller av organisatorisk utveckling (Kazanjan,

1983). Det finns modeller som beskriver ett företags utveckling i tre steg (Blake, Avis & Mouton, 1966; Cooper, 1979), i fyra steg (Rehman, 1973; Hanks et al. 1993) samt modeller som identifierar fem eller fler utvecklingssteg (Adizes, 1979; Miller & Friesen, 1984). Dessa steg är sekventiella till sin natur, de speglar en hierarkisk utveckling (som inte är lätt att reversera) och de innefattar en omfattande bredd av organisatoriska aktiviteter och strukturer (Quinn & Cameron, 1983).

I syfte att besvara uppsatsens forskningsfråga är det endast utvecklingen som sker då man tar ett kliv från livscykelns första steg som är av intresse att studera, och därav beskriva närmare under detta kapitel. Det första stadiet har av Scott (1987) och Hanks et al. (1993) beskrivits som *steg ett* av Greiner (1972) som *kreationsstadiet* av Lippitt och Schmitt (1967) för *födelsefasen* och av Quinn och Cameron (1983) för *entreprenörsteget*. Konsensus mellan dessa författare är att det är denna period då företaget försöker bli en livskraftig enhet. Under det första stadiet är organisationen liten till storleken (där storlek likställs med antalet anställda) (Lippitt & Smith, 1976). Under denna tid läggs nästintill ingen tonvikt på organisationsstruktur eller ledarskapssystem (Olson & Terpstra, 1992). Organisationen är enkel, och den grundande ägaren kan ha en direkt övervakning av sina anställda. De formella systemen och den formella planeringen är minimal (Churchill & Lewis 1983). Organisationer i dess första stadiet är väldigt informella och flexibla (MacDonald, 1985) och maktbefogenheten är centraliserad till den grundande ägaren, då denne kan ha kontroll över merparten av organisationens aktiviteter (Olson & Terpstra 1992). Mycket fokus läggs här på produktutveckling och innovation (Miller & Friesen 1984; Galbraith 1982).

Livscykelns andra stadiet kallas av Downs (1967) för *steget av snabb tillväxt*, av Adizes (1979) för *”Go-Go organisationssteget* och av Lyden (1975) för *Steg två*. Denna period förväntas inträffa när företaget väl har etablerat sina distinkta kompetenser och åtnjuter en initial framgång på marknaden. Här läggs ökad fokus på att öka försäljningen samt att samla resurser i ett försök att kapitalisera på konkurrensfördelarna som är förknippade med storskalighet (Kazanjan 1988). Typiskt sett etableras en funktionsbaserad struktur, en del av beslutsfattandet delegeras ut till mellanchefer och företags procedurer formaliseras (Miller & Friesen 1984). Under denna period ökar företaget i storlek (antal anställda). De strukturella karaktärsdragen som växer fram bidrar till att funktioner och system formaliseras samt att makten delegeras ut till fler personer (Katz and Kahn 1978). Organisationen tenderar att bli mer opersonlig, formell, komplex och mindre centraliserad. Den blir med andra ord mer strukturell (Olson & Terpstra 1992).

Problematiskt nog verkar det inte finnas någon konsensus i hur man avgränsar de olika stegen från varandra. Olson och Terpstra (1992) beskriver denna problematik – att även om man kan se likheter i vad olika teoretiker hävdar händer med organisationer då de rör sig längs sin livscykelkurva, finns det inte någon enighet i vilka kriterier som förväntas avgöra när man nått ett nytt stadie.

Till sist bör det tilläggas att en del teoretiker ifrågasätter livscykelkonceptets sätt att förklara organisatorisk utveckling. Det som i huvudsak kritiseras är livscykelns linjära uppbyggnad samt att den är enkelriktad, sekventiell och deterministisk (Levie & Hay, 1998; Rutherford et al. 2003; Stubbart & Smalley, 1999; Phelps, Adams & Bessant, 2007). Även om det kan finnas fog för denna kritik påverkar den inte uppsatsen märkvärt. Uppsatsens syfte är inte att undersöka vilket specifikt stadie en viss organisation befinner sig i, med allt vad det innebär. Syftet är att undersöka den påstådda strukturella utvecklingen som sker då ett företag utvecklas, för att se om detta är applicerbart på NEFs. Således krävs endast ett konstaterande om att organisationen rört sig från det första stadiet på livscykeln.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att teoretiker inom området påstår att organisationer förändras på ett antal plan då de rör sig framåt över sin livscykelkurva. På ett strukturellt plan ökar organisationen i storlek, blir mer formell, komplex, opersonlig och dessutom blir den mer decentraliserad. Frågan är om denna strukturella förändring stämmer överens med vad som sker då NEFs utvecklas?

2.2.3 ENTREPRENÖRSKAP OCH DEN ENTREPRENÖRIELLA ORGANISATIONEN

Det finns en rad likheter mellan NEFs och hur entreprenöriella organisationer traditionellt beskrivs. Detta är anledningen till att författarna finner det intressant att närmare studera befintlig teori beträffande entreprenörskap och entreprenöriella organisationer.

Entreprenörskap är ett ämne som diskuterats enda sedan 1700-talet (Carland, Hoy & Carland, 1988). Ordet entreprenör kommer från franskans *entreprendre* som betyder ”att börja med någonting, att företa sig något” (Gündogdu, 2012). Även om det inte finns något tvivel om ordets rent språkliga betydelse, finns det delade meningar om dess innebörd. Under 1900-talet har entreprenörskapets exakta definition åtskilligt diskuterats, även om det verkar finnas allmänt konsensus kring att

entreprenörer utgör en funktion i samhället genom att identifiera möjligheter och konvertera dessa till ekonomiskt värde (Muzyka et al. 1995)

Schumpeter (1934), Gartner (1988), Carland, Hoy och Carland (1988) och Baumol (1991) är, för att nämna ett fåtal, författare som skrivit om ämnet entreprenörskap. Merparten av diskussionen kretsar kring vad som måste ske för att en person ska anses utöva entreprenörskap samt vad som utgör en entreprenör. De faktorer som verkar dyka upp oftast då entreprenörskap ska definieras är:

1. En individ
2. En handling
3. Innovation och möjligheter
4. En organisation
5. Risk

Att vara entreprenöriell ses ofta som en fördel, särskilt då den omgivande miljön förändras snabbt. Enligt Lawrence och Lorsch (1967) kommer de Organisationer som figurerar i en osäker och komplex miljö att värdesätta individuellt initiativtagande och ett entreprenöriellt beteende, men misstro byråkrati. Detta stöds även av Ansoff (1988) som menar att de flesta företag möter stora konkurrensmässiga utmaningar då de befinner sig i en miljö med snabb och oförutsägbar teknologisk utveckling. Av den anledningen blir behovet av organisatorisk innovation och en teknologisk fördel allt viktigare som konkurrensmässigt medel för många företag (Buffa, 1984; Butler, 1988; Miller, 1989). Innovation, flexibilitet och att kontinuerligt lära sig är nyckeln till framgång i den nya ekonomin (Burack, 1999; Kinni 2003).

Globaliseringen och den nya ekonomin har medfört en flerdubblad konkurrens som kräver en nästintill kontinuerlig förändring (Neal, Bergmann Lichtenstein & Banner, 1999; Savickas, 2000). Även Gibb (2000) är inne på samma spår då han påstår att företag med ett stort antal differentierade kunder och konkurrenter, en hög teknologisk förändringshastighet, komplex produktutveckling och fluktuerande efterfråga kommer att behöva en högre grad av entreprenöriellt beteende för att överleva. Att vara entreprenöriell, och varför man bör vara det passar på många punkter väl överens med beskrivningen av NEFs (se 2.3.1 *Den nya ekonomin och dess företag*). Att kombinera det entreprenöriella och innovativa med den tillväxt och utveckling som sker då en organisation rör sig framåt över dess livscykelkurva, verkar dock inte vara alldeles enkelt:

"Då ett entreprenöriellt företag blir framgångsrikt och växer, ser man förstörelsens frön i de entreprenöriella impulser som lade grunden för företagets initiala framgång. Övergången från entreprenöriell tillväxt till att bli ett välskött företag åtföljs ofta av en minskad förmåga att identifiera och förverkliga möjligheter" (Stevenson & Jarillo-Mossi, 1986) (författarens översättning).

Även Freeman och Engel (2007) är inne på samma spår:

"Då entreprenöriella företag lyckas, transformeras de succesivt till ett bolag. De företagsmässiga systemen, organisationsstrukturen och de högspecialiserade ledare som styr dem skapar då en organisation byggd för att vara effektiv. Den snabba tillväxten och ökade konkurrensen kräver en sådan effektivitet. Dessvärre förlorar företaget då de egenskaper som tillåtit det att göra snabba förändringar och fånga möjligheter som genererats av innovation" (författarens översättning).

Trots att tillväxt verkar hämma det entreprenöriella och innovativa, menar många att storskalighet och entreprenörskap går att kombinera. Enligt Quinn (1980) beter sig stora företag som små entreprenöriella företag för att kunna vara innovativa. Detta argument stöds även av Kanter (1983) och Naisbitt (1994). Deras idéer kan kopplas till strukturalistiska argument rörande flexibilitet, men också till Muzykas et al. (1995) tankar om utformningen av en entreprenöriell organisation. Muzyka et al. (1995) menar att man kan integrera entreprenöriella aktiviteter inom en större organisation. Det kräver bland annat av organisationen att det hela tiden finns en strävan efter tillväxt inkorporerat i företagets målsättning, att det finns en entreprenöriell process som manar till att upptäcka och förverkliga möjligheter samt att man rekryterar innovativa personer som motiveras av att leta efter dessa möjligheter.

Av det ovan sagda kan det konstateras att entreprenörskap kretsar kring att, genom innovation, finna möjligheter, förverkliga dessa och på så sätt skapa ett ekonomiskt värde. Detta ses som en värdefull och ibland absolut nödvändig egenskap hos organisationer för att de ska kunna överleva och fortsatt växa, i synnerhet då de befinner sig i en snabbt föränderlig miljö.

De attribut som krävs för att vara entreprenöriell verkar också stämma väl överens med tillhörande attribut hos NEFs. Att bibehålla det entreprenöriella och innovativa då organisationen växer verkar däremot, paradoxalt nog, inte vara någon enkel uppgift. I och med dessa likheter blir det intressant att undersöka hur strukturen förändras i NEFs då de utvecklas, samt vad detta ger för implikationer för det entreprenöriella inom organisationen.

2.3 TEORETISKA VERKTYG

2.3.1 LIVSCYKEL OCH STRUKTUR

Nedan redovisas mer ingående vad som påstås hända med strukturen då en organisation rör sig framåt på sin livscykel. Dessutom klargörs det vilket teoretiskt verktyg som använts för att konstatera att de studerade objekten faktiskt har rört sig framåt.

Olson och Terpstra (1992) menar att organisationer som framgångsrikt rör sig från det första steget på sin livscykel ofta genomgår stora strukturella transformationer under en förhållandevis kort tidsperiod, vilket skapar en rad ledarskapsmässiga utmaningar. Givet detta ville de undersöka hur en organisations struktur (komplexitet, formalisering och centralisering) påverkas då organisationen tar ett steg från livscykelns första stadie, som de kallar startupsteget. Genom att ställa frågor kopplade till var och ett av de tre områdena (se Appendix X) försökte de avgöra huruvida graden av parametrarna ökat. Olson och Terpstra (1992) kunde i sin studie bevisa att organisationerna som gått från startup-steget blivit mer komplexa, mer formella och mindre centraliserade. De påvisade att företagen blivit mer horisontellt komplexa (ett ökat antal specialiseringar och avdelningar) vertikalt komplexa (ett ökat antal hierarkiska nivåer) och geografiskt komplexa (företaget finns på fler platser).

Förklaringen till varför företagen blivit mer formella ligger i att det blir svårt att kontrollera den allt större organisationen, vilket leder till införandet av formella regler och nedskrivna beskrivningar om vad som förväntas av de anställda och hur de ska sköta sina arbetsuppgifter. Om företaget inte blir formellt riskerar det att gå under på grund av en okontrollerbar tillväxt.

Att den grundande entreprenören, mer eller mindre, kan ta alla beslut under startupsteget är naturligt och ibland till och med nödvändigt. Då företaget växer blir det dock ohållbart, och en decentralisering av beslutsfattandet måste ske, även om det kan vara svårt för entreprenören att släppa taget om makten.

Som ovan beskrivet finns det ett flertal modeller som beskriver en organisations livscykel. Dock finns inte någon konsensus i hur man avgränsar de olika stegen, vilket helt klart är problematiskt. Ingen fokus i uppsatsen läggs därför på att tolka vilket stadie respektive organisation befinner sig i nu. Vad som i denna uppsats istället är av intresse att konstatera, i syfte att besvara frågeställningen, är att

respektive företag rört sig från det första steget på sin livscykel. Olson och Terpstra (1992) beskriver problematiken i att använda mått som omsättning, försäljningstillväxt eller ålder för att konstatera att en organisation lämnat det första steget. I denna uppsats har därför Adizes (1979) teorier om livscykeln istället använts. Varje organisation har i denna studie, i enlighet med Koberg (1996), själva fått avgöra vilket av följande steg de befinner sig i (Adizes, 1979):

1. Grundarna drömmer om vad företaget skulle kunna göra, den entreprenöriella aktiviteten är hög
2. Fokus ligger på produkten och det finns en tydlig tidspress. Företaget har ännu inga traditioner satta, få möten och lite planering
3. Snabb expansion, personligt ledarskap där planering blir viktigare. Beslutsfattandet sker snabbt och intuitionsmässigt
4. Planering och koordinering är viktigt. De administrativa aktiviteterna ökar på bekostnad av de entreprenöriella aktiviteterna. Högre stabilitet och mer konservatism. Mer formella regler och bestämmelser
5. Effektivitet ligger i fokus. Målet är att vara stabil, finns inget behov av tillväxt eller förändring. Stabilitet och förutsägbarhet värdesätts
6. Faderskapsliknande och bekvämt företagsklimat, låg innovation, formella relationer och låg fokus på produktion

Vad som av ovanstående är viktigt att ta med sig är det teoretiska verktyg som kan användas för att avgöra om ett företag blivit mer komplext, formellt och decentraliserat då de rört sig framåt över sin livscykelkurva. Tidigare gjord forskning visar på en ökning av alla tre parametrar. Därtill beskrivs vilket verktyg som kan användas för att avgöra om en organisation rört sig från det första steget på livscykeln.

2.3.2 DEN ENTREPRENÖRIELLA ORGANISATIONEN

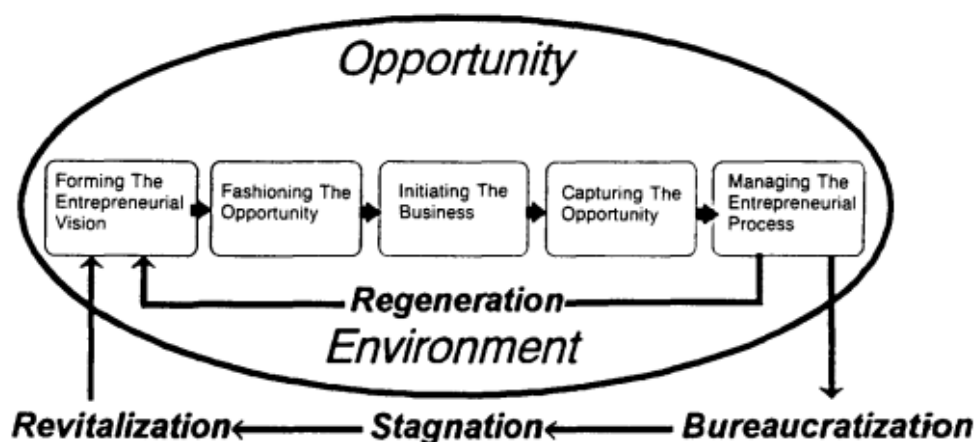
Som tidigare beskrivet verkar det finnas en nära koppling mellan att vara entreprenöriell och att vara en NEF. Nedan redogörs hur man kan avgöra om en organisation är entreprenöriell eller inte.

”Entreprenörskap är en process som sker i olika miljöer och fattningar, som skapar förändringar i ekonomiska system genom innovationer framtagna av individer som tar till vara på ekonomiska möjligheter, vilka skapar värde för både dessa individer och för samhället i stort.” (Muzyka et al. 1995) (författarens översättning)

En av de grundläggande faktorerna som tillåter en organisation att vara entreprenöriell är att den har något som Muzyka et al. (1995) kallar för en entreprenöriell process. Alltså, den process i vilken entreprenöriella resultat produceras. Muzyka et al. (1995) menar att den entreprenöriella processen har följande komponenter:

- Skapa och utveckla en möjlighet
- Utvärdera hur attraktiv möjligheten är - dess ekonomiska potential och den personliga och finansiella risk som förknippas med den
- Arrangera de resurser som krävs för att exploatera möjligheten, vilket innefattar finansiella, ledarskapsmässiga, tekniska och fysiska resurser
- Inneha viljan och uthålligheten att förverkliga innovationen samt ledarskapet att utveckla ett följarskap
- Få personer längre ner i organisationen att förstå värdet av möjligheten
- Att, när organisationen växer, genom passande strukturer, processer och beteenden säkerställa att individer i hela organisationen kan repetera den process där möjligheter uppfattas och förverkligas. Företaget ska här underlätta och inspirera till innovation – detta sista steg handlar om att ”hantera den entreprenöriella processen”

Se Appendix Y vilka frågor som ställdes för att avgöra om organisationen i hade en entreprenöriell process eller ej.



Enligt Muzyka et al. (1995) är detta en entreprenöriell organisations huvudsakliga process, där andra system och aktiviteter finns för att stödja denna centrala process. Det sista steget, att hantera den entreprenöriella processen, har som mål att andra individer förstår och kan tillämpa processen. Regeneration, eller pånyttfödelse, syftar till hur en organisation hela tiden måste repetera den entreprenöriella processen för att motverka byråkratisering och stagnation.

Många företag som en gång i tiden varit entreprenöriella, vilket inkluderar de allra flesta framgångsrika företag, har nu blockerat denna entreprenöriella process genom att försöka systematisera eller strömlinjeforma (byråkratisera) organisatoriska processer. I och med dessa insatser fokuserar vanligtvis organisationen inte på att bredda sina möjligheter, utan istället på befintliga teknologier eller produktmarknader, vilket med säkerhet kommer att leda till stagnation och därefter ett behov till organisatorisk transformation (Muzyka et al. 1995). Ökad byråkratisering av organisatoriska processer hör ihop med vad som teoretiskt händer under en organisations livscykelutveckling (se 2.3.2 *Livscykel*).

Vad som är av vikt att notera av det som ovan sagts är att det går att avgöra om en organisation är entreprenöriell, genom att se hur den identifierar och förverkligar möjligheter genom den entreprenöriella processen. Vad som ligger i författarnas intresse är att undersöka om de studerade NEFs också är entreprenöriella, och hur det hör samman med deras struktur.

2.4 TEORIDELENS KEY TAKEAWAYS

Följande del beskriver kort vad som, av det ovanstående, är viktigt att ta med sig till den empiriska undersökningen och analysen.

NEFs är företag i den s.k. nya ekonomin. Dessa har en nära koppling till internet, har tidigt tagit steget att bli globala, de utvecklas snabbt (har en snabb tillväxt), är IT-baserade, innovativa och omges av en turbulent miljö. Många av dessa attribut kan kopplas till de attribut som återfinns i en entreprenöriell organisation. Med andra ord verkar det finnas en stark koppling mellan NEFs och entreprenörskap.

Att vara entreprenöriell är teoretiskt sett svårt att kombinera med en ökad organisatorisk struktur, som medför en ökad komplexitet, formalitet samt en minskad centralitet. Strukturen sägs öka då en organisation utvecklas och rör sig framåt på sin livscykelkurva, följaktligen blir en organisation då

mer komplex, formell och decentraliserad. För att undersöka om detta stämmer behöver man inte definiera i vilket livscykelstadie en organisation befinner sig i, utan endast konstatera att den lämnat sitt första stadie.

I ljuset av detta kan man fråga sig vad som händer på ett strukturellt plan med de NEFs som rört sig framåt på sin livscykelkurva. Blir de mer strukturella, och hur påverkar det i så fall det entreprenöriella inom organisationen?

3. METOD

3.1 RESEARCHDESIGN

Denna uppsats bygger på en explorativ studie över tre svenska företag som alla anses vara NEFs. Studien bygger på kvalitativ data som insamlats genom totalt 11 semistrukturerade djupintervjuer. Dessa intervjuer har sammanlagt resulterat i en fallstudie där det de fenomen som kan tänkas ge svar på uppsatsens frågeställning, analyserats på djupet. Därmed sagt har avsikten inte varit att analysera de tre företagen i sig och inte heller jämförelser mellan dem, utan fenomen inom dem.

Valet av en kvalitativ metod, framför en kvantitativ, togs eftersom att syftet var ta reda på människors syn på verkligheten, för att kunna beskriva, förklara och tolka den (Ahrne 2011). Målet var att få fram deskriptiva svar som kunde tänkas förklara formalitet, centralitet, komplexitet och entreprenörskap inom respektive organisation. Kvalitativa studier är av särskilt värde då man söker en djupare förståelse av ett fenomen (Holme & Solvang, 1997), vilket är precis vad uppsatsen ämnar göra. Utöver fördelarna med den djupare förståelse som en kvalitativ undersökning ger, underlättar metoden också datainsamlingen (Andersen, 1998). Enligt Mc Cracken (1988) omfattar kvalitativa studier ofta ett fåtal personer. Därigenom kan man inte göra samma generaliserade slutsatser som om man haft ett större urval av objekt. I en kvalitativ studie används inte heller siffror för att illustrera de undersökta fenomenens omfattning. Istället kommer den data som samlats in utgöras av kvaliteter - ord och beskrivningar (Mc Cracken, 1988).

3.1.1 VAL AV STUDIEOBJEKT

Valet av studieobjekt har tagits utifrån tre grunder. För det första är alla objekten svenska bolag. För det andra anses alla objekten (enligt den definition som ges i 3.2.1 *Den nya ekonomin och dess företag*) vara s.k. NEFs. I korthet har de alla en digital inriktning, en nära koppling till internet, har tidigt tagit steget att bli globala, de utvecklas snabbt (har en snabb tillväxt), är IT-baserade och omges av en turbulent miljö. För det tredje anses alla objekten lämnat det första steget på den organisatoriska livscykeln, och har därmed rört sig framåt på sin livscykelkurva (se 2.4.1 *Livscykel och struktur*).

För att konstatera att företagen lämnat det första steget på sin livscykel har personer på ledande positioner inom respektive organisation (likt Koberg, 1996) ombetts välja vilken av stegen i Adizes (1979) (se 2.4.1 *Livscykel och struktur*) beskrivning av livscykeln de befinner sig i. Klarna kunde identifiera sig med steg 2,3,4 och 5. Burt och Vendemore ansåg att deras respektive företag passade bäst in på steg 3.

Eftersom att uppsatsen har för avsikt att undersöka fenomen då företaget rör sig framåt på sin livscykel läggs ingen vikt i vilket steg företagen befinner sig i idag. Det som krävs för att besvara frågeställningen är endast ett konstaterande att de tagit sig från det första steget – då har de definitionsenligt rört sig framåt. Så är också fallet för alla organisationer.

Övriga likheter, som dock inte funnits som ett urvalskrav, är att någon av grundarna är kvar på en ledande position inom företaget, samt att grundarteamen utgör en signifikant del av ägarbasen. Samtliga företag är också privata aktiebolag och inget av bolagen startades för mer än tio år sedan.

3.1.1.1 KLARNA

Klarna grundades år 2005 i Stockholm. Bolaget tillhandahåller betalningslösningar för e-handeln, med idén om att göra det enklare för konsumenter att handla online. Inom Klarna Group (bildat efter förvärv av det tyska bolaget SOFORT år 2014) arbetar 1200 personer och bolaget omsatte per 2014 2 100 MSEK och var verksamma i 18 länder. Bolaget har värderats till över en miljard USD. Klarna är ett av Europas snabbast växande företag, med en målsättning att ”bli det sätt världen handlar på” (Klarna, 2015). Under åren som gått har företaget ständigt utvecklat sin produkt genom nya tekniska lösningar. Från e-handel som byggde på fakturabetalning 2005, till en delbetalningslösning 2006, en on-demand betalningslösning via mobilen 2010 till en ”innovativ heltäckande betalningslösning för e-handel, Klarna Checkout” år 2012 (Klarna, 2015).

3.1.1.2 VENDEMORE

Vendemoire grundades år 2007 och är idag ett dotterbolag till Bisnode AB. Grundaren Christopher Engman har titeln *Head of Vendemoire*. Företaget använder en rad olika onlinebaserade verktyg och metoder för marknadsföring och arbetar inom området Account Based Marketing (ABM) för Business to Business-företag med komplexa och långa försäljningscykler. ABM är en strategisk approach till marknadsföring där man riktar sig direkt mot en specifik kund. Vendemoire har huvudkontor i Stockholm, men försäljning i Europa och USA (Vendemoire, 2015). Bolaget har 35 anställda och omsatte per 2013 drygt 24 MSEK, en ökning på 37 % från 2012 (Allabolag, 2015).

3.1.1.3 BURT

Burt grundades år 2009 i syfte att fylla luckan mellan vad internetteknologi kan göra och vad publicister faktiskt gör. Missionen är att tillhandahålla publicister med en enkel digital plattform som

skapar visuella, analytiska rapporter från den enorma mängd data de ansamlar. I dagsläget har bolaget omkring 30 anställda i Stockholm, Göteborg och New York (Burt, 2015) och per 2014 omsatte bolaget drygt 18 MSEK. Mellan år 2013 och 2014 ökade bolagets nettoomsättning med 210 % (Allabolag, 2015).

3.2 DATAINSAMLING

3.2.1 DATAINSAMLINGSMETOD

Data är insamlad genom tre inspelade, omkring en timma långa, intervjuer inom respektive företag, varav vissa av intervjuerna har varit med samma person i kvalitetshöjande syfte. Intervjuerna skedde under en period från mitten av mars till slutet av april 2015. Alla intervjuer med representanter från företagen hölls på företagets kontor, dels för att underlätta för intervjuobjekten, men också i hopp om att intervjuarna skulle få en tydligare bild av företaget i fråga, och därmed lättare kunna sätta intervjun i rätt kontext. Intervjuerna hölls i turordning utefter vilken typ av intervjuobjekt det var (se beskrivning i 3.2.2 *Val av intervjuobjekt*).

Därutöver hölls två intervjuer med experter på området, som varit med och drivit, samt investerat i flertalet företag som tagit sig förbi startupsteget. Expertintervjuerna har givit ett externt perspektiv, som dessutom inte är kopplat till något av de tre företagen. Syftet är att få en mer generell bild av den utveckling som sker inom NEFs under livscykeln gång.

3.2.2 VAL AV INTERVJUOBJEKT

Val av intervjuobjekt gjordes i syfte att på bästa sätt få svar på de frågor som kunde tänkas beskriva fenomen inom livscykel/struktur och entreprenörskap (se 3.2.3 *Struktur och design*). Fyra typer av intervjuobjekt (se Appendix Z) identifierades, med olika kriterier för varje typ. De kriterier som sattes för varje typ skulle spegla förmågan att svara på de förutbestämda frågorna (se 3.2.3 *Struktur och design*).

Typ 1

- Kriterier: En person på en hög position inom företaget som haft insikt i företagets utveckling från ett tidigt stadi
- Syfte: Att personen skulle kunna beskriva hur företaget som helhet jobbar med innovation och entreprenörskap, och om det skett någon skillnad i detta arbete under företagets utveckling

Typ 2

- Kriterier: En person som har god insikt i företagets utveckling på ett strukturellt plan, från ett tidigt stadie
- Syfte: Att personen skulle kunna beskriva företagets utveckling i formalitet, komplexitet och centralitet

Typ 3

- Kriterier: En person som har insikt i det dagliga arbetet längre ner i organisationen
- Syfte: Att kunna verifiera att det som sagts i de tidigare två intervjuerna genomsyrar företaget som helhet

Typ 4

- Kriterier: En person som haft lång erfarenhet och insikt i NEFs som utvecklats från ett tidigt stadie till mer etablerade företag
- Syfte: Att kunna ge en mer generell bild av vad som sker inom en NEF då den färdas över sin livscykel samt ge ytterligare insikter om hur entreprenörskapet påverkas i en organisation som utvecklas

Målet med intervjuobjekten av typ 1 var de skulle vara någon av grundarna, som fortfarande var med på en ledande position inom företaget. Så är fallet i både Vendemore och Burt. Att intervjua någon av grundarna i Klarna visade sig däremot inte möjligt. Erik Engellau Nilsson som vi istället intervjuade uppfyller dock kraven för typ 1 väl. Han har förvisso bara varit anställd på företaget i 1,5 år, men har haft en insikt i Klarna sedan företagets start då han varit direkt involverad som konsult många år innan sin anställning. Han är nu global kommunikationschef och har även suttit i ledningsgruppen. För att komplettera har vi även använt oss av sekundärkällor från Klarnas VD (se 3.3 *Sekundärkällor*).

Alla intervjuobjekt av typ 2 och 4 uppfyller de på förhand uppsatta kriterier. Målet med intervjuobjekten av typ 3 var få en mer nyanserad bild av det arbete som utfördes längre ner i organisationen. Valet att där intervjua Carl Nelvig, CTO, kan verka motsägelsefullt, men blir försåtligt då man ser till Burts väldigt platta organisationsstruktur (se 4.2 *Burt*). Nelvig jobbar mycket nära utvecklarna, som utgör en majoritet av de anställda på företaget och uppfyller där med kraven för typ 3. Han utgör även en brygga mellan den tekniska och affärsmässiga delen och var således en

mycket värdefull källa även i andra aspekter. Faktumet att ett av intervjuobjekten önskade anonymitet ses inte som ett problem, utan i detta fall snarare som en säkerhet att få uppriktiga svar.

3.2.3 STRUKTUR OCH DESIGN

Intervjuerna genomfördes på ett semi-strukturerat vis eftersom att ett sådant tillvägagångssätt tillät en djup och bred förståelse (Andersen, 1998) för hur respektive bolags utveckling på livscykeln påverkat dess struktur och entreprenörskap.

Till intervjuobjekt av typ 1 ställdes frågor kopplade till entreprenörskap (se Appendix Y) som byggde på Muzyka et al. (1995) entreprenöriella process. Varje intervju började på ett öppet och avslappnat sätt för att sedan succesivt ledas in på de förutbestämda frågorna. Viktigt att poängtera är att intervjuobjekten även tilläts sväva ut från de konkreta frågorna, i avsikt att ge ytterligare djup.

Intervjuerna med anställda av typ 2 var uppbyggda på samma sätt, men där de förutbestämda frågorna (se Appendix X) istället byggde på Olson och Terpstras (1992) studie om kopplingen mellan utvecklingen på ett företags livscykel och dess formalitet, komplexitet och centralitet.

I intervjuerna med anställda av typ 3 var mindre strukturerade än de två tidigare, där frågorna som ställdes i stor del byggde på svar som givits i tidigare intervjuer, i syfte att verifiera att det som påstås högt upp i organisationen också genomsyrar de lägre nivåerna. Även expertintervjuerna genomfördes på ett mer ostrukturerat sätt där intervjuobjekten tilläts berätta sin bild av den utveckling av entreprenörskap och struktur som sker då NEFs utvecklas från sitt första steg på livscykeln.

3.2.4 INTERVJUER

Se Appendix X och Y för de frågor som ställdes under intervjuerna och Appendix Z för information om intervjuobjekten.

3.3 SEKUNDÄRDATA

Den sekundärdata som använts kommer i huvudsak från samtliga bolags hemsidor. Dessutom används en över 2h lång intervju av Michael Zackrisson med Sebastian Siemiatkowski, en av grundarna och dessutom VD för Klarna. (startup podden, 2014).

3.4 ANALYSMETOD

Uppsatsen är delvis deduktiv, eftersom att insamlad data tolkas och bearbetas genom befintliga modeller inom områdena livscykel/struktur och entreprenörskap (Andersen 1998). Uppsatsen tar också en induktiv ansats eftersom att den, på basis av gjorda iakttagelser och insamlad data, ämnar anpassa samt uppdaterar befintliga modeller. Därav blir den analysmetod som använts abduktiv, d.v.s. en metod som ligger någonstans emellan en induktiv och en deduktiv metod. Denna metod reducerar risken för att analysen blir onyanserad. Metoden tillåter en kombination av teori och empiri, utan märkbara skarvar mellan de två (Andersen, 1998).

Muzykas et al. (1995) entreprenöriella process och Olson och Terpstras (1992) studie av livscykel och struktur var båda viktiga verktyg i analyserandet av data.

3.5 TROVÄRDIGHET

Trovärdigheten i en kvalitativ studie som denna ifrågasätts ofta eftersom att validiteten och pålitligheten inte kan säkerhetsställas på samma sätt som om den vore positivistisk. Det finns dock en del åtgärder som författarna kan vidta för att öka en uppsats trovärdighet (Shenton 2004).

Följande parametrar är, enligt Guba (1981), viktiga för att höja trovärdigheten av en kvalitativ studie:

1. Kredibilitet (intern validitet, ett säkerställande av att studien testar vad den är ämnad att testa)
2. Transfererbarhet (går resultaten att generalisera?)
3. Pålitlighet (kan framtida forskning repetera undersökningen?)
4. Bekräftbarhet (är studien objektiv?)

I syfte att öka uppsatsens trovärdighet har författarna vidtagit åtgärder för att höja kvaliteten av ovanstående parametrar. En redovisning av detta följer nedan.

För att öka uppsatsens kredibilitet användes väletablerade researchmetoder för insamling och analys av data (se 3.1 *Researchdesign*, 3.2 *Datainsamling* och 3.4 *Analysmetod*). I samma syfte användes en diversifierad skara intervjuobjekt (se 3.2.2 *Val av intervjuobjekt*). På så sätt erhöles ett flertal perspektiv och förhoppningsvis en mer objektiv bild av verkligheten. Författarna är dock medvetna om att än fler intervjuobjekt i än fler företag hade bidragit till en än mer kredibel data. Detta var dock inte

möjligt sett till tidsramen. Vidare intervjuades endast de intervjuobjekt som visat ett genuint intresse att ställa upp, för att höja sannolikheten att få uppriktiga svar. Det fanns aldrig några försök till övertalning om ett potentiellt intervjuobjekt var negativt inställd till att träffas. Dessutom förklarade intervjuarna i inledningen av varje intervju att det inte fanns något rätt eller fel svar på frågorna. Som ett sista medel att öka uppsatsens kredibilitet lät författarna, vid ett flertal tillfällen, uppsatsen granskas av personer med insikt i processen och ämnet (Guba, 1981).

I syfte att öka studiens generaliserbarhet beskrivs, de i uppsatsen studerade, fenomenen på ett utförligt sätt (se 2. *TEORI*) för att på så sätt ge läsaren en tydlig förståelse av dem. Därtill redovisades antalet deltagande organisationer, var de är baserade, vilka personer som intervjuades, metoden för datainsamling, antal intervjuer och dess längd samt under vilken tidsperiod empiriinsamlingen skedde (Cole & Gardner, 1979; Marchionini & Teague, 1987).

Pålitligheten styrktes genom att beskriva researchdesignen (se 3.1 *Researchdesign*) samt redogöra för de operativa detaljerna om hur datainsamlingen gick till väga (se 3.2 *Datainsamling*) (Shenton 2004).

Objektivitet försökte uppnås genom att, i så hög grad som möjligt, minska intervjuarnas eventuella påverkan av data. Risken för subjektivitet ökar då intervjuerna är av en semistrukturell form, där samtalet delvis tillåts flyta fritt. Tre åtgärder som har använts för att motverka detta är dels, som ovan beskrivet, en så stor diversitet som möjligt bland intervjuobjekten och på förhand bestämda frågor (se *Appendix X* och *Y*). Dessutom spelades varje intervju in, för att vid ett senare tillfälle lyssnas igenom av författarna, som på varsitt håll gjorde egna tolkningar innan en gemensam diskussion (Voss et al. (2002).

4. EMPIRI

4.1 KLARNA

4.1.1 STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR INOM KLARNA

4.1.1.1 GRADEN AV KOMPLEXITET

Med tiden har antalet anställda inom Klarna stadigt ökat och i den globala organisationen arbetar idag omkring 1200 personer och antalet anställda har ökat mer eller mindre konstant sedan starten 2005. Härmed har organisationen utvecklats såväl vertikalt som horisontellt. Samtidigt har man eftersträvat en så platt organisation som möjligt. I takt med att antalet anställda ökat har även antalet titlar ökat. Vissa personer har även två eller fler titlar, då de arbetar med olika delar inom organisationen. Klarna är verksamt i 18 länder.

4.1.1.2 GRADEN AV FORMALISERING

På vissa positioner finns det beskrivningar av arbetsuppgifter för en viss titel. Dock är det många inom organisationen som rör sig mellan olika positioner och har flera titlar. På frågan gällande om CJ fick någon arbetsbeskrivning svarade hon:

”Inte direkt. Min chef sa att jag skulle jobba med både kommunikationsteamet och B2B-teamet. Många flyttar runt och provar på olika saker innan man får en fast roll inom företaget.”

Klarna har inte en formell karriärstege. Däremot ges många personer stort ansvar. EE beskriver det som att på vissa ansvarspositioner inom bolaget blir man mer eller mindre som en VD och entreprenör. Likaså verkar gälla för avdelningarna i sig, som får stort ansvar utan formella bestämmelser för att själva besluta vad som skall göras:

”Ledningsgruppen ställer krav på att HR utvecklas, hur HR utvecklas styr HR-chefen och HR-chefen har i sin tur dialog med resten av HR” – SL

4.1.1.3 GRADEN AV CENTRALISERING

Successivt med att organisationen växt har VD Sebastian Siemiatkowskis roll naturligt utvecklats till att han inte kunnat vara involverad i samtliga delar av företaget. Även om de personer vi intervjuar beskriver att Siemiatkowski successivt varit mindre involverad i det dagliga beslutsfattandet framgår det att han liksom övriga grundare alltjämt har en nära koppling till organisationen och många av dess medarbetare. Exempelvis arbetar Siemiatkowski fortfarande mycket med Klarnas produkter och att

utveckla dessa. Han beskriver bland annat att han ser sig själv som en operativ VD och att detaljerna är väldigt viktiga för honom.

”Sebastian är fortfarande vår absolut bästa produktägare och det är därför viktigt att han lägger så stor del av sin tid som möjligt att arbeta med just produkten.” – EE

4.1.2 ENTREPRENÖRSKAP INOM KLARNA

Klarna beskrivs av såväl VD som medarbetare och omgivning som en entreprenöriell organisation, trots dess storlek. Ungefär ett och ett halvt år efter bolagets start, när omkring 80-100 personer arbetade på Klarna, rekryterades en Chief Cultural Officer i syfte att säkerhetsställa kulturen och kontrollen över företagets utveckling. Emellertid märkte man att det framförallt var ledarna (i detta fall Klarnas tre grundare) som till allra största del satte kulturen genom sina aktioner och detta är något som man burit med sig enligt EE.

Under de första åren beskrivs Klarna som väldigt entreprenöriella i hur man arbetade på så vis att besluten till stor del centraliserades till grundarteamet och att organisationsstrukturen var platt, med utrymme för att genomföra idéer. Många unga människor, ofta nyutexaminerade från Handelshögskolan och KTH, rekryterades till företaget, vilket bidrog till att bygga ett företag med mycket idéer och driv. Dock uppkom även problem i att bolaget stundtals blev väl opportunistiska i hur man arbetade, exempelvis strävade man hela tiden efter att hitta skräddarsydda lösningar till varje kund.

”Samtidigt var detta en del av Klarna och inte bara dåligt, utan något organisationen burit med sig” – EE om sättet Klarna arbetade med sin kundanpassning under de första åren

Även om Klarna idag anställer fler seniora människor och arbetar på ett annat sätt vid exempelvis sin internationella expansion, söker man dock att arbeta kundorienterat och har en organisation som är regionalt organiserad snarare än organiserad utifrån produkt. Vidare har bolaget även haft förmågan att göra stora förändringar för att anpassa sig till den föränderliga marknaden.

Enligt EE avser man hitta en balans mellan en organisation som ger människor mandat och utrymme, samtidigt som hjulet inte skall behöva återuppfinnas varje gång. EE menar på att Klarnas entreprenöriella kultur blivit lättare att bibehålla när vissa strukturer väl finns på plats, annars ställs

det högre krav på grundarna att vara närvarande. Organisationen beskrivs även som snabbfotad, vilket tar sig uttryck i att det är väldigt öppet för förändringar om någonting inte funkar. Vidare beskriver EE att Klarna är ett företag där det konstant skapas fler möjligheter än det finns personer och att detta är karaktäristiskt för bolagets tillväxt.

Även SL och CJ beskriver Klarnas kultur som mycket entreprenöriell och pekar även på olika kanaler bolaget använder sig av för att konkretisera detta, såsom att man har *flexible seating* på kontoret. Dessutom har man också olika idélådor på alla kontor och ett intranät där alla kan komma med idéer. Vägen från idé till verklighet beskrivs också som kort och snabb.

”Det är lätt att genomföra idéer och de som har fått högre positioner inom företaget är ofta just de som själva tagit egna initiativ, även om de varit på låg nivå inom organisationen.” – CJ

Beträffande bolagets framtid svarar SL:

”Det entreprenöriella och innovativa måste hänga kvar för att vi ska kunna fortsätta utveckla produkter och företaget som helhet. Klarna kommer nog aldrig att vara ett bolag som bara förvaltar, då kommer vi bli förbisprungna av konkurrenter.”

4.1.3 ÖVRIGT OM ORGANISATIONENS UTVECKLING

4.1.3.1 INTERNATIONELL EXPANSION

Klarna påbörjade sin internationella expansion år 2007 (i Finland) och därpå följde vidare expansion i Norden och Tyskland från 2009. Inledningsvis satsades det mer eller mindre på att göra exakt likadant som i Sverige och ha en standardiserad produkt som härmed även lanserades på andra geografiska marknader. Med detta uppkom dock en rad problem – lokal förankring saknades vilket märktes bland annat i faktumet att man saknade såväl nödvändiga nätverk och kontakter på plats, som kännedom kring hur marknaden fungerade, exempelvis är konsumentbeteendet kring betalningar ett annat i Tyskland än i Sverige.

I dagsläget har bolaget dock omarbetat strategin och satsar istället på att skala långsamt, anställa lokalt (och låta dessa personer vara på Klarna i Sverige i minst 6 månader för att förstå Klarnas kultur). Vid själva etableringen satsar bolaget på en så kallad *absolute market fit*, det vill säga vad som minst behöver

uppnås med produkten. Därefter arbetar man med ett par handlare (d.v.s. kunder till Klarna) som används som referensfall och utvecklar därpå produkten utifrån marknadens förutsättningar.

”Det är svårt att lansera en produkt i utlandet som från början är perfekt, utan vi siktar på en som är bra, och sedermera kan förbättras” – EE

4.1.3.2 LÅNGSIKTIGHET

Långsiktighet är ett ledord som varit med Klarna sedan starten. Siemiatkowski berättar om att man aldrig haft en *exit-strategi*. I takt med att Klarna växt, har organisationen utvecklats med sin omgivning och haft förmågan att ställa om och göra anpassningar till kunder och marknaden i helhet, något som setts som centralt för att vara långsiktig och bygga ett hållbart företag. Siemiatkowski uttrycker det som att de arbetar med långsiktiga frågor som hur man köper exempelvis sina biljetter om 5, eller 10 år, för att försöka förstå vart marknaden är på väg.

4.2 BURT

4.2.1 STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR INOM BURT

4.2.1.1 GRADEN AV KOMPLEXITET

Burts organisationsstruktur är till sin karaktär väldigt platt, med få vertikala nivåer, där personerna på de högre nivåerna är väldigt involverade i det dagliga arbetet.

”Alla har väl någon form av titel, men den spelar egentligen ingen roll. Alla gör det som behövs göras, typ” – FG

Vidare beskriver FG att det läggs väldigt mycket tid på själva organisationsstrukturen. Historiskt sett har man ändrat om varje halvår, men på senare tid har organisationsförändringar skett mer eller mindre varje månad, då det krävts för att anpassa sig till kunderna och den föränderliga miljön. Att organisationen och dess anställda är flexibla beskrivs som otroligt viktigt. Tolkningen är därav att den horisontella komplexiteten är desto högre.

4.2.1.2 GRADEN AV FORMALISERING

Även graden av formalisering beskrivs som väldigt låg och man arbetar medvetet ej med arbetsbeskrivningar eller nedskrivna regler och bestämmelser. Vid fredagsmöten är vanligtvis samtliga anställda närvarande och de olika teamledarna rapporterar inte direkt till en överordnad utan hela gruppen.

”Alltför tydliga strukturer och rollbeskrivningar kan hämma kreativitet och framförallt har kunderna ett så föränderligt behov att vi inte kan låsa oss.” – FG

4.2.1.3 GRADEN AV CENTRALISERING

Bolagets VD Gustav von Sydow arbetar tätt tillsammans med organisationen och är involverad många av de olika besluten. Däremot fördelar man också ut stort ansvar, till de olika teamen. FG har som COO personalansvaret och är den som de anställda främst diskuterar lön och dylika frågor med.

”Jag kommer ifrån en teknisk bakgrund och Gustav mer från media och sälj. Men vi har båda lärt oss av varandra och närmat oss varandra. Gustav måste kunna kommunicera med våra utvecklare och ersätta mig i ett möte, vice versa måste jag kunna mycket business och kunna steppa in för Gustav i ett viktigt kundmöte.” – CN

4.2.2 ENTREPRENÖRSKAP INOM BURT

Organisationen beskrivs av samtliga intervjuobjekt som väldigt entreprenöriell, vilket har sin utgångspunkt i dels den platta organisationsstrukturen och dels startupkänslan på bolaget, dess kontor och dess arbetsprocesser.

”För mig är entreprenörskap att hitta nya sätt att tjäna pengar, och det är någonting vi generellt sätt är bra på, även om många av de anställda nog snarare är innovatörer än entreprenörer” – CN

Arbetet drivs mycket i team och den platta strukturen möjliggör för teamen att ständigt se olika ut. Samtliga inom teamen ansvarar för att saker och ting blir gjorda, den som är teamledare är snarare den som sätter tempot än den som bestämmer.

”Vi lär oss av våra misstag och rekryterar personal som är beredda att kliva fram och ta ansvar. Vi behöver folk som är som mini-VD:ar” – GS

”Många drivs främst av den tekniska utmaningen, sen har vi märkt att det även finns vissa som gillar att ha utökat ansvar i form av att leda egna team och många söker utökat kundansvar och vill jobba med större konton, vilket såklart är bra!” – FG

Att vara snabbväxande, flexibel och skapa utrymme för idéer och innovation beskrivs som nödvändigt för att företaget skall kunna överleva. Även om struktur och fler hierarkiska nivåer delvis hade underlättat arbetet är detta något GS beskriver dels som dyrt, och dels som något som kan riskera att Burt tappar i flexibilitet. Slutligen ses även risktagandet som centralt för att kunna lyckas.

4.2.3 ÖVRIGT OM ORGANISATIONENS UTVECKLING

4.2.3.1 INTERNATIONELL EXPANSION

Burt har förutom i Sverige även etablerat sig i Nordamerika och övriga Norden. Strategin i Nordamerika har varit att man har en konsult på plats, som har ett nätverk och lokal marknadskännedom. Utöver det har mycket av arbetet skötts från Sverige. FG beskriver att de amerikanska kunderna är väldigt nöjda och att det uppskattas när svenskar från Göteborgskontoret är över och arbetar på plats. Själva plattformen är densamma, även om man söker skräddarsydda lösningar för varje kund, både nationellt och internationellt.

4.2.3.2 LÅNGSIKTIGHET

FG beskriver att Burt från början försökte arbeta väldigt långsiktigt med tydliga mål och visioner. Detta är någonting man dock successivt rört sig ifrån.

”Idag är vi oerhört day-to-day, vi arbetar inte med budgetering – 12 månader bort är alldeles för lång tid” – FG

Personerna som intervjuas pratar om långsiktighet i bemärkelsen att bolaget arbetar väldigt tätt med sina kunder och avser växa med dem, snarare än att vara långsiktiga på så vis att man sätter upp tydliga mål, visioner och planer.

4.3 VENDEMORE

4.3.1 STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR INOM VENDEMORE

4.3.1.1 GRADEN AV KOMPLEXITET

I takt med att Vendemore har växt, har antalet hierarkiska nivåer ökat och man har även bildat en mindre bi-organisation i form av V-Labs. Härmed har antalet titlar ökat. Bolaget är verksamt på en internationell marknad, dock endast med kontor i Stockholm. Sammanfattningsvis har komplexiteten ökat såväl vertikalt som horisontellt.

”Då vi har gått från 10-15 till 25-30 anställda har vi mer och mer skapat ytterligare strukturer.” – CE

4.3.1.2 GRADEN AV FORMALISERING

Under de senaste åren har bolaget börjat arbeta något mer rollbeskrivningar och nedskrivna regler och en ökad formalisering. Den något ökade formaliseringen har dock skett delvis på bekostnad av bolagets entreprenöriella kultur. Därav har man nu alltså satt upp V-Labs, för att återigen minska formaliseringen och facilitera entreprenörskap i form av idéskapande, mindre tydliga rollbeskrivningar, att testa sig fram i sin produktutveckling och ha korta beslutsvägar.

”Med V-Labs kan vi arbeta mot de kunderna som är lite mer early adopters, och testa olika nya produkter med dem!” – CE

Vidare ses det även som viktigt att nyanställda förstår hela företaget och inte bara sitt arbetsområde:

”De nyanställda arbetar lite i alla delar av företaget till en början. Man ska ha en hyfsad allmänbildning om vad alla team gör.” – CE

4.3.1.3 GRADEN AV CENTRALISERING

Sedan Bisnodes förvärv är dess Sverigechef Per Adolfsson även formellt sett VD för Vendemore Nordics AB. Däremot är det alltjämt Christopher Engman (vars titel är *Head of Vendemore*) som ses som själva ledaren för organisationen Vendemore. Engmans roll har växt med företaget och han blivit något mindre engagerad i det dagliga arbetet. Han är dock alltjämt central i beslutsfattandet och en tydlig ledare som enar organisationen.

”Detta gör att när en mellancheftar in en ny anställd, det enda jag gör då, är att jag kör en 2 timmars-dragning där jag drar vårt nuläge, vår historik, vår strategiplan, vision, mission. Men resten kör ju mellancheferna.” – CE

”Ja, Christopher är helt klart väldigt för viktig för Vendemore. Han är visionär!” – AA

4.2.2 ENTREPRENÖRSKAP INOM VENDEMORE

AA beskriver Vendemore som en i grunden relativt informell och entreprenöriell organisation under den tid han var på bolaget. Han hade, trots en junior roll, möjligheten att föra fram idéer, vara involverad i företagets långsiktiga arbete.

CE berättar att det entreprenöriella är något bolaget delvis tappat i takt med den ökade formaliseringen, då arbetsbeskrivningar och olika bestämmelser blivit något tydligare och mer formaliserade. Det upplevdes ibland som att idéer inte lyftes fram och implementerades i samma utsträckning som tidigare, vilket är anledningen till att V-Labs har startats som en än mindre formell bi-organisation för att på så vis bygga vidare på det entreprenöriella som finns inom bolaget.

Dessutom beskrivs att de olika teamen har stort ansvar och i grunden finns väldigt många av de informella inslagen kvar i organisationen.

”Personer längre ner i organisationen kan komma med idéer. Vi kör gruppvningar som går ut på att ifrågasätta ledningens mål, visioner och planering. Fler nya idéer kommer fram och alla kan stå bakom de beslut som tas. De måste få vara med att utveckla riktningen för att bli motiverade att gå åt det hållet.” – CE

4.3.2 ÖVRIGT OM ORGANISATIONENS UTVECKLING

4.3.2.1 INTERNATIONELL EXPANSION

I arbetet gentemot internationella klienter arbetar man med utgångspunkt från sitt Sverigekontor och tar med sig den kultur och de erfarenheter som finns i bolaget, och söker produktlösningar som är väl anpassade till stora internationella klienter. Vidare har även vikten av närvaro och att synas i form av internationella konvent och dylikt varit något Vendemore noterat vara väldigt viktigt för bolagets internationella expansion.

4.3.2.2 LÅNGSIKTIGHET

CE pratar mycket om att man vill bygga bolaget på ett sådant sätt att strukturen tillåter ett långsiktigt företagsbygge och likaså gäller det hans eget ledarskap. Han beskriver att de siktar mot att bli världsledande, men att företagsbygge tar väldigt lång tid och att Vendemore började med att arbeta mot en liten marknad, med en problemformulering och produktlösning som liknar dagens, men förändrats längs vägen. Avsikten är att arbeta med stora *key accounts* och växa med dem.

”Ledarskapsrollen för med sig att du måste vara mycket mer planerad. Man kan inte längre säga ”det här ska vi göra nästa månad”, utan du måste säga ”det här ska vi göra resten av året.” – CE

5. ANALYS

5.1 STRUKTURELLA FENOMEN

Tidigare har det slagits fast att studieobjekten rört sig långsamt med livscykeln. I detta kapitel analyseras inledningsvis ett par strukturella fenomen som uppstår i och med denna rörelse. Vidare avser författarna att jämföra de empiriska fynden mot teorin för att teoretiskt styrka i vilka avseenden teorins antaganden om att en rörelse på livscykeln leder till att företag blir mer strukturerade, stämmer överens även för NEFs. Företagens organisationsstruktur kommer även, utefter de empiriska fynd som gjorts, studeras i en kontext med avseende på eventuella förändringar i syn på långsiktighet, organisatorisk flexibilitet och kundanpassning.

5.1.1 STRUKTURELL UTVECKLING VID RÖRELSE PÅ LIVSCYKELN

5.1.1.1 KOMPLEXITET

Ett genomgående fenomen som noteras är att organisationernas komplexitet ökar i takt med rörelsen på livscykeln, i enlighet med Olson och Terpestra (1992). Dock identifieras det att det i dessa organisationer särskilt är den horisontella komplexiteten som ökar, vilket tar sig uttryck i relativt platta, men breda, organisationer som i många avseenden är under kontinuerlig förändring i form av att arbetet organiseras i olika team och arbetsgrupper där mindre vikt läggs vid hierarkiska nivåer.

5.1.1.2 FORMALISERING

Beträffande formaliseringen identifieras här ett genomgående fenomen som skiljer sig från teorins antagande om att rörelse på livscykeln leder till ökad formalisering. Genom att studera urvalet av NEFs noteras att graden av formalisering inte har ökat i samma utsträckning som komplexiteten, utan organisationerna ter sig alltjämt relativt informella, även om ett visst mått av formalisering finns. Detta synliggörs i att de studerade organisationerna inte lägger så stor vikt vid tydliga och nedskrivna arbetsbeskrivningar eller bestämmelser utan ser de anställdas roller som flexibla och rörliga. Dessutom är ett genomgående fenomen att många anställda rör sig inom olika roller på företaget och har inblick och kunskap inom olika delar av verksamheten.

5.1.1.3 CENTRALISERING

Inom samtliga organisationer märks av en ökad decentralisering, i enlighet med teorin. Detta ter sig naturligt då företagen växt i antal anställda och ansvar behövt delegeras inom organisationen. Dock finns alltjämt tydliga drag av centralisering kvar i samtliga studieobjekt, även om de tar sig uttryck i

olika form i och med att organisationerna är olika stora. De grundande ledarna i samtliga studieobjekt har en nära koppling till sina företags produkter och är i hög grad involverade i utvecklingen av dessa. Likaså ses de som väldigt centrala och viktiga av organisationernas medarbetare, särskilt vad beträffar arbetet kring kultur, att bygga en helhet och vara visionära.

5.1.2 ORGANISATIONENS LÅNGSIKTIGHET

Organisationsstrukturen lämpar sig för långsiktighet i sitt kundnära arbetssätt, vilket tar sig uttryck i bland annat Klarnas organisation som vilar på ett lokalt fokus vid internationell expansion, Vendemores fokus på sina *key accounts* och Burts strategi om att växa med sina kunder. Vidare är organisationerna byggda så att de skall kunna anpassas snabbt till förändringar och ändra om, vilket bevisligen även fungerat hittills. Likaså är närvaron av en central ledare viktig för att ena de anställda kring en gemensam vision och leda hela företaget genom förändringar – på så vis byggs en än mer flexibel organisation.

”Jag tror att det är väldigt viktigt att ha en tydlig vision att hela gänget är med på vad man gör och vad man ska. – MW

5.2 ENTREPRENÖRSKAP INOM NEFs

Från analysen av de strukturella fenomenen i 5.1 är alltså en generell slutsats att det finns en viss diskrepans mellan studerad teori och den empiriska studie som gjorts i avseende att den strukturella utvecklingen ter sig något olika beroende på vilken beståndsdel som analyseras – framförallt syns en avvikelse i hur formaliseringen sker. Därutöver noteras att de NEFs som studerats har format sina organisationer mot att själva strukturen skall vara lämpad för långsiktighet, kundfokus och flexibilitet och häri spelar de drag av centralisering som noterats en stor roll. Därav är nu avsikten att undersöka hur de strukturella förändringarna i sin tur har påverkat entreprenörskapet i studieobjekten och därtill analysera själva entreprenörskapsbegreppet i sig samt dess betydelse. Med starkt stöd i empirin har det kunnat slås fast att de NEFs som studerats är entreprenöriella i enlighet med de karaktärsdrag som Muzyka et al. (1995) identifierat som definitionsgrundande.

5.2.1 STRUKTURFÖRÄNDRINGARNAS IMPLIKATIONER PÅ ENTREPRENÖRSKAPET

För att bevara entreprenörskapet inom organisationen även när den växer, noterar vi att formalisering och entreprenörskap går stick i stäv. Analysen pekar på att den entreprenöriella

kulturen lyckas bestå trots ökad komplexitet och decentralisering, men i det studieobjekt, Vendemore, som hade ett något ökat fokus på formalisering noterades att detta hade en negativ konsekvens på den entreprenöriella kulturen. Att Vendemore sedermera instiftade V-Labs som ett sätt att återigen minska formaliseringen och därmed bli än mer entreprenöriella, ses som ytterligare stöd för tesen.

Vidare kan det finnas fördelar med ökad decentralisering i form av att det ansvar och mandat som fördelas ut bidrar till att anställda kan komma med, och genomföra idéer, samt att fler delar av organisationen söker möjligheter för att utvecklas. Det ter sig också som så att entreprenörskapet går att bevara trots en ökad komplexitet. Dessutom identifieras ett par olika kanaler och verktyg för att bibehålla en entreprenöriell kultur, såsom en organisationsstruktur där anställda arbetar i olika team i olika roller och projekt. Att ha tydliga processer för hur idéer som kommer underifrån skall hanteras, utvärderas och eventuellt implementeras anses även vara viktigt.

Ytterligare en relevant faktor att ta i beaktning är faktumet att grundarna i samtliga fall varit kvar på ledande positioner inom företagen. Det anses vara av stor betydelse att dessa ledare har starka mandat att genomföra förändringar. Dessutom har de varit personer som genom sina aktioner format företagets kultur. Analysen pekar därav på att VD och ett visst mått av centralisering till honom/henne är av stor vikt för att bevara en entreprenöriell kultur när strukturen ökar. Denna analys styrks av intervjuobjekten samt de experter som konsulterats för denna uppsats:

"Det entreprenöriella kan vara kvar hela tiden. Har du en ledare som är entreprenör och vill ha korta beslutsvägar – då lyckas du med det. En skicklig ledare klarar av att införa struktur utan att kväva organisationen och alltså behålla det entreprenöriella." – MW

"I tidigt stadie sätts det en kultur som hänger samman med den som startade bolaget." – FS

5.2.2 BETYDELSEN AV EN ENTREPRENÖRIELL KULTUR

Vid intervjuer med personer på olika positioner inom respektive bolag samt ytterligare empirianskaffning genom sekundärdata pekar analysen tydligt på att den entreprenöriella kulturen ses som en otroligt viktig komponent, även då företaget i fråga växer och blir större. Särskilt i och med att samtliga tre NEFs som studeras är verksamma inom ett område med hög teknisk komplexitet samt en omgivning som snabbt förändras, tyder empirin på att en entreprenöriell kultur är nödvändig för att dessa företag skall kunna vara konkurrenskraftiga nog.

5.2.2.1 VIKTEN AV ENTREPRENÖRSKAP VID INTERNATIONELL EXPANSION

Under studiens gång gjordes en hel del empiriska fynd, såväl inom som utom ramen för studien och den teori som legat till grund för uppsatsen. Det enligt författarna tydligaste fenomenet, som är nära kopplat till utvärderingen gällande entreprenörskapets betydelse, är hur de NEFs som studerats har arbetat med sin internationella expansion. NEFs är enligt definitionen företag som snabbt tar steget att bli globala. Emellertid finns det svårigheter i att expandera internationellt.

Noterbart är att studieobjekten, i synnerhet två av dem (Klarna och Burt) har använt och sett sin entreprenöriella kultur som en central del av strategin. För det första har de landat i att de behöver arbeta möjlighetsdrivet och söka innovativa anpassningar till de lokala kunderna – där affären måste anpassas beroende på förutsättningar. För det andra ses även den entreprenöriella kulturen som väldigt central i avseendet att de personer som involveras på företagets nya marknader behöver förstå och vara en del av bolagets kultur. Dessutom har det noterats att det av kunderna uppskattas att de känner att de arbetar med ett bolag och personer som är starkt förankrade i den svenska, entreprenöriella kulturen.

6. SAMMANFATTNING

6.1 SLUTSATSER

Gångse teori pekar på att företag som rör sig längs livscykeln blir allt mer strukturerade och detta har i sin tur en negativ effekt på det entreprenöriella inom organisationen. Det övergripande syftet med denna uppsats är att undersöka ifall det finns en koppling mellan det strukturella och entreprenöriella inom NEFs, och hur dessa parametrar påverkar då de rör sig framåt på sin livscykel samt om NEFs är entreprenöriella till sin natur. Genom att studera tre svenska NEFs med gemensamma karaktärsdrag identifierades ett par fenomen som implicerar att det finns ett visst behov av att utveckla teorin.

Inledningsvis dras slutsatsen att livscykelteorin, som enligt Olson och Terpstra (1992) menar på att strukturen ökar när ett företag rör sig på livscykeln genom att komplexiteten, formaliseringen och decentraliseringen ökar, kan kompletteras. Komplexiteten ökar, dock är det särskilt den horisontella som ökar (till följd av att organisationsstrukturerna är relativt platta). Decentraliseringen ökar förvisso, men ett genomgående fenomen är att det alltså kvarstår starka drag av centralisering till företagets ledare, särskilt med avseende på produkten. Den största diskrepansen gentemot teorin noteras emellertid främst i faktumet att formaliseringen inte alls ökar i samma utsträckning, utan organisationerna ter sig alltså relativt informella, trots att de ökat i storlek och rört sig längs livscykeln.

Vidare dras även slutsatsen är att det är just en ökad formalisering som hämmar entreprenörskapet inom organisationerna. Att komplexitet och decentralisering ökar behöver däremot inte innebära att organisationens entreprenöriella kultur hämmas. Här finns alltså ytterligare ett behov att utveckla teorin med avseende på NEFs och deras speciella karaktärsdrag, då vi kan slå fast att NEFs är i grunden entreprenöriella till sin natur. Sammanfattningsvis lyckas organisationerna bevara en entreprenöriell kultur trots att strukturen (i avseendet komplexitet och decentralisering) ökar. Likaså ses entreprenörskapet inte bara som centralt för fortsatt tillväxt och överlevnad. Samtliga organisationer ser det entreprenöriella arbetssättet som en nödvändighet för att kunna fortsätta anpassa organisationen till den snabbväxande och konstant föränderliga marknad de befinner sig på.

Vidare går att utvärdera ett par empiriska slutsatser. Företagens sätt att arbeta långsiktigt sker framförallt genom att man bygger en organisationsstruktur som är snabbväxande och faciliterar en entreprenöriell och därmed informell kultur. Ett nära samarbete med kunderna ses ytterligare som

en långsiktighetsfaktor i sig, där företagen i fråga växer med sina kunder. Att välja vilken väg företaget skall ta närmsta X åren anses vanskligt, då de befinner sig i en så pass föränderlig miljö att det kan leda till att man väljer ”fel” väg och därmed blir utkonkurrerad. Det är även ett genomgående fenomen att stor vikt läggs vid att de som leder organisationerna, i samtliga fall även bolagens grundare, har starka mandat för förändring och är de som kan leda organisationerna i en snabbföränderlig miljö där stora krav ställs på flexibilitet och en bibehållen entreprenöriell kultur.

Därtill dras slutsatsen att ett entreprenöriellt arbetssätt och medtagandet av den kultur som format bolaget på den svenska marknaden, anses central för att lyckas med en internationell expansion. Sammanfattningsvis är inte entreprenörskapet något som endast är nödvändigt i en startup-fas, utan slutsatsen är att det är av stor vikt att bevara entreprenörskapet även då en NEF rör sig framåt längs med livscykel.

6.2 GENERALISERINGAR

Givetvis är denna studie begränsad på så vis att endast tre bolag har studerats, och att endast tre intervjuer per bolag har genomförts. Dessutom finns vissa skillnader mellan organisationerna som studeras, bland annat i storlek och hur man angripit internationella marknader. Det är därför vanskligt att mena på att det finns en generaliserbarhet i de ovan nämnda slutsatser som dragits. Fokus bör först och främst ligga på att vidare undersöka om de tendenser till mönster och fenomen som noterats, verkligen går att verifiera för NEFs i allmänhet.

Begreppet NEFs omfattar ett stort antal bolag och uppsatsförfattarna ser en svag generaliserbarhet i att kunna hävda att de dragna slutsatserna gäller för andra NEFs. Om man däremot avgränsar studien till väldigt snarlika bolag som de som studerats, det vill säga svenska bolag grundade efter 2005, med en hög tekniskt komplexitet i sin produkt, som är verksamma på en global marknad men med huvudsakligt fokus på den svenska marknaden och som alla leds av de grundade entreprenörerna, bör det finnas ett visst mått av generaliserbarhet och transferabilitet av de slutsatser som dragits.

6.3 STRATEGISKA IMPLIKATIONER

Med förbehåll för att denna uppsats har sina begränsningar när det kommer till generaliserbarhet, även med avseende på andra NEFs, går det att utifrån den analys som gjorts och de slutsatser som dragits att utröna ett par strategiska implikationer och rekommendationer som praktiker i bolag jämförbara med studieobjekten kan ta i beaktning.

Först och främst pekar analysen tydligt på vikten av att bevara entreprenörskapet, och därmed snabbrikligheten, i NEFs även då de växer och rör sig längsmed livscykeln. För att bevara entreprenörskapet bör man akta sig för att öka graden av formalisering. Vidare finns en fördel i ökad struktur (med avseende på ökad komplexitet samt decentralisering) om syftet är att ha tydliga vägar för beslutsprocesser, att lyfta fram idéer och att det innebär att anställda får ansvar och mandat för genomförande. Härmed kan den entreprenöriella kulturen fortsätta gro. Det finns även än mer konkreta metoder, såsom *flexible seating* och att låta anställda arbeta på olika positioner och i olika team. Beträffande entreprenörskapet är den entreprenöriella processen samt medtagandet av företagets entreprenöriella även väldigt viktig att ta i beaktning då bolaget etablerar sig på en internationell marknad, där det även är viktigt med en lokal förankring

Långsiktighetsarbete behöver inte nödvändigtvis innebära att bolaget har en konkret plan kring vad som skall göras om X år, tvärtom kan det riskera att göra så att bolaget fokuserar endast på hur dagens marknad ser ut och missar att anpassa sig till den snabbt föränderliga miljön i framtiden. Däremot bör bolagen definiera hur de arbetar långsiktigt, det kan exempelvis vara att arbeta väldigt kundorienterat och växa med sina nyckelkunder. En långsiktig och central ledare ses som väldigt viktig för detta långsiktighetsarbete.

Slutligen vill författarna understryka att ovan givna rekommendationer bygger på den analys som gjorts i denna studie, men att det alltså finns begränsningar i dess generaliserbarhet.

6.4 FRAMTIDA FORSKNING

I enlighet med vad som tidigare antytts bör fokus i framtida forskning först och främst ligga på att söka att verifiera de fenomen och mönster som denna studie visat tendenser på. Genom att utföra ytterligare intervjuer med varje bolag och dessutom undersöka fler bolag med liknande karaktärsdrag, bör eventuellt stöd eller falsifiering av de dragna slutsatserna kunna uppnås. I en sådan studie vore det intressant att även väga in någon kvantitativ ansats, exempelvis genom medarbetarundersökningar där ett stort antal anställda får ge sin syn på företagets strukturella utveckling (grad av komplexitet, formalisering samt decentralisering) och entreprenöriella kultur.

Genom att analysera empirisk data identifierades ett motsatsförhållande mellan formalisering och entreprenörskap. Här skulle det vara intressant att söka ytterligare empiriska bevis för att styrka detta

samband. Ett rimligt tillvägagångssätt för detta skulle kunna vara att studera en organisation som blivit mer strukturell endast med avseende på komplexitet och formalisering, en organisation som blivit mer strukturell endast med avseende på centralisering och formalisering för att slutligen kontrastera detta mot denna där samtliga bolag påvisar en ökad komplexitet och centralisering, men långsammare ökning av formalisering. Det skulle även vara intressant att, ifall man lyckas verifiera de samband vi nämner, sedermera även koppla ihop detta med finansiella prestationsmått. Exempelvis hade det varit intressant att studera vad det får för implikationer på omsättning, vinst och räntabiliteten hos NEFs som bevarar entreprenörskap och en informell struktur kontra NEFs som blivit mer formella och därmed mindre entreprenöriella.

Slutligen har ett par empiriska fenomenfynd gjorts gällande vikten av att grundare är kvar som ledare och har starka mandat förändring, hur den entreprenöriella kulturen är central i en internationell expansion och hur långsiktighetsbegreppet delvis har omdefinierats. I och med fyndens empiriska karaktär vore det relevant att söka stöd i teori gällande respektive område. I samband med detta vore det intressant att analysera ifall det finns utrymme för teoretiska bidrag även här, dock med en försiktighet gällande generalisering i och med att dessa företeelser antas vara relativt individuella för varje enskilt bolag.

7. REFERENSER

Böcker och Artiklar

Adizes, I. (1979). Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life-Cycle Problems in Organizations. *Organizational Dynamics*. Vol. 8, No. 1, pp. 3-25.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur, 300.

Ansoff, H.I. 1988. *The new corporate strategy*. New York: Wiley.

Auziar, S. (2015) A configuration approach to management control systems design in service organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 11, No. 1 pp. 47-72

Baumol, W. (1991). Entrepreneurial Theory: 'Existence and Bounds' Entrepreneurial Theory Conference, University of Illinois.

Blake, R.R., Avis, W.E. & Mouton, J.S. (1966). *Corporate Darwinism*. Houston: Gulf Publications.

Buffa, E.S. (1984). Making manufacturing competitive. *California Management Review*. Vol. 26, No. 3, pp. 29-46.

Burack, E.H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, pp. 280-292.

Butler, J.E. (1988). Theories of technological innovation as useful tools for corporate strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, No. 1, pp. 15-29.

Carland, J.W., Hoy, F. & Carland, J.A. (1988) "Who is an Entrepreneur?" Is a Question Worth Asking. *American Journal of Smarr Business*. Vol. 12, No. 4, pp. 33-39.

Carlsson, S. (2015). Spotifys nya värdering – i klass med Electrolux. Svenska Dagbladet, 14 april, visad 20 april 2015, http://www.svd.se/naringsliv/branscher/teknik-och-telekom/spotifys-nya-vardering-i-klass-med-electrolux_4481839.svd.

Castells, M. (2000) *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I. The Rise of the Network Society*. Blackwell: Oxford.

Chen, Y. (2008). Corporate Governance and Cash Holdings: Listed New Economy versus Old Economy Firms. *Corporate Governance – An International Review*. Vol. 16, no. 5, pp. 430-442.

Churchill, C. & Lewis V.L. (1983). The five stages of small growth. *Harvard Business Review*. Vol. 61, pp. 30-50.

Cole, J. & Gardner, K. (1979). Topic work with first-year secondary pupils. In E. Lunzer & K, Gardner (ed.) *The effective use of reading*. London: Heinman.

Cooper, A. (1979). Strategic management: New ventures and small business. In D. Schendel & C. Hofer (ed.), *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown & Co.

Freeman, J. & Engel, J.S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*. Vol. 50, No. 1, pp. 94-119.

Frey, B. (1997) On the relationship between intrinsic and extrinsic motivation. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 15, No. 5, pp. 427-440.

Galbraith, J.R. (1982). Stages of growth, *Journal of Business Strategy*. Vol. 3 No. 1, pp. 70-79.

Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, No. 1 pp. 15-36.

Gibb, A. (2000). Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What Can Large Organizations Learn from Small? *Enterprise & Innovation Management Studies*. Vol. 1, No. 1, pp. 19-35.

Granlund, M. & Lukka, K. (2003). Paradoxes of Management and Control in a New Economy Firm, in A Bhimani (ed.), *MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE DIGITAL ECONOMY*, Oxford University Press, Oxford.

Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms - a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp.

Greiner, L. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Vol. 50, No. 4, pp. 37-46.

Griffith, E. & Primack, D. (2015). The Age of Unicorns. *Fortune Magazine*, Vol. 86, No. 2 pp. 48-54.

Grundberg, S. & Hansegard, J. (2014). Sweden's Klarna to Enter U.S. Online Payment Market. *THE WALL STREET JOURNAL*, 18 september, visad 21 april 2015, <http://www.wsj.com/articles/swedens-klarna-to-enter-u-s-online-payment-market-1411054267>

Guba, E.G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, Vol. 29, pp. 75-91.

Gündogdu, M.C. (2012) Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Emerging Markets Journal*. Vol. 2, pp. 60-69.

Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E. & Chandler, G.N. (1993). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 18, No. 2, pp. 5-30.

Holme, I.M., Solvang Krohn, B. & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik : Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Kanter, R.M. (1983) *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York.

Kazanjian, R.K. (1983). The Organizational Evolution of High Technology Ventures: The Impact of Stage of Growth on the Nature of Structure and the Planning Process. PhD dissertation, The Wharton School, University of Pennsylvania, PA.

Kazanjian, R.K. (1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *Academy of Management Journal*. Vol. 31 No. 2, pp. 257-279.

Kinni, T. (2003). Faith at work. *Across the Board*. pp. 14-20.

Koberg, C., Sarason, Y., & Rosse, J. (1996). A taxonomic approach to studying high technology firms: deciphering the Tower Babel. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 15-35.

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967) *Organization and Environment Managing differentiation and integration*. Cambridge, MA: Harvard University.

Levie, J. & Hay, M. (1998). Progress or just proliferation? A historical review of stages models of early corporate growth. London Business School Working Paper, FEM wp 98.5

Lippitt, G.L. & Schmidt, W.H. (1967). Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*. Vol. 45, No. 6, pp. 102-112.

Lyden, F. J. (1975). Using Parson's Functional Analysis in the Study of Public Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 20, pp. 59-70.

MacDonald, R.J. (1985). Strategic alternatives in emerging industries. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 3, pp. 158-169.

Marchionini, G. & Teague, J. (1987). Elementary students' use of electronic information services: an exploratory study. *Journal of Research on Computing in Education*, Vol, 20, pp. 139-155.

McCracken, G. (1988). The long interview. *Qualitative Research Methods* 13. London: Sage Publications.

Miller, D. (1989). Matching strategies and strategy making: Process, content and performance. *Human Relations*. Vol. 42, No. 3, pp. 241-260.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1984). A Longitudinal Study of The Corporate Life Cycle. *Management Science*. Vol. 30, No. 10, pp. 1161-1183.

Miller, D. & Mintzberg, H. (1983). The case of configuration. In G. Morgan (ed.), *Beyond method: strategies for social research*. Newbury Park, CA: Sage.

Muzyka, D.F., De Koning, A. & Churchill N.C. (1995) On Transformation and Adaptation: Building the Entrepreneurial Corporation. *European Management Journal*. Vol. 13, No. 4, pp. 346-362.

Naisbitt, J. (1994) *Global Paradox*. London: Nicholas Brierley Publishing.

Neal, J.A., Bergmann Lichtenstein, B.M. & Banner, D. (1999). Spiritual perspectives on individual, organizational and societal transformation. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12, pp. 175-185.

Olson, P.D. & Terpstra, D.E. (1992). Organizational Structural Changes: Life-cycle Stage Influence and Managers' and Investors' Challenges. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 5, No. 4, pp. 27-40.

Phelps, R., Adams, R. " Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Review*. Vol. 9, No. 1, pp. 1-30.

Quinn, J.B. (1985) *Managing Innovation: Controlled Chaos*. *Harvard Business Review*. Vol. 63, pp. 73-84.

Quinn, R.E. & Cameron, K. (1983). Organizational life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. Vol. 29, No. 1, pp. 33-51.

Rhenman, E. (1973). *Organization theory for long range planning*. London: Wiley.

Rutherford, M.W., Buller, P.F. & McMullen, P.R. (2003). Human resource management problems over the life-cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*. Vol. 42, pp. 321–335.

Sarason, Y. & Tegarden, L.F. (2001). Exploring a typology of technology-intensive firms: when is a rose a great rose? *The Journal of High Technology Management Research*. Vol. 12, No. 1, pp. 93-112.

Savickas, M.L. (2000). Renovating the psychology of careers for the twenty-first century. In A. Collin & R.A. Young (ed.), *The future of career*. Cambridge, United Kingdom; Cambridge University Press.

Schumpeter, J. (1934). *Economic Development*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Scott, M. & Bruce, R. (1987) Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*. Vol. 20, No. 3, pp. 45-82.

Shyu, J. & Chen, Y.L. (2009). Diversification, Performance, and the Corporate Life Cycle. *Emerging Markets Finance & Trade*. Vol. 45, No. 6, pp. 57-68.

Shenton, A.K. (2004). Strategies for ensuring trustworthines in qualitative research projects. *Education for Information*, Vol. 22, pp. 63-75.

Silvola, H. (2008) Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm? *Advances in Accounting*. Vol. 24, No. 1, pp. 128-138.

Stevenson, H.H. & Jarrillo-Mossi, J.C. (1986). PRESERVING ENTREPRENEURSHIP AS COMPANIES GROW. *Journal of Business Strategy*. Vol. 7, No. 1, pp. 10-23.

Stubbart, C.I. & Smalley, R.D. (1999). The deceptive allure of stage models of strategic processes. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 8, pp. 273–287.

Tucker, J. & Stoja, E. (2011). Industry membership and capital structure dynamics in the UK. *International Review of Financial Analysis*, Vol. 20, No. 4, pp. 207–214.

Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 195-219.

Weiden, K.M. & Mooney, J. (2010) New Economy Versus Old Economy Firms: The Use of Stock Options and Retirement Plans for Non-Executive Employees. *Corporate Ownership & Control*. Vol. 7, No. 3, pp. 159-173.

Rapporter

Boston Consulting Group. (2011). Sverige Online – Hur internet omvandlar den svenska ekonomin. Boston Consulting Group: Stockholm.

McKinsey & Company och McKinsey Global Institute. (2012). Tillväxt och förnyelse i den svenska ekonomin – utveckling nuläge och prioriteringar för framtiden. McKinsey & Company: Stockholm.

Sverige. Institutet för tillväxtpolitiska studier. (2001). A2001:004 Den nya ekonomin – en studie med regionalt perspektiv utifrån debatten och litteraturen. ITPS: Östersund.

Hemsidor och podcasts

#18-Sebastian Siemiatkowski, grundare och vd. (2014), Klarna, audio podcast, Startup Podden, Stockholm, 28 augusti, lyssnad 25 mars 2014. <http://www.startuppodden.se/?s=klarna>

Allabolag. (2015). Stockholm, visad april 2015. <http://www.allabolag.se/>

Burt. (2015). Göteborg, visad april 2015. <http://burt.io/>

Klarna. (2015). Stockholm, visad april 2015. <https://www.klarna.com/se/>

Vendemore. (2015). Stockholm, visad april 2015. <http://www.vendemore.com/>

8. APPENDIX

8.1 APPENDIX X

Följande frågor ställdes till intervjuobjekt av typ 2.

1. Hur har utvecklingen av antalet jobbtitlar sett ut från företagets start tills idag?
2. Hur har antalet vertikala nivåer i företagets utvecklats från start tills idag?
3. Har företaget blivit större sett till antalet geografiska platser?
4. Hur har utvecklingen av antalet nedskrivna jobbeskrivningar sett ut från företagets start tills idag?
5. Hur har utvecklingen av antalet nedskrivna jobbeskrivningar sett ut från företagets start tills idag?
6. Hur har utvecklingen av andelen av de anställda (borträknat chefer) som ges nedskrivna beskrivningar av sina dagliga arbetssysslor sett ut från företagets start tills idag?
7. Hur har utvecklingen av andelen nedskrivna regler och bestämmelser sett ut från företagets start tills idag?

Är det, sett från företagets start till idag, någon skillnad i VDns inblandning i:

8. Insamling av information till det dagliga beslutsfattandet
9. Tolkning av denna information för det dagliga beslutsfattandet
10. Kontroll av utförandet av det som dagligen beslutas
11. Anställning och avskedning av personal
12. Belönandet av de anställda
13. Inköp av utrustning och material

8.2 APPENDIX Y

Följande frågor ställdes till intervjuobjekt av typ 1:

1. Hur skapas och utvecklas möjligheter inom organisationen?
2. Hur avgörs möjlighetens åtråvärdhet?
3. Hur tilldelas resurser till utvecklingen av möjligheten?
4. Är innovation viktigt för er? Om ja, hur speglas det i organisationens ledarskap?
5. Om ni lyckas fånga möjligheten och utveckla den, hur sker lanseringen av den?
6. Är innovation något som genomsyrar alla led i organisationen? Kan personer längre ned i organisationen komma med idéer? Om ja, förmedlar ni till dessa personer att det är viktigt och värdefullt att de kommer med idéer?

7. Ser ni till att denna entreprenöriella process ständigt kan repeteras? Hur inspirerar ni till innovation?

8.3 APPENDIX Z

Typ	Företag	Namn	Initialer	Position	Grundat år	Tid i bolaget	Frågor
1	Klarna	Erik Engellau-Nilsson	EE	Vice President Communications	2005	Sedan 2013	Appendix Y
	Vendemoire	Christopher Engman	CE	Head of Vendemoire	2010	Sedan start	Appendix Y
	Burt	Gustav von Sydow	GS	CEO	2009	Sedan start	Appendix Y
2	Klarna	Stephanie Linder	SL	Talent Acquisition Project Leader, HR	2005	Sedan 2007	Appendix X
	Vendemoire	Christopher Engman	CE	Head of Vendemoire	2010	Sedan start	Appendix X
	Burt	Fredrik Gråhn	FG	COO	2009	Sedan 2011	Appendix X
3	Klarna	Caroline Erkhannar Jonasson	CJ	Marketing Intern	2005	Sedan 2015	Kompletterande information
	Vendemoire	Anonym	AA	Junior Account Manager	2010	2013-2014	Kompletterande information
	Burt	Carl Nelvig	CN	CTO	2009	Sedan 2010	Kompletterande information
4	-	Martin Martin	MW	Entreprenör och Investerarare	-	-	Generell bild
	Service Ventures	Fredrik Severin	FS	Grundare och Investerarare	-	-	Generell bild