



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN
Royal Swedish Academy of Engineering Sciences

5 april 2011

Bilaga 3

Kännetecken vid innovativ tillväxt - "best practice"

Den stora majoriteten av de mindre företagen är de som varken växer eller har tillväxtambitioner. En mindre men mycket viktig grupp av företag har tillväxtambitioner, varav en del redan växer och en del har potential att växa.

Forskning som studerat tillväxt som affärsstrategiska och organisatoriska processer i små och medelstora företag visar på ett antal sammanflätade kännetecken som är karaktäristiska för bolag som uppvisar innovativ tillväxt. Sammantaget uttrycker dessa fem **kännetecken** "best practice" för innovativa tillväxtföretag och deras ledarskap:

1. Företagsledarens roll: ledarskap för innovativ tillväxt
2. Förmåga till kontinuerlig förändring
3. Lyckosamma strategier/affärsmodeller
4. Aktivt ägande
5. Bygga (med) resurser

"Best practice" - påvisade kännetecken vid innovativ tillväxt

1. Företagsledarens/entreprenörens roll: ledarskap för innovativ tillväxt

- Företagsledaren arbetar långsiktigt – kopplar an bakåt för att nå framåt – och är dessutom ofta "långlivad" på sin post, med förmågan att utvecklas i takt med företagets tillväxt. Olika tillväxtfaser innebär inte nödvändigtvis ledarbyten.
- Företagsledaren främjar kontinuerligt "smartare" lösningar - idéer, processer, nya affärsmöjligheter, samt inspirerar, lyssnar på och involverar medarbetarna.
- Företagsledaren har förmågan att leva med och hantera dilemman istället för att försöka reducera dem – t ex både främja en stark gemensam kultur och tillåta lokala entreprenöriella (självständiga) enheter, både "top-down" och "bottom-up" initiativ.
- Företagsledaren är (medvetet) en kulturbyggare – formar värderingar som kan bestå och som samtidigt främjar utveckling och förnyelse.

2. Förmåga till kontinuerlig förändring

- "Komplementaritet" - kombinationsförmåga och helhetsperspektiv i förändringsarbetet, genomförandet av flera förändringar samtidigt.

- Affärsmodell, strategier och produkter utvecklas successivt, ofta i små steg, där långsiktighet kombineras med flexibilitet att möta uppdykande omvärldsförändringar (både hot och möjligheter) genom en dynamisk anpassning.
- Förändring är en lärprocess, där kundnära experimenterande är en väg, och vardagsinnovationer i fokus
- Företagsledaren inser betydelsen av dialog/kommunikation, både internt (inspirera, öppet kommunikationsklimat) och externt (företagets image; arbeta med det personliga nätverket)

3. *Lyckosamma strategier/affärsmodeller*

- Strävar efter ”små” innovationer, i teknisk framkant, oberoende av bransch, där företag med kontinuerlig tillväxt återfinns i nya tjänstesektorer och nya teknikbaserade sektorer, men till störst del i traditionella branscher.
- Etablerar företaget i en nisch; utvecklar nischen; bygger varumärket.
- Fokuserar på kärnverksamhet, återinvestering av vinster (hög självfinansieringsgrad).
- Kombinerar låga kostnader och hög kvalitet, differentierar produkterbjudandet.
- Organisk tillväxt, med enstaka affärsstyrda förvärv som stärker företagets reella utvecklingsmöjligheter.
- Satsar på det man tror på (och inte vad affärsmodet för dagen säger), i linje med ägarnas vision och värderingar.

4. *Aktivt ägande*

- Den stora majoriteten av tillväxtföretagen är ägarledda, varav merparten familjeägda.
- Aktivt ägarskap; ägande och ledning ofta sammanflätat.
- Passionerade och involverade ägare – strategisk närhet.
- Stabilitet och kontinuitet parat med innovativ utveckling – strategisk uthållighet.
- Långsiktighet i investeringar, kalkylerat risktagande.

5. *Bygga (med) resurser*

- Säkerställer tillgång till resurser för expansion.
- Utvecklar olika delar av resursbasen parallellt – medarbetarna, finansiella basen, organisationen (inser vikten av ”komplementaritet”).
- Uppgraderar kritisk kompetens (teknisk; ledningsgruppen mm), experimenterar med resurser, aktiviteter för att behålla medarbetare/nyckelpersoner

Ovanstående kännetecken baseras på aktuell forskning kring tillväxtföretag, och framförallt resultat från forskningsprogrammet 'Kontinuerlig tillväxt' vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping.