



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

**Dr. JONAS FASTH**

[jonas.fasth@handels.gu.se](mailto:jonas.fasth@handels.gu.se)

070-5448061

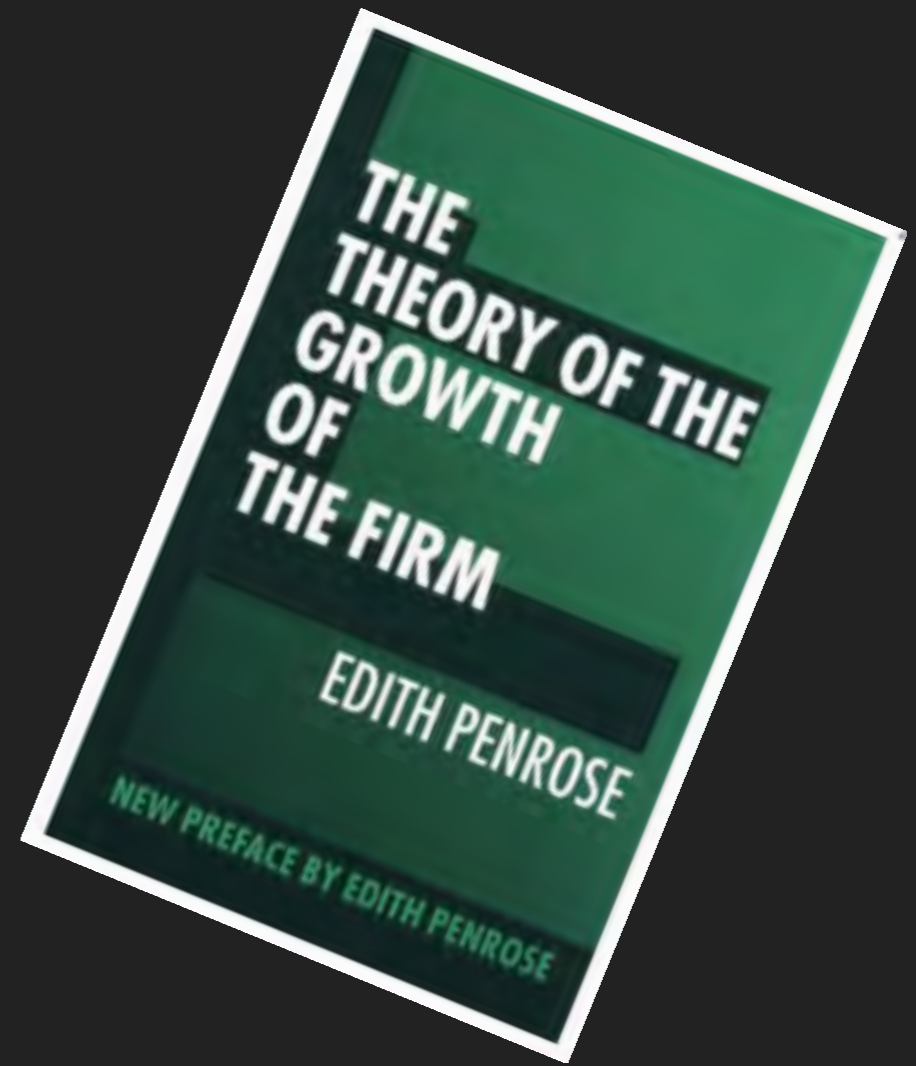


**Linked in**



---

**FINNS DET NÅGRA SAMBAND MELLAN  
FÖRETAGSLEDARES ARBETSSÄTT OCH  
FÖRETAGETS TILLVÄXT?**



# EDITH PENROSE

1914-1996

”If we can discover **what determines entrepreneurial ideas** about what the firm can and cannot do that is what determines the nature and extent of the ”subjective” productive opportunity of the firm, we can at least know where to look if we want to explain or predict the actions of particular firms. If we can further establish that there are **significant factors expanding the productive opportunity** of a firm and causing it to change in a systematic way over time with the operations of the firm we are on the trial of **a theory of the growth of firms.**”

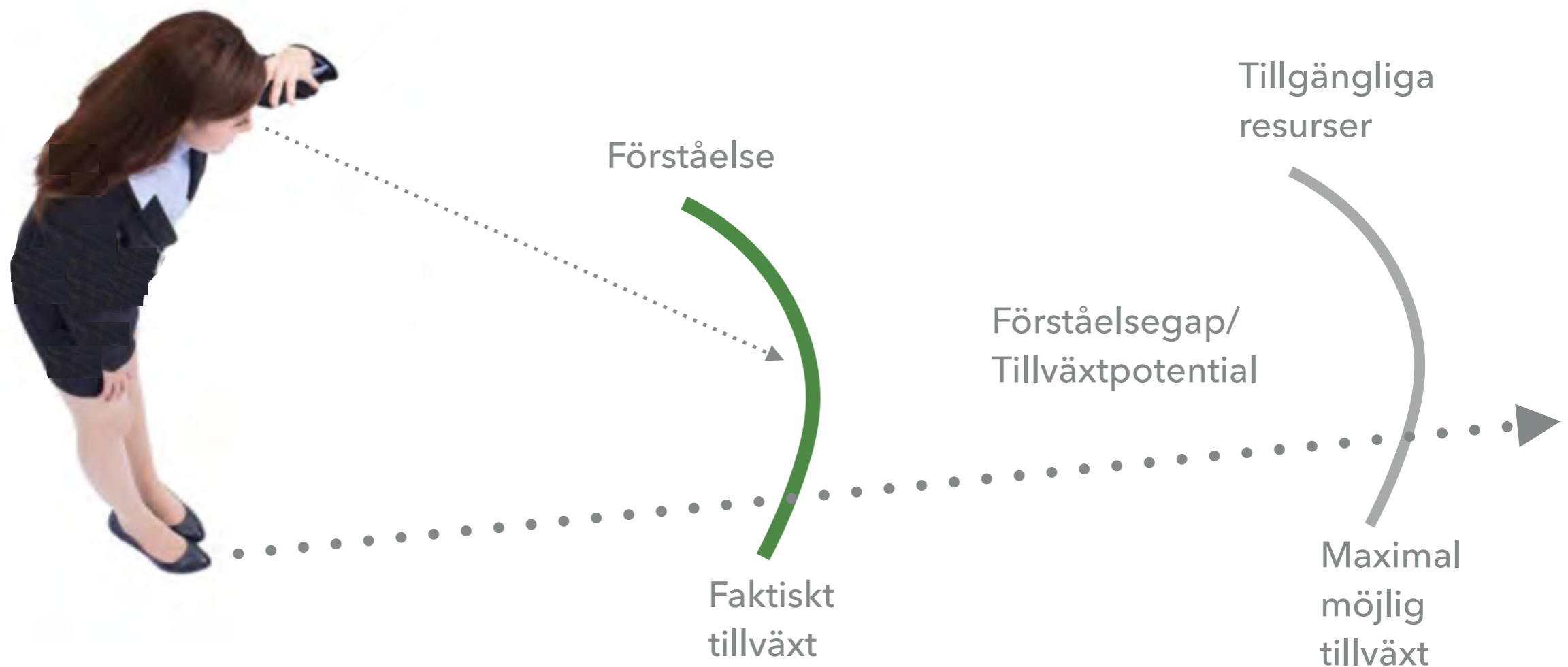
Penrose, 1959, s 42

”If we can discover **what determines entrepreneurial ideas** about what the firm can and cannot do, that is what determines the nature and extent of the ”subjective” productive opportunity of the firm, we can at least know where to look if we want to explain or predict the actions of particular firms. If we can further establish that there are **significant factors expanding the productive opportunity** of a firm and causing it to change in a systematic way over time with the operations of the firm we are on the trial of **a theory of the growth of firms.**”

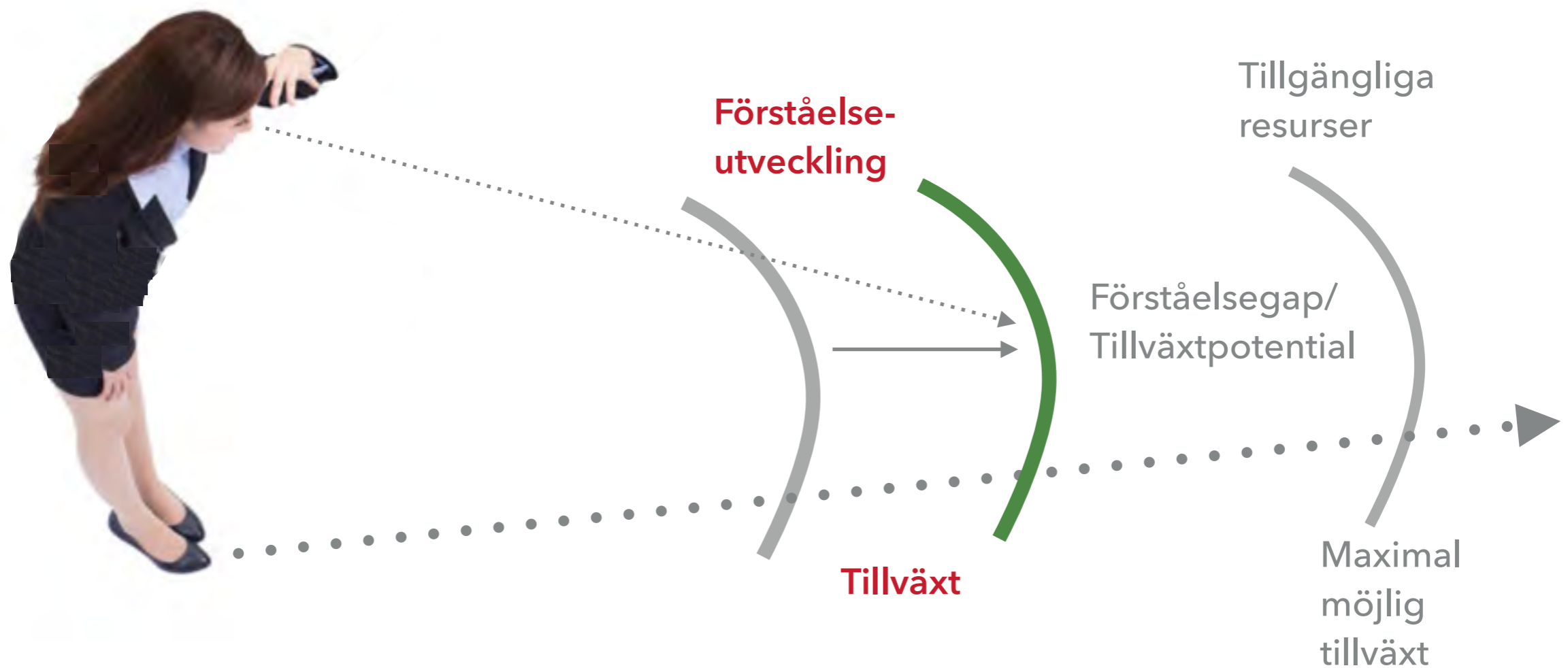
Penrose, 1959, s 42

---

# TILLVÄXT = RESULTAT AV EN UTVECKLAD FÖRSTÅELSE



# TILLVÄXT = RESULTAT AV EN UTVECKLAD FÖRSTÅELSE



---

# HUR UTVECKLAS FÖRSTÅELSE?





---

# ETT LÄRANDEPERSPEKTIV

- ▶ Lärande är kontextuellt bundet.  
Individer konstruerar verkligheten genom sociala interaktioner.  
(Lave & Wenger, Berger & Luckman, Schein, Argyris & Schön, Rogoff, Bogenrieder)
- ▶ Människan och kontexten påverkar varandra. Kunskap både formar och formas av kontexten  
(Weick)
- ▶ Beteende är en funktion av person och miljö  
(Lewin, Kolb & Kolb)

**INTERVJUER MED  
60 FÖRETAGSLEDARE**

**RESULTAT**

Involverar

få

andra

"mycket kommer från mitt eget huvud"

"Det är många som säger saker...  
men jag lyssnar inte så mycket på det"

"Mig själv"

Involverar  
få  
andra

"så dom riktigt tunga diskussionerna...  
aldrig någonsin kunnat tagit med någon"

"Bollar med oss själva"

"det skapas när man tränar, är ute och  
...lite för sig själv"

"Man går och klurar själv"

Involverar

många

~~och~~

andra

Involverar  
många  
andra

"...man vill hela tiden bolla dom här sakerna med för att utmana sina tankar."

"...lyssnar mycket på folk, pratar med folk över allt"

"då tror jag på att ha någon extern"

"stab runt omkring mig"

"har lite lösa rådgivare runt omkring"

"jag tror det är ganska bra att få idéer utifrån andra"

"ber dom komma med lite nya infallsvinklar"

"när du får lite hjälp utifrån på det sättet får du lite andra vyer"

Få



Många



Horisontell  
orientering  
(närhet till  
produktionen)

"...är med i produktionen säkert halva dagen"

"arbetar ganska mycket med själva verksamheten"

"man vill ju gärna ha den där verkligheten och hänga med liksom hur den utvecklas i projekten och så också."

Horisontell  
orientering  
(närhet till  
produktionen)

"Det jag vill jobba med och gör också, det är ju affärer"

" så är vi naturligtvis involverade... i alla kunder, i alla projekt, vi är fortfarande engagerade i allting

"förra året gjorde jag 163 kundbesök... Just dom här personliga kontakterna med kunderna är oerhört viktiga för min del"

Vertikal  
orientering  
(distans till  
~~marknaden~~  
produktionen)



Distans



Få

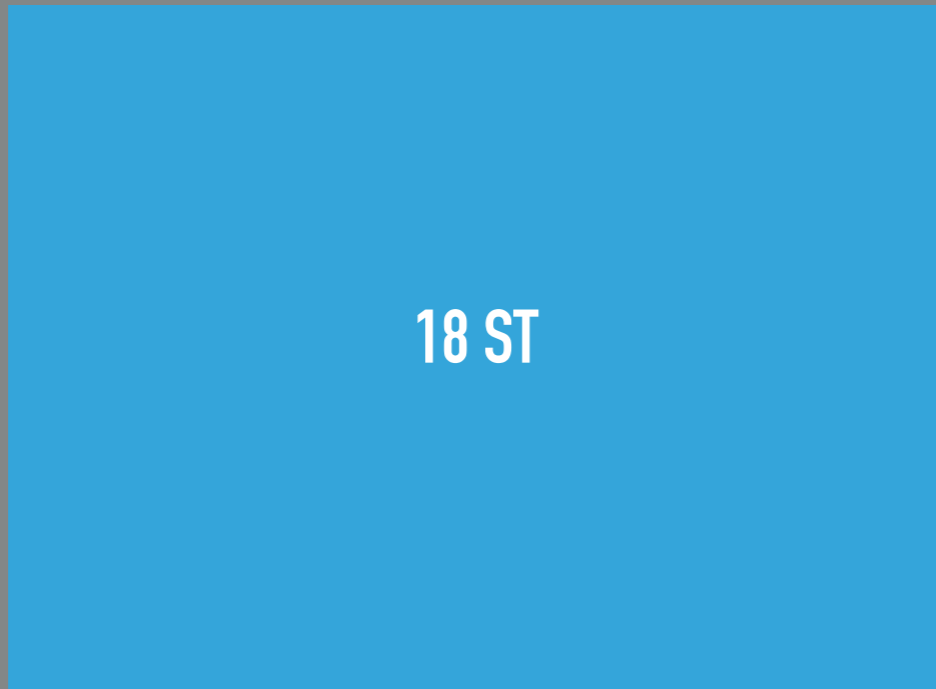


Många

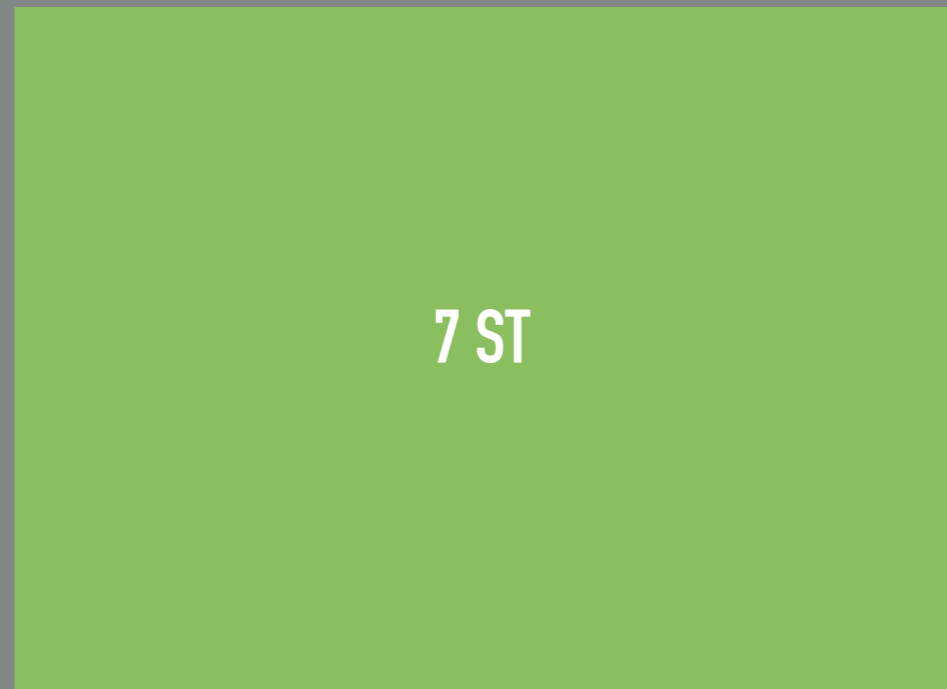


Vardag

Distans



18 ST



7 ST

Få



Många



19 ST



16 ST

Vardag

Distans



(B)ea



(C)esar

Få

Många



(A)lfred



(D)avid

Vardag



**(A)lfred**





”...MAN BRUKAR SÄGA ATT MAN ÄR SÅ ENSAM, ATT MAN BEHÖVER NÅGON ATT BOLLA MED. JAG TYCKER INTE ATT JAG BEHÖVER DET RIKTIGT. JAG BOLLAR MED MIG SJÄLV OCH JAG ÄR ÖPPEN FÖR IDÉER...FÖR INSPIRATION SOM KOMMER NÅGONSTANS IFRÅN...”

**(A)lfred**



”...MAN BRUKAR SÄGA ATT MAN ÄR SÅ ENSAM, ATT MAN BEHÖVER NÅGON ATT BOLLA MED. JAG TYCKER INTE ATT JAG BEHÖVER DET RIKTIGT. JAG BOLLAR MED MIG SJÄLV OCH JAG ÄR ÖPPEN FÖR IDÉER...FÖR INSPIRATION SOM KOMMER NÅGONSTANS IFRÅN...”

”JOBBAR GANSKA MYCKET MED SJÄLVA VERKSAMHETEN I MIN VD-ROLL, MEN OCKSÅ MED PROJEKT SJÄLV FORTFARANDE, TILL VISS DEL...MEN DET ÄR ROLIGT SAMTIDIGT, MAN VILL JU GÄRNA HA DEN DÄR VERKLIGHETEN OCH HÄNGA MED LIKSOM HUR DEN UTVECKLAS I PROJEKTEN OCH SÅ OCKSÅ.

**(A)lfred**



”...MAN BRUKAR SÄGA ATT MAN ÄR SÅ ENSAM, ATT MAN BEHÖVER NÅGON ATT BOLLA MED. JAG TYCKER INTE ATT JAG BEHÖVER DET RIKTIGT. JAG BOLLAR MED MIG SJÄLV OCH JAG ÄR ÖPPEN FÖR IDÉER...FÖR INSPIRATION SOM KOMMER NÅGONSTANS IFRÅN...”

”JOBBAR GANSKA MYCKET MED SJÄLVA VERKSAMHETEN I MIN VD-ROLL, MEN OCKSÅ MED PROJEKT SJÄLV FORTFARANDE, TILL VISS DEL...MEN DET ÄR ROLIGT SAMTIDIGT, MAN VILL JU GÄRNA HA DEN DÄR VERKLIGHETEN OCH HÄNGA MED LIKSOM HUR DEN UTVECKLAS I PROJEKTEN OCH SÅ OCKSÅ.

”SÅ DET BLIR VÄLDIGT ADHOC. OM MAN ÅKER HEM OCH SÅ GÖR DU AFFÄRSPLANEN FÖRST...DÅ BLIR DU FRÅNÅKT SÅ DET BARA SKVÄTTER OM DET...ETT LITET BOLAG MÅSTE VARA ENORMT SNABBFOTAT.”

**(A)lfred**

# Grupp A

- ▶ **FINNS INTE NÅGON ATT INVOLVERA I ARBETET. SVÅRT FÖR ANDRA ATT FÖRSTÅ VERKSAMHETEN OCH SÄTTA SIG IN I BESLUTSSITUATIONEN.**

# Grupp A

- ▶ **FINNS INTE NÅGON ATT INVOLVERA I ARBETET. SVÅRT FÖR ANDRA ATT FÖRSTÅ VERKSAMHETEN OCH SÄTTA SIG IN I BESLUTSSITUATIONEN.**
- ▶ **BEHÖVS INTE YTTRELLIGARE KOMPETENS. BLIR BARA RÖRIGT OCH KAN URVATTNA DEN URSPRUNGLIGA IDÉN.**

# Grupp A

- ▶ **FINNS INTE NÅGON ATT INVOLVERA I ARBETET. SVÅRT FÖR ANDRA ATT FÖRSTÅ VERKSAMHETEN OCH SÄTTA SIG IN I BESLUTSSITUATIONEN.**
- ▶ **BEHÖVS INTE YTTRE KOMPETENS. BLIR BARA RÖRIGT OCH KAN URVATTNA DEN URSPRUNGLIGA IDÉN.**
- ▶ **TRIVS I DEN OPERATIVA MILJÖN, SOM OCKSÅ GER TILLGÅNG TILL INFORMATION**



**(B)ea**



"JAG ANLITAR INTE NÅGON EXPERT ELLER GÅR PÅ NÅGON KURS. JAG KAN JU VAREnda VRÅ OCH VAREnda DEL I DET HÄR KONCEPTET EFTERSOM DET ÄR JAG SOM SKAPAT DET SÅ JAG KAN JU VAREnda LITET GRUSKORN. OCH SÅ HAR JAG DELS LEDNINGSGRUPPEN OCH DELS ÄGARGRUPPEN OCH DELS MÖJLIGHET ATT TESTA PÅ ORGANISATIONEN...SÅ, NEJ DET SKÖTER VI SJÄLVA."

**(B)ea**





"JAG ANLITAR INTE NÅGON EXPERT ELLER GÅR PÅ NÅGON KURS. JAG KAN JU VAREDA VRÅ OCH VAREDA DEL I DET HÄR KONCEPTET EFTERSOM DET ÄR JAG SOM SKAPAT DET SÅ JAG KAN JU VAREDA LITET GRUSKORN. OCH SÅ HAR JAG DELS LEDNINGSGRUPPEN OCH DELS ÄGARGRUPPEN OCH DELS MÖJLIGHET ATT TESTA PÅ ORGANISATIONEN...SÅ, NEJ DET SKÖTER VI SJÄLVA."

"HUR VI STYR OCH UTVECKLAR DEN ÄR VÄLDIGT MYCKET I LEDNINGSGRUPPEN IDAG...MED EN AVSTÄMNING FRÅN STYRELSEN. STYRELSEN LÄGGER EN ÖVERGRIPANDE, HIT VILL VI, DET HÄR SKALL VI UPPNÅ."

**(B)ea**



”JAG ANLITAR INTE NÅGON EXPERT ELLER GÅR PÅ NÅGON KURS. JAG KAN JU VAREDA VRÅ OCH VAREDA DEL I DET HÄR KONCEPTET EFTERSOM DET ÄR JAG SOM SKAPAT DET SÅ JAG KAN JU VAREDA LITET GRUSKORN. OCH SÅ HAR JAG DELS LEDNINGSGRUPPEN OCH DELS ÄGARGRUPPEN OCH DELS MÖJLIGHET ATT TESTA PÅ ORGANISATIONEN...SÅ, NEJ DET SKÖTER VI SJÄLVA.”

”HUR VI STYR OCH UTVECKLAR DEN ÄR VÄLDIGT MYCKET I LEDNINGSGRUPPEN IDAG...MED EN AVSTÄMNING FRÅN STYRELSEN. STYRELSEN LÄGGER EN ÖVERGRIPANDE, HIT VILL VI, DET HÄR SKALL VI UPPNÅ.

”JAG VILL VARA TYDLIG OCH RELATIVT FORMALISERAD, ATT DET FINNS PÅ PRÄNT OCH SYNS, SÅ ATT DET BLIR FORMALISERAT PÅ ETT SÄTT SÅ ATT ALLA VET TYDLIGT VAD SOM SKA GÖRAS... SÅ ATT MAN HAR MYCKET MÖTEN ”

**(B)ea**

# Grupp B

FINNS INGET BEHOV AV YTTRE KOMPETENS, FÖR  
MÅNGA PERSONER LEDER TILL FÖR MYCKET INFORMATION

# Grupp B

FINNS INGET BEHOV AV YTTRE KOMPETENS, FÖR  
MÅNGA PERSONER LEDER TILL FÖR MYCKET INFORMATION

HJÄLPER TILL ATT STRUKTURERA ARBETET, ALTERNATIVA  
PERSPEKTIV, SOCIAL ASPEKT

# Grupp B

FINNS INGET BEHOV AV YTTRE KOMPETENS, FÖR  
MÅNGA PERSONER LEDER TILL FÖR MYCKET INFORMATION

HJÄLPER TILL ATT STRUKTURERA ARBETET, ALTERNATIVA  
PERSPEKTIV, SOCIAL ASPEKT

SKAPA STRUKTUR, TYDLIGHET OCH KONTROLL

# Grupp B

FINNS INGET BEHOV AV YTTRE KOMPETENS, FÖR  
MÅNGA PERSONER LEDER TILL FÖR MYCKET INFORMATION

HJÄLPER TILL ATT STRUKTURERA ARBETET, ALTERNATIVA  
PERSPEKTIV, SOCIAL ASPEKT

SKAPA STRUKTUR, TYDLIGHET OCH KONTROLL

STRÄVAN ATT FRAMSTÅ SOM ETT FRAMGÅNGSRIKT OCH MOGET  
FÖRETAG



**(C)easar**



"MED HJÄLP AV DEN EXPERTIS SOM FINNS I VÅRA KORRIDORER, RUNT OMKRING DEN OMVÄRLDSKÄNNEDOMEN SÅ BYGGER VI UPP EN BILD OM VART VI TROR FRAMTIDEN ÄR PÅ VÄG."

**(C)easar**





"MED HJÄLP AV DEN EXPERTIS SOM FINNS I VÅRA KORRIDORER, RUNT OMKRING DEN OMVÄRLDSKÄNNEDOMEN SÅ BYGGER VI UPP EN BILD OM VART VI TROR FRAMTIDEN ÄR PÅ VÄG."

"JAG ÄR VÄLDIGT O-OPERATIV. BORTSETT FRÅN PERSONAL OCH EXTERN EKONOMI SÅ ÄR JAG, PRODUKTUTVECKLING ÄR JAG INTE MED I, JAG ÄR INTE MED I DEN DAGLIGA MONTERINGEN AV TRAFIK PÅ SAJTEN, PARTNERS, VÄLDIGT LITE KUNDKONTAKT, HAR JAG KUNDKONTAKT SÅ ÄR DET PÅ STRATEGISK NIVÅ, SITTER INTE I KUNDFÖRHANDLINGAR RUNT ETT AVTAL...JAG HAR VÄLDIGT MYCKET FOKUS PÅ DEN LÅNGA AFFÄREN..."

**(C)easar**



"MED HJÄLP AV DEN EXPERTIS SOM FINNS I VÅRA KORRIDORER, RUNT OMKRING DEN OMVÄRLDSKÄNNEDOMEN SÅ BYGGER VI UPP EN BILD OM VART VI TROR FRAMTIDEN ÄR PÅ VÄG."

"JAG ÄR VÄLDIGT O-OPERATIV. BORTSETT FRÅN PERSONAL OCH EXTERN EKONOMI SÅ ÄR JAG, PRODUKTUTVECKLING ÄR JAG INTE MED I, JAG ÄR INTE MED I DEN DAGLIGA MONTERINGEN AV TRAFIK PÅ SAJTEN, PARTNERS, VÄLDIGT LITE KUNDKONTAKT, HAR JAG KUNDKONTAKT SÅ ÄR DET PÅ STRATEGISK NIVÅ, SITTER INTE I KUNDFÖRHANDLINGAR RUNT ETT AVTAL...JAG HAR VÄLDIGT MYCKET FOKUS PÅ DEN LÅNGA AFFÄREN..."

"VI HAR EN MÖTESSTRUKTUR DÄR VI IDENTIFIERAT ETT ANTAL OMRÅDEN SOM VI SKA HA MÖTEN KRING. VI SAMLAR HELA FÖRETAGET EN GÅNG I MÅNADEN. VI HAR PRODUKTRÅD, VI HAR MARKNADSRÅD, VI TITTAR PÅ, OM DU SÄGER SÅ ATT VI HAR STRATEGIDISKUSSIONER SÅ SKA IDÉER KUNNA KOMMA IN VIA DET HÄR MARKNADSRÅDET SOM VI KAN TA MED IN I STRATEGIDISKUSSIONER SEN DÅ."

**(C)easar**

# Grupp C

- ▶ INVOLVERA PERSONER SOM KAN IFRÅGASÄTTA OCH UTMANA FÖRETAGSLEDARENS FÖRSTÅELSE

# Grupp C

- ▶ INVOLVERA PERSONER SOM KAN IFRÅGASÄTTA OCH UTMANA FÖRETAGSLEDARENS FÖRSTÅELSE
- ▶ MEDARBETARE FÅR FÖRUTSÄTTNINGAR ATT UTVECKLA EN DJUPARE FÖRSTÅELSE - UTVECKLAR EN GEMENSAM FÖRSTÅELSE

# Grupp C

- ▶ INVOLVERA PERSONER SOM KAN IFRÅGASÄTTA OCH UTMANA FÖRETAGSLEDARENS FÖRSTÅELSE
- ▶ MEDARBETARE FÅR FÖRUTSÄTTNINGAR ATT UTVECKLA EN DJUPARE FÖRSTÅELSE - UTVECKLAR EN GEMENSAM FÖRSTÅELSE
- ▶ SKAPA STRUKTUR OCH TYDLIGHET FÖR BERÖRDA AKTÖRER, MÖTESTILLFÄLLEN FÖR ATT FÅNGA UPP IDÉER



**(D)avid**



”JAG BOLLAR MED VÄLDIGT MÅNGA MÄNNISKOR...JAG KAN SITTA PÅ EN FLYGPLATS OCH BÖRJA BOLLA IDÉER MED NÅGON DÄR. JAG HITTAR FOLK SOM ÄR INTRESSERADE... JAG BOLLAR NOG MED VÄLDIGT MÅNGA, MEDVETET OCH OMEDVETET. SÅ ATT JAG KAN SÄTTA MIG MED VEM SOM HELST...FÖRSÖKER HITTA PROCESSER ELLER STEG SOM LIKNAR DET SOM ÄR GJORT, FÖR ATT TITTA PÅ HUR DOM HAR GJORT...”

**(D)avid**



”JAG BOLLAR MED VÄLDIGT MÅNGA MÄNNISKOR...JAG KAN SITTA PÅ EN FLYGPLATS OCH BÖRJA BOLLA IDÉER MED NÅGON DÄR. JAG HITTAR FOLK SOM ÄR INTRESSERADE... JAG BOLLAR NOG MED VÄLDIGT MÅNGA, MEDVETET OCH OMEDVETET. SÅ ATT JAG KAN SÄTTA MIG MED VEM SOM HELST...FÖRSÖKER HITTA PROCESSER ELLER STEG SOM LIKNAR DET SOM ÄR GJORT, FÖR ATT TITTA PÅ HUR DOM HAR GJORT...”

”JAG ÅKER OCKSÅ PÅ NÅGON BRANSCHMÄSSA, TRÄFFAR LITE KUNDER.... DET ÄR MÖTEN MED MÄNNISKOR OCH SÅ HÖR MAN NÅGONTING. DET KAN JU VARA EN FÖRELÄSNING, MEN SÅ LEDER DET TILL NÅGOT ANNAT...DET ÄR JÄVLIGT MYCKET SLUMP ALLTSÅ. MEN DET GÄLLER ATT VARA DÄR UTE... MAN HÖR NÅGON SOM SÄGER NÅGOT.”

**(D)avid**





”JAG BOLLAR MED VÄLDIGT MÅNGA MÄNNISKOR...JAG KAN SITTA PÅ EN FLYGPLATS OCH BÖRJA BOLLA IDÉER MED NÅGON DÄR. JAG HITTAR FOLK SOM ÄR INTRESSERADE... JAG BOLLAR NOG MED VÄLDIGT MÅNGA, MEDVETET OCH OMEDVETET. SÅ ATT JAG KAN SÄTTA MIG MED VEM SOM HELST...FÖRSÖKER HITTA PROCESSER ELLER STEG SOM LIKNAR DET SOM ÄR GJORT, FÖR ATT TITTA PÅ HUR DOM HAR GJORT...”

”JAG ÅKER OCKSÅ PÅ NÅGON BRANSCHMÄSSA, TRÄFFAR LITE KUNDER.... DET ÄR MÖTEN MED MÄNNISKOR OCH SÅ HÖR MAN NÅGONTING. DET KAN JU VARA EN FÖRELÄSNING, MEN SÅ LEDER DET TILL NÅGOT ANNAT...DET ÄR JÄVLIGT MYCKET SLUMP ALLTSÅ. MEN DET GÄLLER ATT VARA DÄR UTE... MAN HÖR NÅGON SOM SÄGER NÅGOT.”

”OM MAN SKALL VARA LEDARE SÅ MÅSTE MAN LIGGA STEGET FÖRE. DÅ MÅSTE JAG GÅ PÅ INTUITION MÅSTE JAG SÄGA. OCH FÖR ATT KLARA AV DET MÅSTE JAG VARA VÄLDIGT LYSSNANDE OCH VÄLDIGT LYHÖRD.”

**(D)avid**

# Grupp D

- ▶ SÅ MYCKET INFORMATION OCH SÅ MÅNGA PERSPEKTIV SOM MÖJLIGT, FÅ INSPIRATION

# Grupp D

- ▶ SÅ MYCKET INFORMATION OCH SÅ MÅNGA PERSPEKTIV SOM MÖJLIGT, FÅ INSPIRATION
- ▶ PÅ FÄLTET SOM DEN SENASTE OCH MEST VÄRDEFULLA INFORMATIONEN OM MARKNADENS UTVECKLING FINNS

Distans



(B)ea

- Fokus på ledning och styrelse
- Många möten
- Mycket verktyg och dokumentation



(C)easar

- Fokus på medarbetare
- Arbetsgrupper och utvecklingsdagar
- Systematiska procedurer

Få

Många



(A)lfred

- Få inspel från andra
- Förståelse utvecklas i produktionen
- Testar sig fram

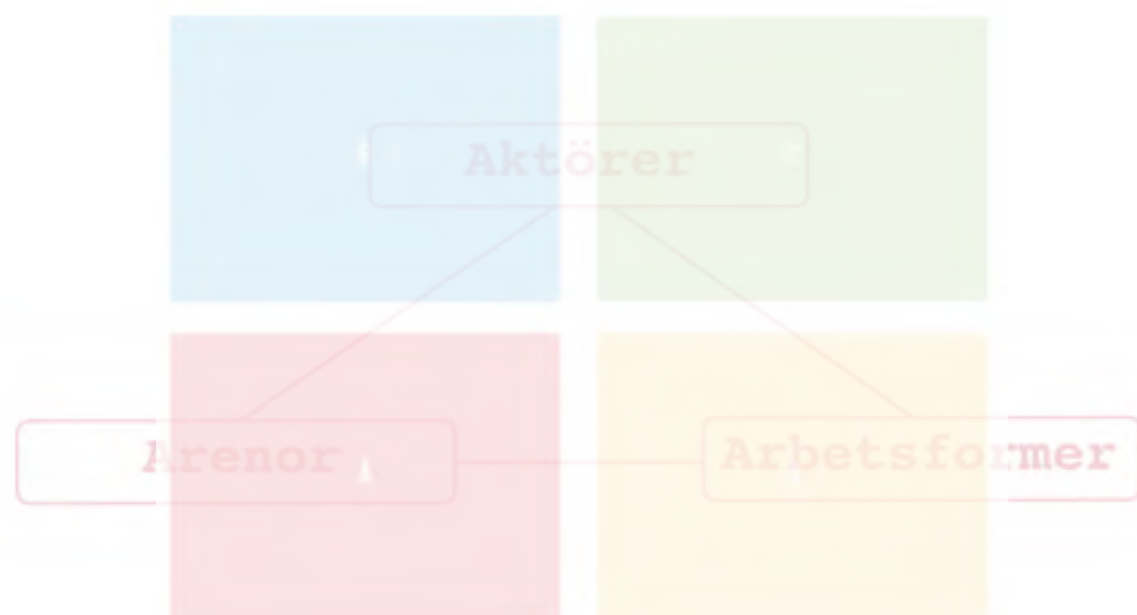


(D)avid

- Många olika aktörer
- Fält och mingel
- Samtalet i centrum

Vardag





## Varför?



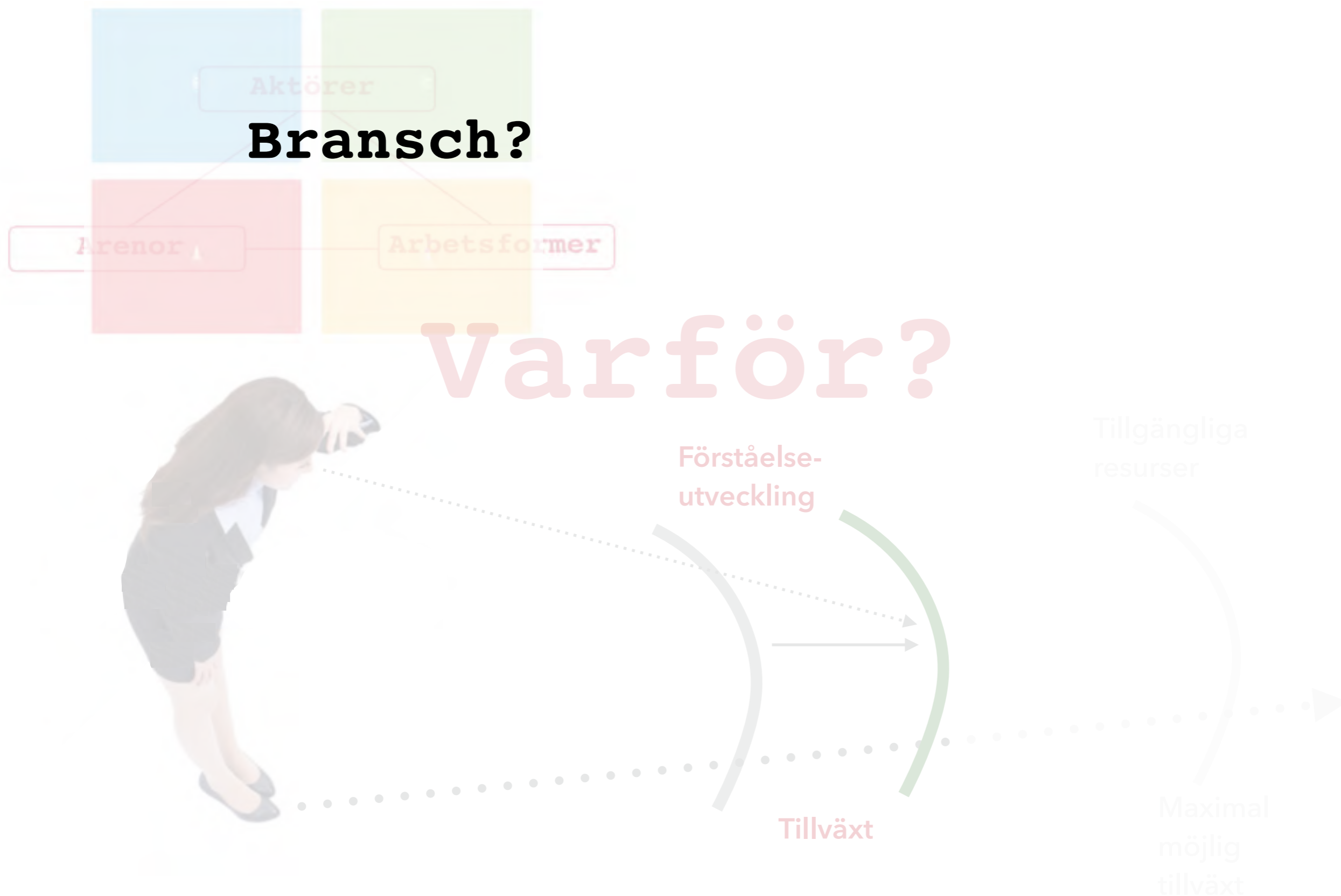
Förståelse-  
utveckling

Tillväxt

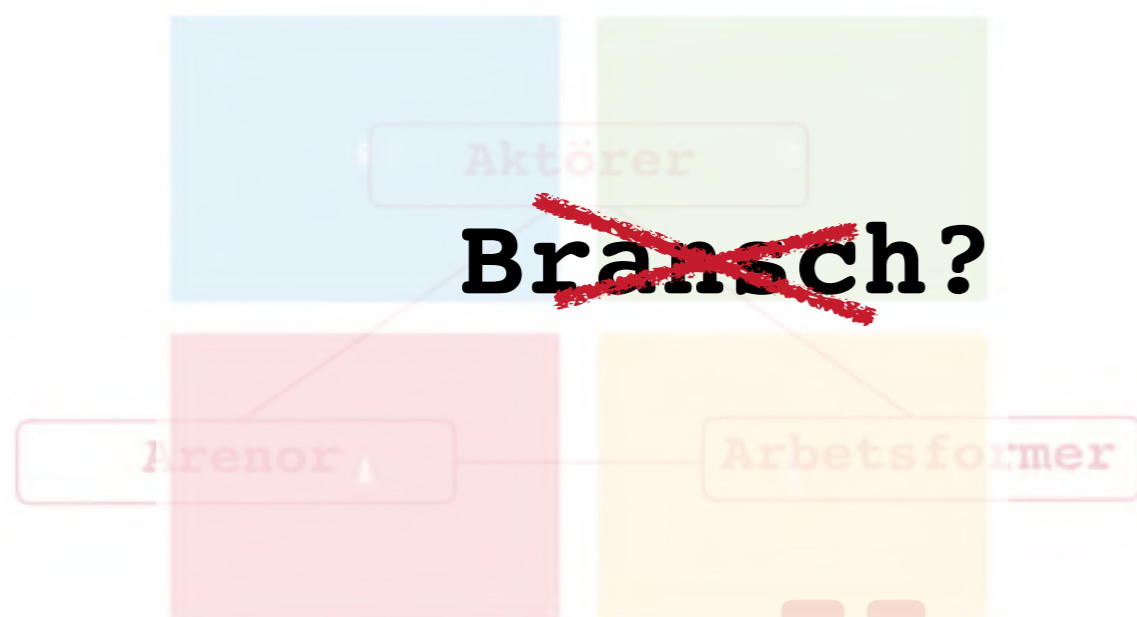
Tillgängliga  
resurser

Maximal  
möjlig  
tillväxt









Varför?

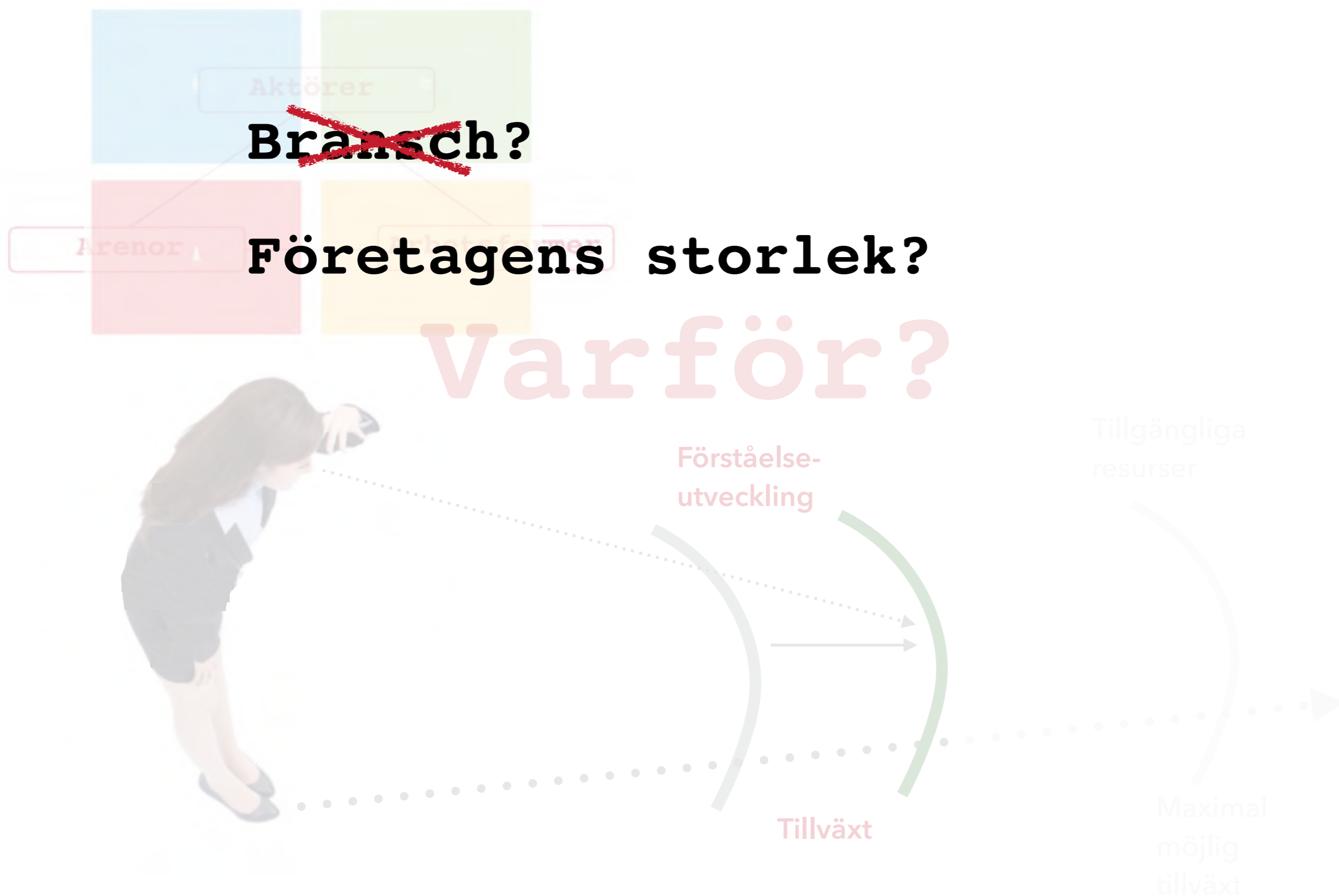


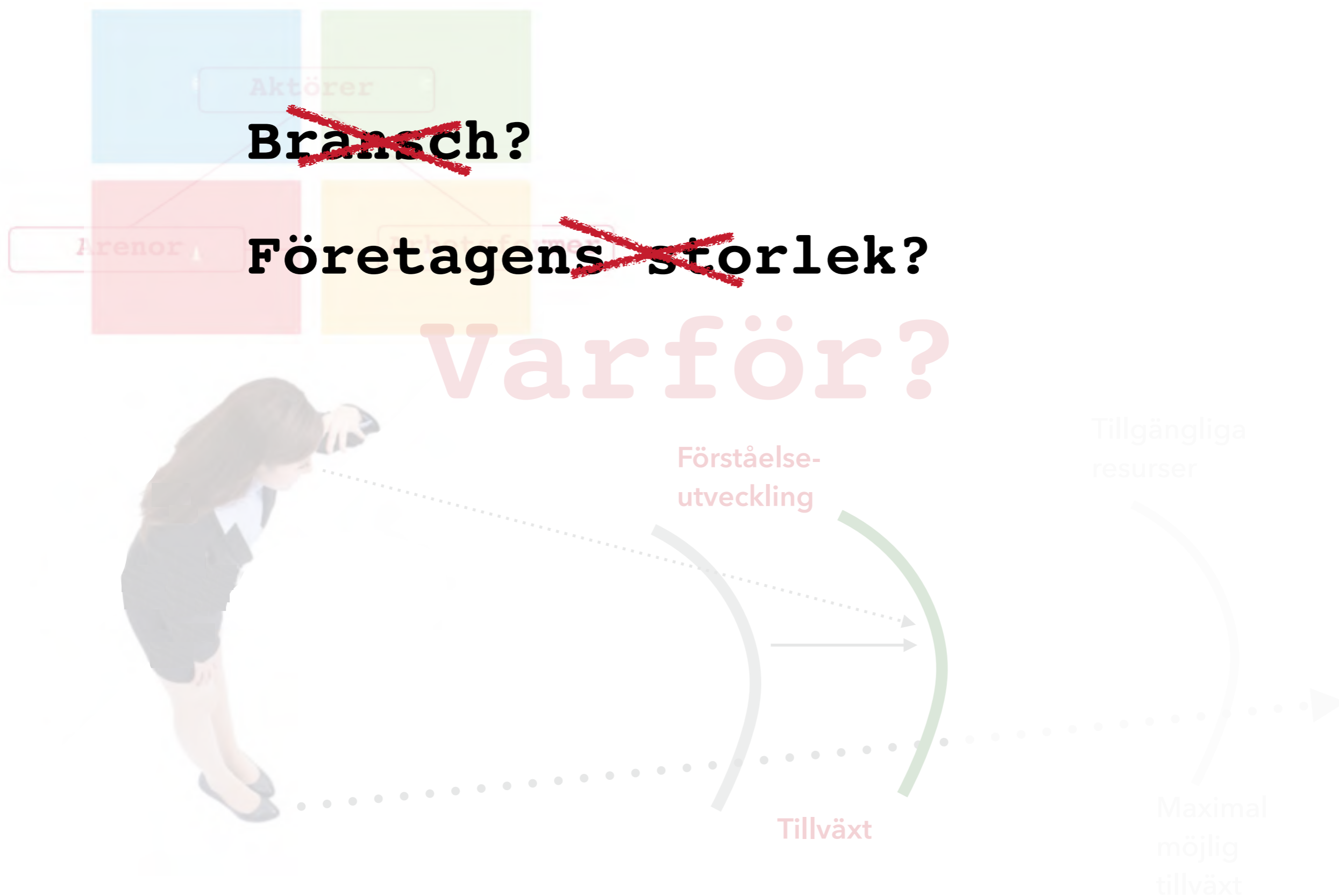
Förståelse-  
utveckling

Tillgängliga  
resurser

Tillväxt

Maximal  
möjlig  
tillväxt







~~Bransch?~~



~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~

Varför?



Förståelse-  
utveckling

Tillväxt

Tillgängliga  
resurser

Maximal  
möjlig  
tillväxt



~~Bransch?~~



~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~



Förståelse-  
utveckling

Tillväxt

Tillgängliga  
resurser

Maximal  
möjlig  
tillväxt

~~Bransch?~~

~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~

Antalet delägare?

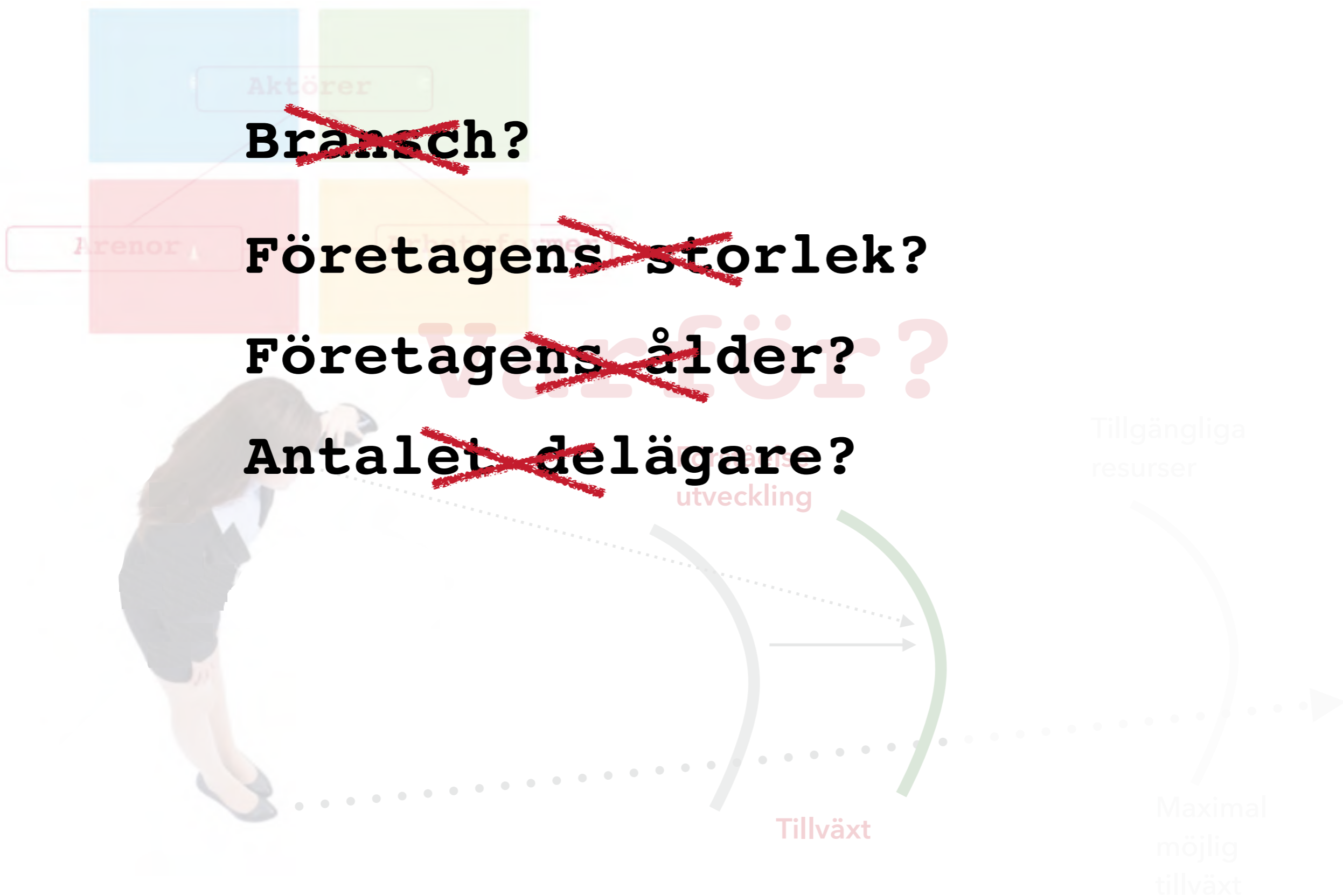


utveckling

Tillväxt

Tillgängliga  
resurser

Maximal  
möjlig  
tillväxt



~~Bransch?~~

~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~

~~Antalet delägare?~~

Företagsledarens ägarandel?



utveckling

Tillgängliga  
resurser

Tillväxt

Maximal  
möjlig  
tillväxt



~~Bransch?~~

~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~

~~Antalet delägare?~~

**Företagsledarens ägarandel!**



Tillväxt

Maximal  
möjlig  
tillväxt

Tillgängliga  
resurser

utveckling

~~Bransch?~~

~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~

~~Antalet delägare?~~

**Företagsledarens ägarandel!**

**Utbildningsbakgrund?**



Wärde för?

utveckling

Tillgängliga resurser

Tillväxt

Maximal möjlig tillväxt

~~Bransch?~~

~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~

~~Antalet delägare?~~

**Företagsledarens ägarandel!**

**Utbildningsbakgrund!**



Tillväxt

Maximal  
möjlig  
tillväxt

Tillgängliga  
resurser

utveckling

~~Bransch?~~

~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~

~~Antalet delägare?~~

**Företagsledarens ägarandel!**

**Utbildningsbakgrund!**

**Arbetslivserfarenhet?**



Wärde för?

utveckling

Tillväxt

Tillgängliga  
resurser

Maximal  
möjlig  
tillväxt

~~Bransch?~~

~~Företagens storlek?~~

~~Företagens ålder?~~

~~Antalet delägare?~~

**Företagsledarens ägarandel!**

**Utbildningsbakgrund!**

**Arbetslivserfarenhet!**



Tillväxt

Maximal  
möjlig  
tillväxt

# Situa?tion

Aktörer

~~Bransch?~~

Personer

~~Företagets storlek?~~

~~Företagets ålder?~~

~~Antalet delägare?~~

Tillgängliga  
resurser

**Person**

~~Företagsledarens ägarandel!~~

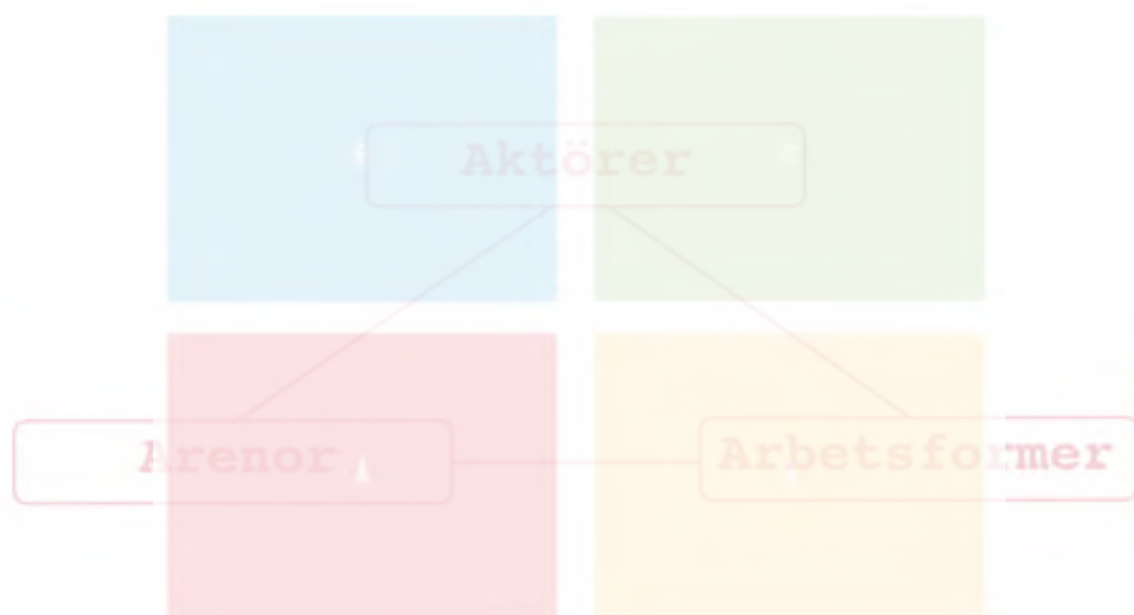
~~Utbildningsbakgrund!~~

~~Arbetslivserfarenhet!~~

Tillväxt

Maximal  
möjlig  
tillväxt





# Konsekvenser



Förståelse-  
utveckling

Övergångliga  
resurser

Tillväxt

Maximal  
möjlig  
tillväxt



**VILKEN STIL HAR MEST  
TILLVÄXT?**



# Tillväxt (omsättningsökning)

(B)

?

(C)

?

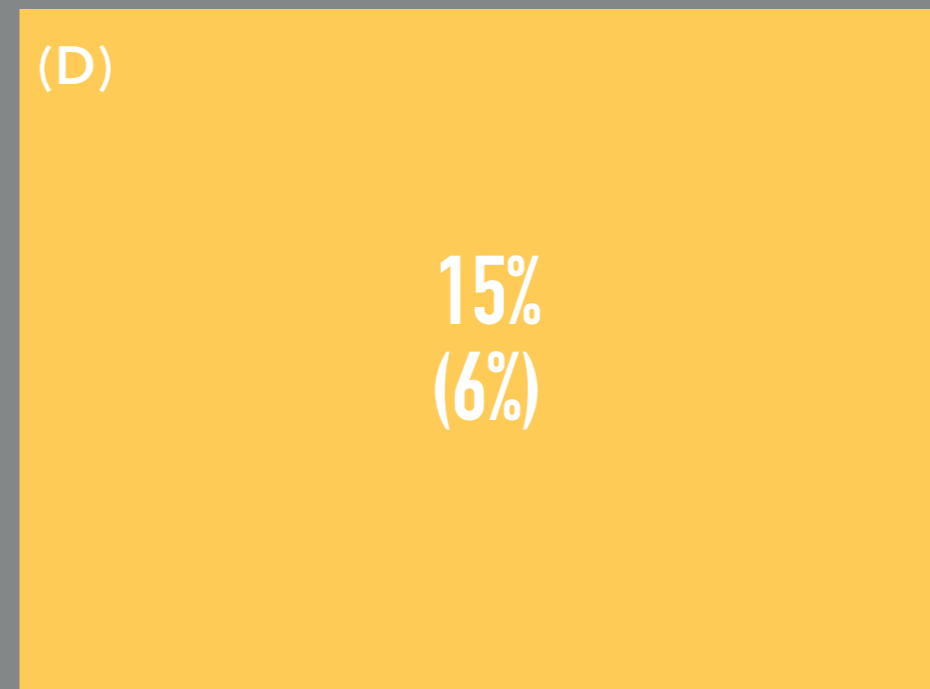
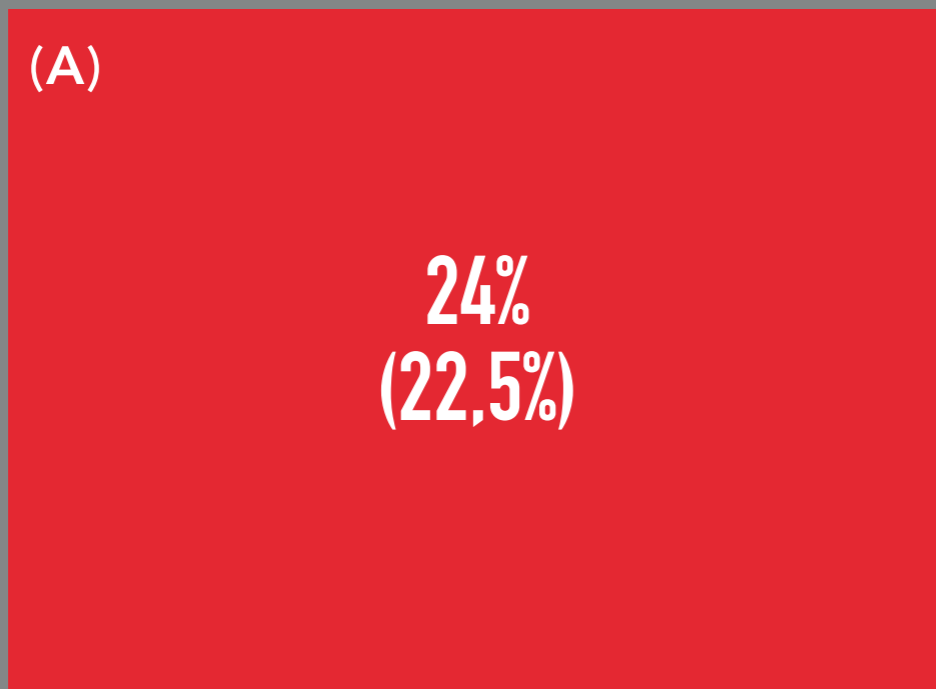
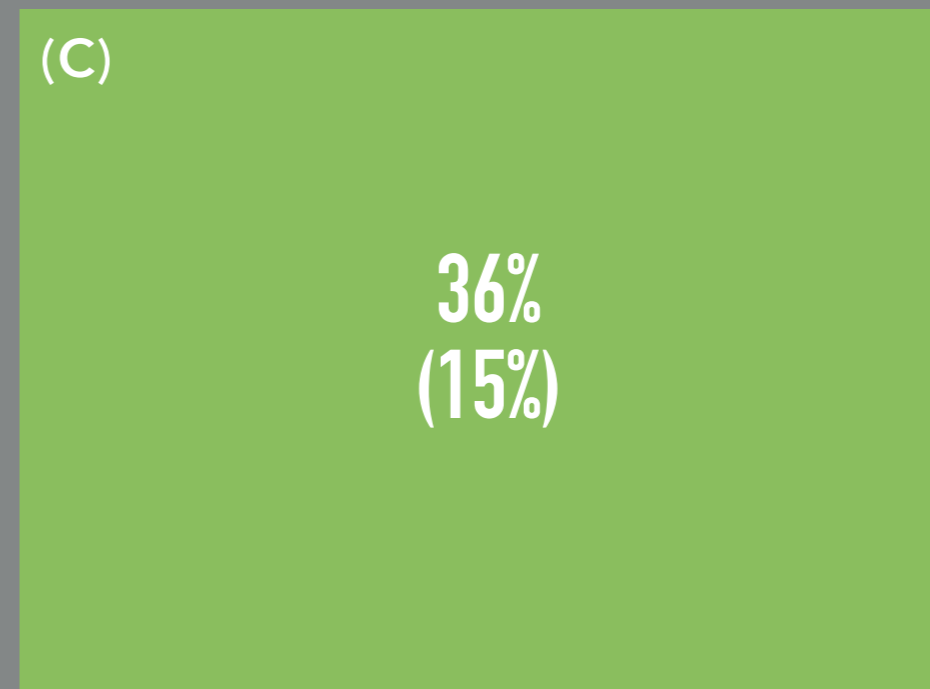
(A)

?

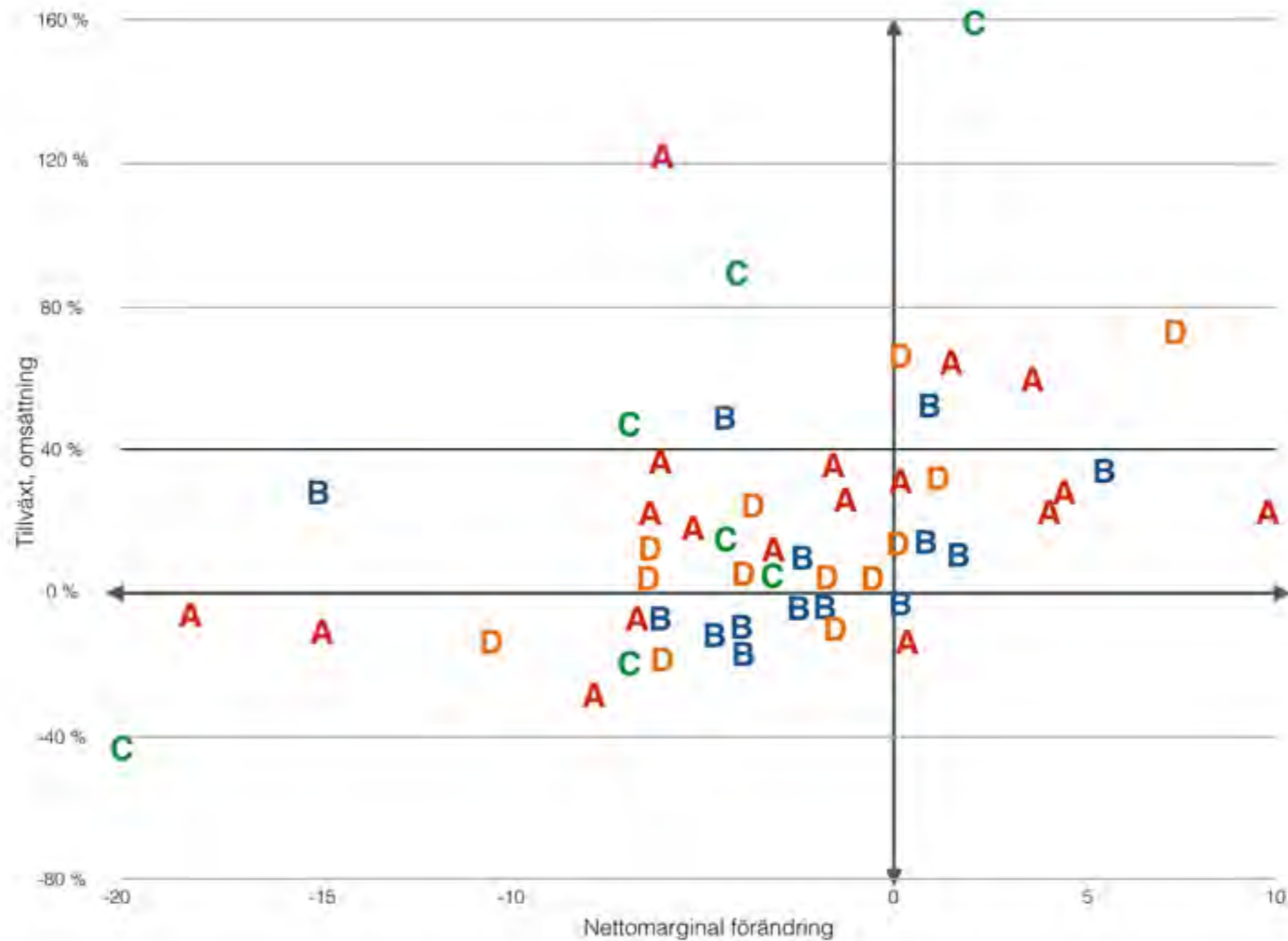
(D)

?

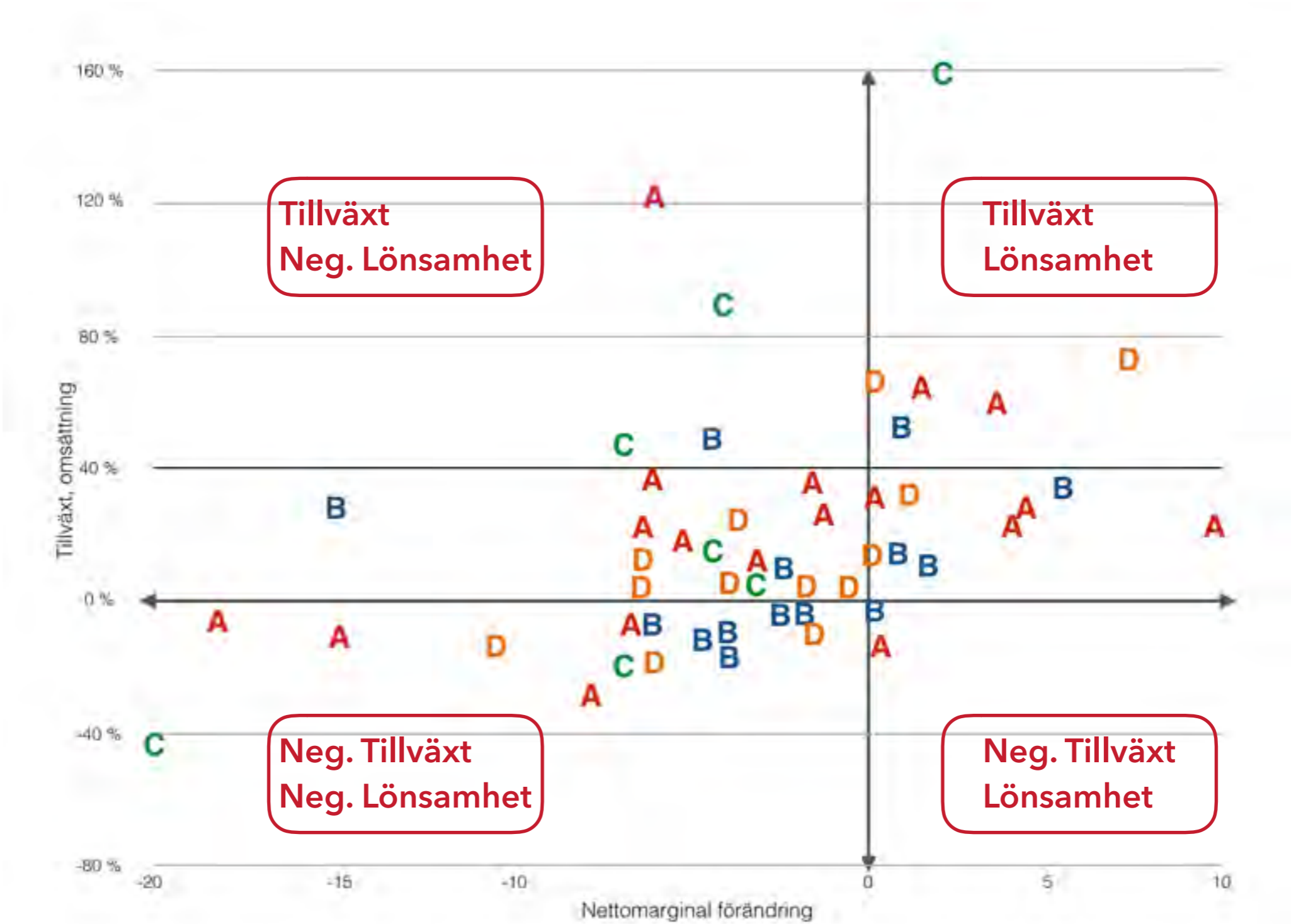
# Tillväxt (omsättningsökning)



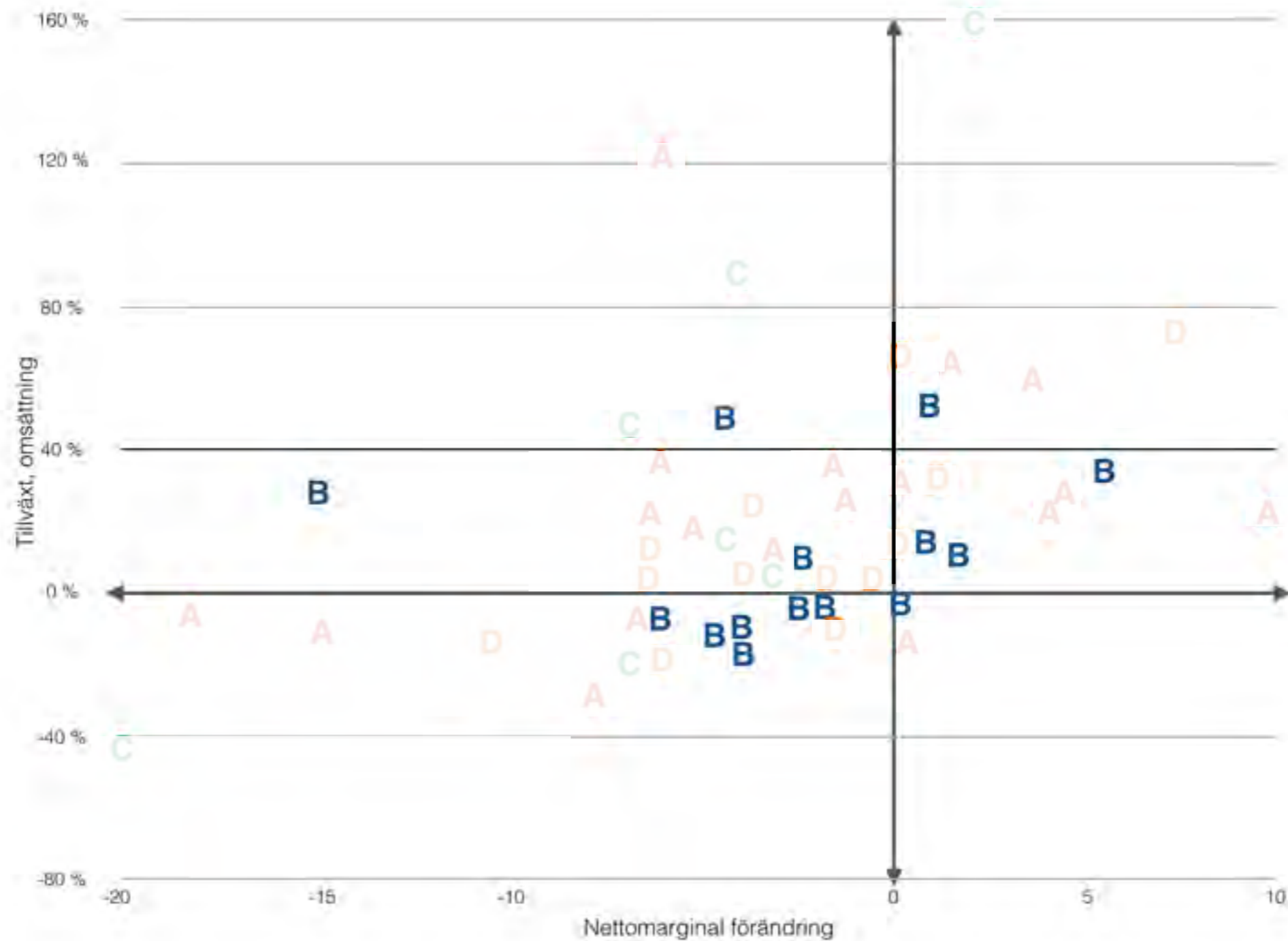
# LÖNSAM TILLVÄXT



# LÖNSAM TILLVÄXT



# LÖNSAM TILLVÄXT

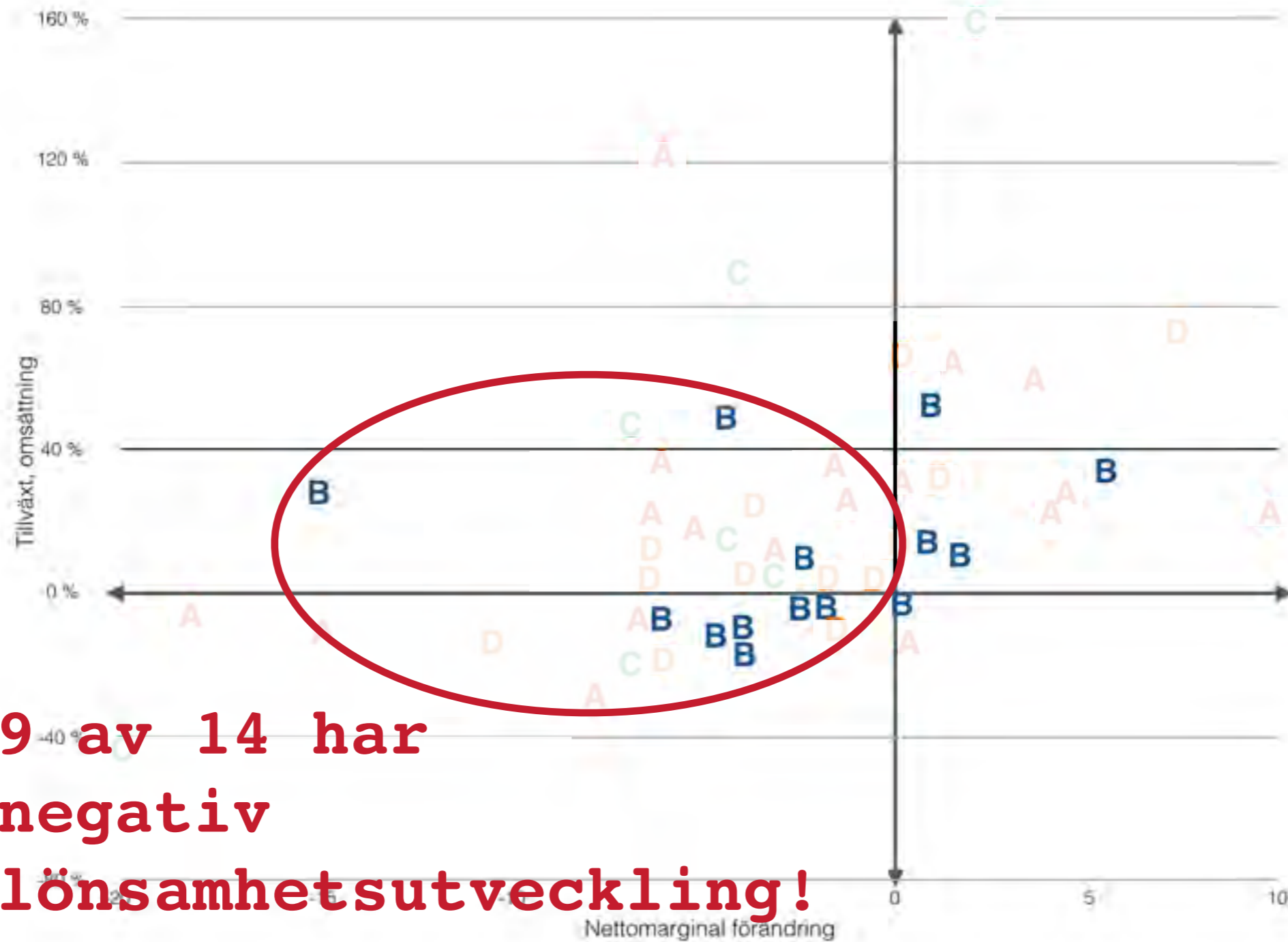


# LÖNSAM TILLVÄXT



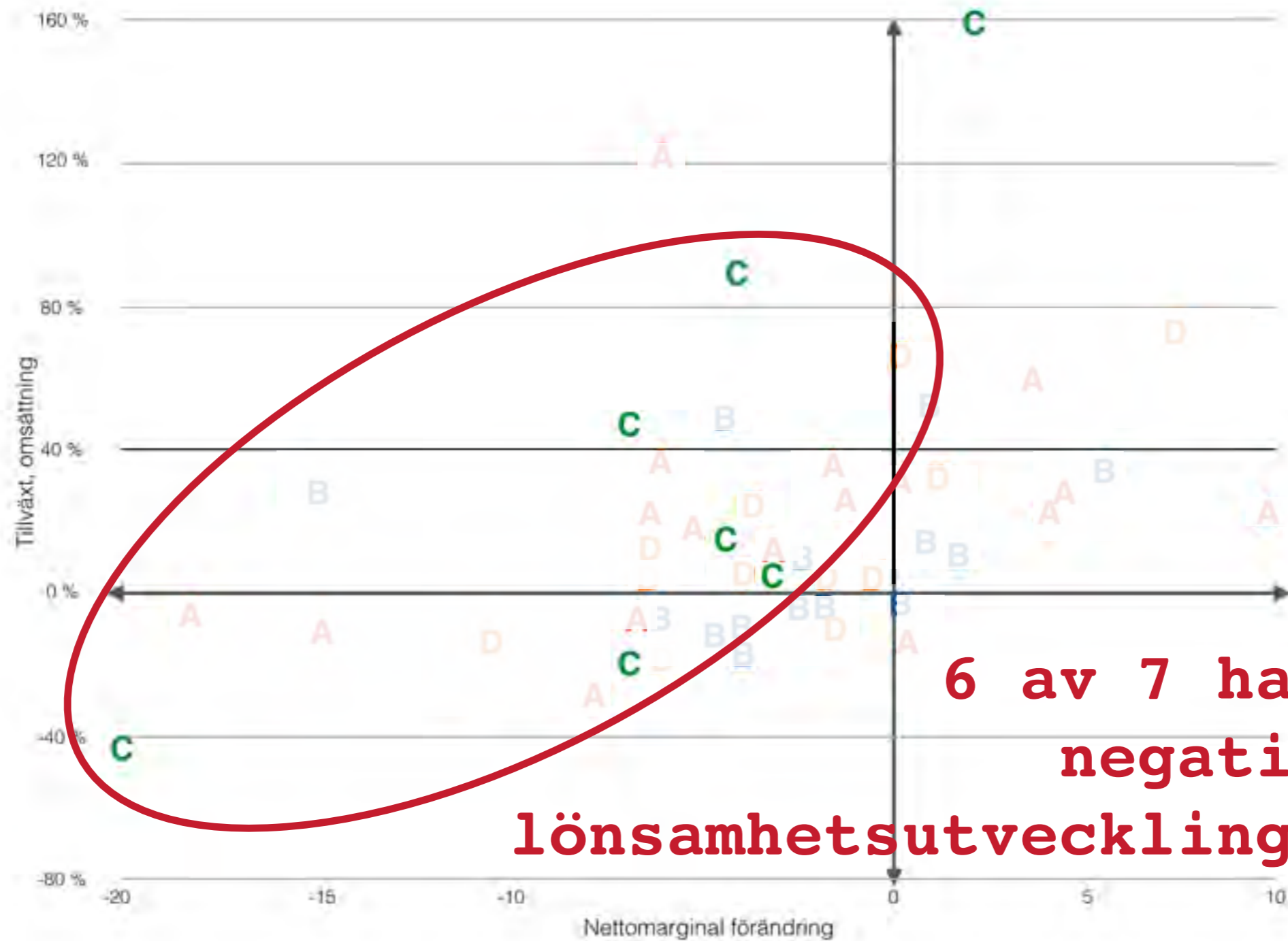
**Hälften har negativ tillväxt!**

# LÖNSAM TILLVÄXT



**9 av 14 har negativ lönsamhetsutveckling!**

# LÖNSAM TILLVÄXT



**6 av 7 har negativ lönsamhetsutveckling!**





**VINNARE!**

**(A)**



**VINNARE!**

**MEN...**

(A)

**...det finns  
många vägar  
till framgång!**



---

# SLUTSATSER:

- ▶ FÖRETAGSLEDARES ARBETE ÄR ETT **HETEROGENT** OCH **KOMPLEXT** FENOMEN SOM LÄMNAR UTRYMME FÖR **OLIKA VARIANTER**.

---

# SLUTSATSER:

- ▶ FÖRETAGSLEDARES ARBETE ÄR ETT **HETEROGENT** OCH **KOMPLEXT** FENOMEN SOM LÄMNAR UTRYMME FÖR **OLIKA VARIANTER**.
- ▶ FÖRETAGSLEDARE ANVÄNDER **OLIKA NÄRMILJÖER** VILKA MEDIERAR FÖRETAGSLEDARENS UTVECKLING AV FÖRSTÅELSE

---

# SLUTSATSER:

- ▶ FÖRETAGSLEDARES ARBETE ÄR ETT **HETEROGENT** OCH **KOMPLEXT** FENOMEN SOM LÄMNAR UTRYMME FÖR **OLIKA VARIANTER**.
- ▶ FÖRETAGSLEDARE ANVÄNDER **OLIKA NÄRMILJÖER** VILKA MEDIERAR FÖRETAGSLEDARENS UTVECKLING AV FÖRSTÅELSE
- ▶ NÄRMILJÖER ÄR TILL STOR DEL **BEROENDE AV FÖRETAGSLEDARNAS EGNA PREFERENSER** OCH PERSONLIGA PRIORITERINGAR

---

# SLUTSATSER:

- ▶ FÖRETAGSLEDARES ARBETE ÄR ETT **HETEROGENT** OCH **KOMPLEXT** FENOMEN SOM LÄMNAR UTRYMME FÖR **OLIKA VARIANTER**.
- ▶ FÖRETAGSLEDARE ANVÄNDER **OLIKA NÄRMILJÖER** VILKA MEDIERAR FÖRETAGSLEDARENS UTVECKLING AV FÖRSTÅELSE
- ▶ NÄRMILJÖER ÄR TILL STOR DEL **BEROENDE AV FÖRETAGSLEDARNAS EGNA PREFERENSER** OCH PERSONLIGA PRIORITERINGAR
- ▶ BLAND FÖRETAG MED SÅVÄL TILLVÄXT SOM LÖNSAMHET FINNS REPRESENTANTER FRÅN ALLA FYRA ARBETSSÄTT

# Tack!



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

**Dr. JONAS FASTH**

[jonas.fasth@handels.gu.se](mailto:jonas.fasth@handels.gu.se)

070-5448061



**Linked in**