JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Engineering

Organisatoriska utmaningar vid en geografisk expansion

En undersökning om organisationsstruktur, företagsledning och centraliseringsgrad i växande SME företag i bemanningsbranschen

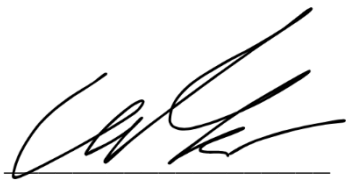
HUVUDOMRÅDE: *Industriell organisation & ekonomi*
FÖRFATTARE: *Carl Bergström & David Eriksson*
HANDLEDARE: *Julia Trolle*
JÖNKÖPING 2025 05

Förord

Vi vill börja med att med att rikta ett stort tack till Winberg Logistikpartner AB som har gjort denna studie möjlig med hjälp och stöttning genom hela arbetet, från koncept till sista inlämning. Att få möjligheten att kunna göra en uppgift inom ett ämne som vi båda tycker är intressant och samtidigt kunna skapa något som kan vara användbart för företaget har varit både kul och lärorikt. Ett särskilt tack ska riktas till vår handledare på Winberg Logistikparter, Axel som genom hela arbetet har visat ett genuint intresse och alltid pushat och hjälp oss komma framåt i denna hektiska period.

Vi vill också självklart rikta ett enormt tack till Julia Trolle, vår fantastiska handledare som har bidragit till värdefulla insikter och gett oss välbehövlig feedback för att kunna genomföra denna studie, samt ett enormt driv och tydliga deadlines som verkligen har underlättat arbetsprocessen.

Vi vill också tacka vänner och familj som har hjälp och stöttat oss under arbetets gång. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete genom alla dessa timmar som har spenderats.



Carl Bergström

David Eriksson

Detta examensarbete är utfört vid Tekniska Högskolan i Jönköping inom Industriell organisation och ekonomi. Författarna svarar själva för framförda åsikter, slutsatser och resultat.

Examinator: Marco Ferreira Rodrigues Nogueira Santos
Handledare: Julia Trolle
Omfattning: 15 hp (grundnivå)
Datum: 2025-05-15

Abstract

Purpose – *The purpose of this study is to investigate the organizational challenges associated with the geographical expansion of a small staffing company and to analyse how the company's degree of centralization can be adapted to supper such an expansion. Furthermore, the study aims to develop a decision support tool to assist companies in making strategic decisions regarding geographical expansion.* To fulfil this purpose, the following two research questions have been formulated.

[1] What organizational challenges are associated with the geographical expansion of a staffing company?
[2] Which factors should be considered when deciding on the degree of centralization for staffing services to ensure high delivery performance?

Method – The study is conducted as a qualitative case study of small staffing company. To answer the research questions and fulfil the study's purpose, empirical data were collected through interviews. The empirical findings were then analysed in relation to previous research to identify key factors that address the research questions.

Findings – The results highlight several organizational challenges that arise when a small staffing company expands geographically. These challenges are presented as factors in a decision support table, which includes an assessment of the relative impact of each challenge and an analytical conclusion on how each factor should be considered during expansion.

Implications – The findings and conclusions of this study can be used by companies in similar contexts that are planning a geographical expansion. The study contributes both theoretical and practical implications, offering insight into organizational challenges and a synthesis of relevant literature within the subject.

Limitations – The limitations of this study are the limited availability of previous research within the same context, which required the analysis to rely on related theoretical frameworks. Additionally, as a single case study the results cannot be generalized to all organisations.

Keywords – Geographical expansion, organizational challenges, degree of centralization, staffing company, organizational structure, SME.

Sammanfattning

Syfte – Studiens *syfte är att undersöka vilka organisatoriska utmaningar som medför en geografisk expansion av ett mindre bemanningsföretag och analysera hur företagets centraliseringsgrad kan anpassas för att stödja en expansion. Samt utforma ett beslutstöd för att stödja företagsbeslut vid en geografisk expansion.* För att besvara studiens syfte har två frågeställningar formulerats:

[1] Vilka organisatoriska utmaningar medför en geografisk expansion av ett bemanningsföretag?
[2] Vilka faktorer bör beaktas vid övervägandet av centraliseringsgrad för bemanningstjänster för en ökad leveransservice?

Metod – Studien är en fallstudie på ett mindre bemanningsföretag. För att uppnå studiens syfte och besvara frågeställningarna har empiri samlats in genom intervjuer. Den insamlade empirin har sedan ställts mot tidigare forskning inom ämnet för att identifiera faktorer som besvarar frågeställningarna.

Resultat – Studiens resultat utgörs av ett flertal organisatoriska utmaningar som medför en geografisk expansion för ett mindre bemanningsföretag. Dessa utmaningar har ställts upp som faktorer i en tabell som beaktas vid övervägandet av centraliseringsgrad samt hur stor utmaningen är med en analytisk slutsats för hur varje faktor bör beaktas vid en geografisk expansion.

Implikationer – Studiens resultat och slutsatser kan användas av företag med en liknande kontext som planerar att genomföra en geografisk expansion. Studien tillför både teoretiska och praktiska implikationer vilket erbjuder både insikter kring organisatoriska utmaningar samt en sammanställning av teorier inom ämnet.

Begränsningar – Studiens begränsningar är att det finns ett begränsat utbud av tidigare forskning inom samma kontext vilket resulterar i att analysen har tolkats från teori inom liknande områden. Denna studie är också en enfallsstudie vilket innebär att resultaten inte kan generaliseras.

Nyckelord – Geografisk expansion, organisatoriska utmaningar, centraliseringsgrad, bemanningsföretag, organisationsstruktur, SME.

Innehållsförteckning

1 Introduktion 1

1.1 Bakgrund 1

1.2 Problembeskrivning 1

1.3 Syfte och frågeställningar 2

1.4 Omfång och avgränsningar 3

1.5 Disposition 4

2 Teoretiskt ramverk 5

2.1 Koppling mellan frågeställningar och teori 5

2.2 Organisationsstruktur 6

2.2.1 Mintzbergs organisationskonfigurationer 7

2.2.2 Enkel struktur 7

2.2.3 Tillväxtens påverkan på struktur 8

2.2.4 SME-specifika strukturutmaningar 9

2.2.5 Strukturens påverkan på styrning 9

2.2.6 Strukturer i ett symboliskt perspektiv 10

2.3 Centraliseringsgrad 10

2.3.1 Begreppsdefinition: centralisering vs decentralisering 10

2.3.2 Påverkan på leveransservice och kundrelationer 11

2.3.3 Hybridmodeller och funktionsuppdelning 12

2.3.4 Temporär decentralisering och organisatorisk inlärning 13

2.4 Geografisk expansion i SME företag 13

2.4.1 Utmaningar vid expansion (styrning, kommunikation, kultur) 13

2.4.2 Risker: Kontrollförlust, oklarhet i roller, ineffektivitet 14

2.4.3 Begränsade resurser i SME 14

2.4.4 Organisatoriskt fundament som förutsättning för expansion 14

2.4.4 Förändringsberedskap 15

2.4.5 Tidspress och organisatorisk kapacitet 16

2.5 Rollfördelning 16

2.5.1 Rollfördelning vid tillväxt 16

2.5.2 Strategisk kompetensförsörjning 17

2.5.3 Nyckelpersoner och successionsplanering 17

2.5.4 Rollklarhet och ansvarsfördelning 17

2.6 KOMMUNIKATIONSFLÖDE 18

3 Metod och genomförande 19

3.1 KOPPLING MELLAN FRÅGESTÄLLNINGAR OCH METOD 19

3.2 ARBETSPROCESSEN 20

3.3 ANSATS 21

3.4 DESIGN 21

3.4.1 Fallföretaget 22

3.5 DATAINSAMLING 23

3.6 DATAANALYS 24

3.7 TROVÄRDIGHET 26

3.7.1 Validitet 27

3.7.2 Reliabilitet 28

3.8 BEGRÄNSAD TIDIGARE FORSKNING 28

4 Empiri 29

4.1 DRIVKRAFTER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR GEOGRAFISK EXPANSION 29

4.1.1 Tillväxtambition och strategisk vilja 29

4.1.2 Betydelsen av marknadsanalys och lokal närvaro 30

4.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH LEDNING 31

4.2.1 Nuvarande struktur 31

4.2.2 Behovet av ansvarsfördelning och ledarskapsstrategier 32

4.3 REKRYTERING OCH KOMPETENSFÖRSÖRJNING 32

4.3.1 Krav på nyckelpersoner och lokal kompetens 32

4.3.2 Utmaningar vid rekrytering på nya orter 33

4.4 KOMMUNIKATION OCH INTERN SAMORDNING 34

4.4.1 kommunikationsutmaningar i en expanderande organisation 34

4.4.2 Verktyg och rutiner för effektiv informationsdelning 35

4.5 FÖRETAGSKULTUR OCH VÄRDERINGAR VID EXPANSION 36

4.6 KUNDRELATIONER OCH AFFÄRSUTVECKLING 36

4.6.1 Relationens roll i etablering på nya marknader 36

4.6.2 Säljarbete och marknadsföring i en ny kontext 37

4.7 RISKER, UTMANINGAR OCH LÄRDOMAR 38

4.7.1 Identifierade riskområden vid expansion 38
4.7.2 Sammanfattade erfarenheter och förbättringsförslag 39
4.8 BENCHMARKING 40

5 Analys 41

5.1 FRÅGESTÄLLNING 1 41

5.2.1 Strukturförändring i organisationen 41
5.2.2 Kommunikationsutmaningar och samordning 42
5.2.3 Företagskultur på ny enhet 43
5.2.4 Rekrytering och kompetensförsörjning 43
5.2.5 Tidsbrist som organisatorisk utmaning 44
5.2 FRÅGESTÄLLNING 2 45

5.1.1 Existerande struktur och behov av förändring 45
5.1.2 Balans mellan lokalt ansvar och central styrning 46
5.1.3 Risker med otydlig styrning 47
5.1.4 Strategiska vägval: funktionsstyrning eller geografisk styrning 48
5.1.5 Påverkan på leveransservice 49
5.3 SAMMANSTÄLLNING AV FAKTORER 51

6 Diskussion och slutsatser 54

6.1 RESULTATDISKUSSION 54

6.2 IMPLIKATIONER 55

6.2.1 Teoretiska 55
6.2.2 Praktiska 56
6.3 BEGRÄNSNINGAR 56

6.4 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER 57

6.5 VIDARE FORSKNING 59

Referenser 60

Bilagor 64

Figurförteckning

Figur 1 Disposition för rapporten 4
Figur 2 Koppling mellan frågeställningarna och teori 5
Figur 3 Mintzbergs organisationskonfigurationer 7
Figur 4 Mintzbergs simpla organisationsstruktur 8
Figur 5 Illustration av en verksamhets utvecklingskurva 15
Figur 6 Koppling mellan frågeställningarna och metod 19
Figur 7 GANT-Schema 20
Figur 8 Fallföretagets nuvarande struktur 31

Tabellförteckning

Tabell 1 Samtliga genomförda intervjuer 23
Tabell 2 Trovärdighetskriterier för studiens trovärdighet 26
Tabell 3 Sammanställning av faktorer, del 1 av 2 52
Tabell 4 Sammanställning av faktorer, del 2 av 2 53

1 Introduktion

Kapitlet ger en bakgrund till studien och det problemområde som studien byggts upp kring. Vidare presenteras studiens syfte och dess frågeställningar. Därtill beskrivs studiens omfång och avgränsningar. Kapitlet avslutas med rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

När unga företag växer och skapar en etablerad verksamhet på startorten bildas en vilja av att försätta växa och skapa tillgångar till nya marknader för att kunna skapa en större kundbas för att kunna bli mer konkurrenskraftig och öka lönsamheten (Johanson & Vahlne, 1977). För tjänsteföretag inom bemanning kan fysisk närvaro på flera orter vara ett konkurrensmedel i sig, det möjliggör snabbare service, närmare kundrelationer och närmare tillgång till lokal arbetskraft. Halley & Guilhon (1997) visar att företag som ger lokala enheter operativt ansvar tenderar att uppnå högre servicegrad och flexibilitet, särskilt i miljöer där kundens behov förändras snabbt. För mindre företag där den befintliga marknaden är begränsad kan en geografisk expansion vara ett strategiskt steg att ta för att dra nytta av nya lokala möjligheter (Barringer & Greening, 1998).

En geografisk expansion innebär också en ökad organisatorisk komplexitet. För små och medelstora (SME) företag är detta särskilt utmanande, eftersom verksamheten ofta bygger på informella strukturer, personberoende lösningar och nära kommunikation (Mintzberg, 1979; Lunenburg, 2012). När verksamheten expanderar ökar behovet av en formaliserad organisationsstruktur, tydlig ansvarsfördelning och fungerande system för styrning, samordning och uppföljning. Geografisk expansion innebär inte enbart fysisk närvaro på en ny ort, utan kräver också att verksamheten anpassar de interna processer, roller och system. Detta inkluderar olika besluta om vilka funktioner som bör decentraliseras, exempelvis kundrelationer, och vilka som kan behållas centraliserat, exempelvis IT-system och planering. Sådana beslut krävs att hanteras strukturerat vilket annars kan leda till otydligt ansvar, informationsbrister och minskad effektivitet (Mintzberg, 1979).

1.2 Problembeskrivning

När företag expanderar geografiskt ställs de inför ett flertal komplexa organisatoriska utmaningar. Enligt Mintzberg (1979) behöver dessa företag övergå från en enkel till mer formell struktur, för att kunna hantera en mer komplex miljö, spridda geografiska

enheter och nya krav på ledning och samordning. Det mest centrala problemet ligger i hur organisationen ska anpassa sin struktur för att stödja en hållbar tillväxt. Det krävs en strukturerad och genomtänkt plan kring vilka delar av verksamheten som bör decentraliseras, exempelvis operativa beslut, kundrelationer och personalledning, samt vilka funktioner med fördel kan förbli styrda centralt, exempelvis ekonomi, it eller strategisk planering. Felbalanserade beslut leder till ineffektivitet, mer-arbete och otydlighet i ansvarsfördelningen (Waterman et al., 1980).

Behovet av tydliga roller och mandat är en ofta förbisedd aspekt. När en verksamhet väljer att expandera så blir inte bara det fysiska avståndet större, utan även behovet av definierade ansvarsområden på ett formellt sätt. Detta gäller både ledning, stödjande funktioner och de operativa medarbetarna (Mintzberg, 1979). Vanligt bland mindre företag är att strukturen ofta bygger på individers erfarenhet snarare än formella roller, vilket skapar osäkerhet vid en tillväxt av organisationen och nya medarbetare rekryteras (Barringer & Greening, 1998). Lunenburg (2012) understryker att bristen av formella processer och strukturerade kommunikationsvägar och informationsflöden kan bidra negativt till en effektiv samverkan mellan olika enheter.

Vidare problem är att det i dagsläget finns få konkreta riktlinjer och tillämpbara teorier för hur mindre företag inom bemanning bör hantera organisatorisk utveckling vid en geografisk expansion inom Sverige. Majoriteten av existerande forskning behandlar stora internationella organisationer med välutvecklade HR- och ledningssystem. Det finns därav behov av att forska kring hur mindre, personalintensiva verksamheter praktiskt kan strukturera sig för en tillväxt, samtidigt behålla företagskulturen och operativa förmåga.

1.3 Syfte och frågeställningar

I bakgrund framgår det att en geografisk expansion medför en mängd organisatoriska utmaningar som mindre företag inte tidigare haft problem med eftersom organisationen blir mer komplex än tidigare. I problembeskrivning framgår det att behovet för att förbereda verksamheten inför en stor organisatorisk förändring är viktigt för att stödja en geografisk expansion. Det framgår även att det är viktigt att förstå hur organisationen bör struktureras samt vilka delar bör decentraliseras till den nya orten eller behållas centraliserat på huvudkontoret. Därmed är syftet med denna studie:

Studiens syfte är att undersöka vilka organisatoriska utmaningar som medför en geografisk expansion av ett mindre bemanningsföretag och analysera centraliseringsgraden för dessa faktorer med ett beslutsstöd.

För att kunna besvara syftet har det brutits ned i två frågeställningar. Eftersom en geografisk expansion innebär en ny enhet med fler personal i ledningsgruppen och en förändring i kommunikationen så kommer det bli stora organisatoriska förändringar. Med stora organisatoriska förändringar är det viktigt att ha en tydlig plan och att vara väl medveten om potentiella risker som kan uppstå och hur man ska motverka dem. Därmed är studiens första frågeställning:

> Vilka organisatoriska utmaningar medför en geografisk expansion av ett bemanningsföretag?

Eftersom en geografisk expansion till en ny ort kommer att innebära en ny enhet med ny personal och kontor. Det är därför viktigt att kunna avgränsa vad som ska utföras på den nya enheten och vad som ska fortsätta utföras på originalorten. Det finns möjligheter att spara in resurser om arbetet kan förbli centraliserat men det finns även svagheter med att styra från distans. Därmed är studiens andra frågeställning:

> Vilka faktorer bör beaktas vid övervägandet av centraliseringsgrad för bemanningstjänster för en ökad leveransservice?

1.4 Omfång och avgränsningar

Studiens omfång är att undersöka vilka organisatoriska utmaningar som medför en geografisk expansion av ett SME företag inom bemanningsbranschen samt identifiera hur centraliseringsgraden och organisationsstrukturen kan anpassas för att stödja en geografisk expansion effektivt. Studien avser att analysera de olika organisatoriska utmaningarna för att förstå deras påverkan på en geografisk expansion samt vilka av dessa faktorer som beaktas vid övervägandet av centraliseringsgraden.

Studien avgränsas till att endast studera en geografisk expansion för ett mindre bemanningsföretag och analysen baseras på fallföretagets förutsättningar vilket innebär att slutsatserna främst är riktade åt företag med liknande förutsättningar. Den geografiska expansionen avgränsas endast till svenska marknaden och inte en

internationell expansion. Studien är avgränsad till att endast undersöka interna faktorer som påverkar ett företag vid en geografisk expansion

1.5 Disposition

Rapporten är disponerad i sex kapitel som presenteras i Figur 1. De olika kapitlen förklaras nedan.

Figur 1

Disposition för rapporten

Kommentar. Egen bearbetning.

Introduktion: Introduktion är det första kapitlet i rapporten och beskriver en bakgrund och problembeskrivning för att motivera rapportens syfte samt frågeställningar. Kapitlet innehåller slutligen omfång och avgränsningar samt disposition.

Metod & Genomförande: Det andra kapitlet innehåller hur rapporten är designad, hur rapporten genomfördes och vilka datainsamlingsmetoder som användes. Kapitlet innehåller avslutningsvis en diskussion kring studiens trovärdighet.

Teoretiskt ramverk: Kapitel tre är teoretiskt ramverk och detta kapitel innehåller tidigare forskning och teorier som hjälper studien att få svar på frågeställningarna och uppfylla studiens syfte.

Empiri: Empiri är det fjärde kapitlet och presenterar den empiriska data som samlades in för studien samt förklarar hur den empiriska data användes för att besvara studiens frågeställningar.

Analys: Det femte kapitlet syftar till att analysera den insamlade empiriska data och ställa den data mot teorierna för att kunna besvara studiens frågeställningar.

Diskussion & Slutsatser: Studiens sjätte och sista kapitel diskuterar studiens resultat samt studiens kvalité i både empiriska data och teori. Kapitlet och studien avslutas med förslag på vidare forskning av studien

2 Teoretiskt ramverk

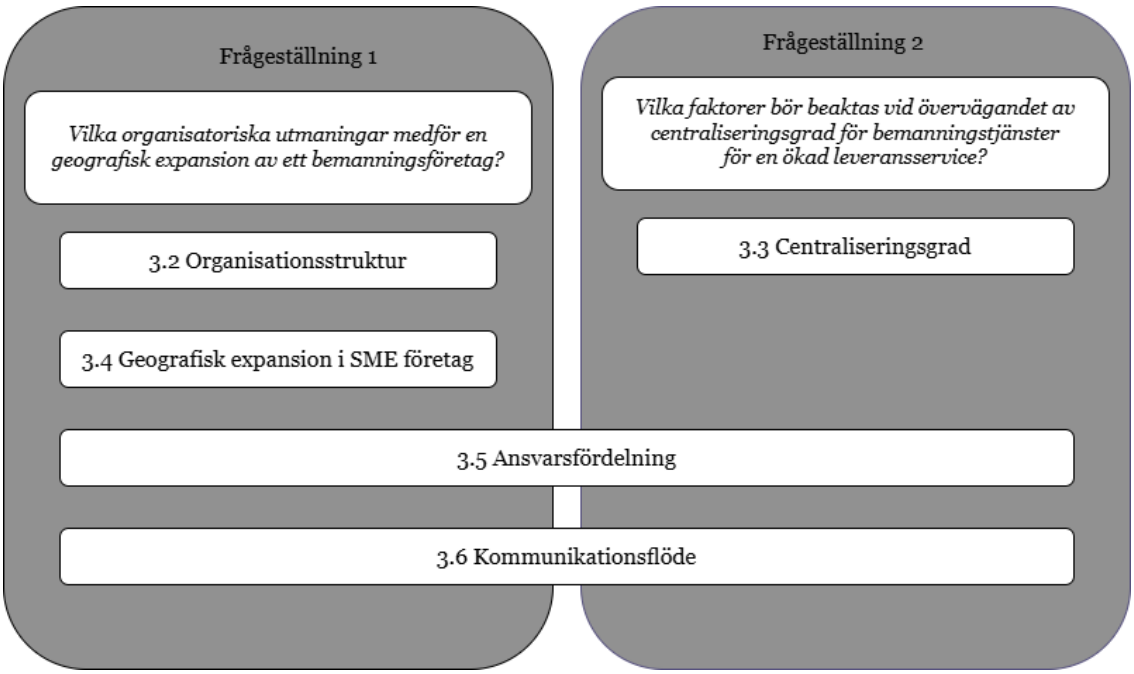
Kapitlet ger en teoretisk grund och förklaringsansats till studien och det syfte och frågeställningar som formulerats.

2.1 Koppling mellan frågeställningar och teori

I följande kapitel beskrivs den teori som ger en teoretisk grund för att besvara studiens frågeställningar. Figur 2 beskriver kopplingen mellan studiens frågeställningar och använd teori.

Figur 2

Koppling mellan frågeställningar och teori



Kommentar. Egen bearbetning.

För att ge en teoretisk grund till den första frågeställningen *"Vilka faktorer bör beaktas vid övervägandet av centraliseringsgrad för bemanningstjänster för en ökad leveransservice*?" beskrivs följande områden i det teoretiska ramverket: *Centraliseringsgrad*, *Ansvarsfördelning* samt *Kommunikationsflöde*. *Centraliseringsgrad* behandlas för att skapa en förståelse av behovet för centralisering respektive decentralisering vid en geografisk expansion för ett SME företag. *Ansvarsfördelning* behandlas för att kunna besvara vilken centraliseringsgrad verksamhetens arbetsuppgifter behöver för att kunna stödja en geografisk expansion.

Kommunikationsflöde behandlas för att kunna förstå hur kommunikationsflödet ska fungera om ansvarsområden och arbetsuppgifter blir decentraliserade. *Ansvarsfördelning* samt *Kommunikationsflöde* behandlas även för att det hjälper att besvara delar av den andra frågeställningen i studien.

För att ge en teoretisk grund till den andra frågeställningen *"Vilka organisatoriska utmaningar medför en geografisk expansion av ett bemanningsföretag?"*. Den andra frågeställningen beskrivs följande områden i det teoretiska ramverket: *Organisationsstruktur*, *Ansvarsfördelning*, *Geografisk expansion i SME företag, Förändringsledning* samt *Kommunikationsflöde*. *Organisationsstruktur* behandlas för att skapa en förståelse för hur organisationen bör struktureras vid en geografisk expansion. *Ansvarsfördelning* behandlas för att förstå hur vilka roller och arbetsuppgifter som behövs vid en mer komplicerad verksamhet och om det kan skapa diskrepanser i verksamheten. *Geografisk expansion i SME företag* behandlas för att få en djupare insikt i tidigare forskning inom ämnet för att identifiera faktorer som behöver undersökas. *Förändringsledning* är viktigt att behandla då en geografisk expansion är en stor förändring för ett SME företag och det är viktigt att ha en god förståelse inom ämnet för att besvara den andra frågeställningen. *Kommunikationsflöde* behandlas för att kunna identifiera ifall organisatoriska utmaningar kan urartas från hur kommunikationsflödet fungerar.

2.2 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur beskriver hur arbetsuppgifter fördelas och hur samordning sker inom en organisation. Strukturen inom organisationen påverkar allt från dagliga rutiner till långsiktiga strategiska möjligheter, särskilt i mindre företag som växer och expanderar geografiskt (Mintzberg, 1979; Daft, Murphy & Willmott, 2017). En väl genomtänkt struktur inom en organisation fungerar som ett ramverk för en effektiv resursanvändning, ansvarstagande och styrning, vilket är avgörande för organisationens flexibilitet i att anpassa sig till förändringar i omvärlden.

Enligt Daft, Murphy och Willmott (2017) påverkar organisationsstruktur flera centrala aspekter i en verksamhet, arbetsdelning, specialisering, beslutsfattande, koordinering och kontroll. Dessa faktorer blir tillsammans en helhet som stödjer organisationens strategi och mål. Strukturen fungerar också för att forma beteenden och förväntningar bland medarbetarna och chefer. I tillväxtaspekt, exempelvis geografisk expansion, ifrågasätts strukturens flexibilitet, dess förmåga att integrera enheter samt att balansera mellan central styrning och lokal självständighet.

2.2.1 Mintzbergs organisationskonfigurationer

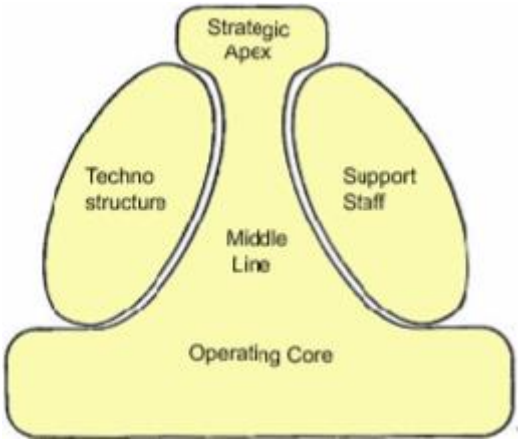
Henry Mintzberg (1979) har utvecklat ett ramverk kring fem grundläggande typer av organisationsstrukturer, så kallade konfigurationer. De fem konfigurationerna bygger på hur arbetsuppgifter samordnas, vilken roll ledarskapet har och hur makt och kontroll fördelas i organisationen. De fem konfigurationerna är:

- Enkel struktur
- Maskinbyråkrati
- Professionell byråkrati
- Divisionaliserad form
- Adhocrati

Varje strukturtyp är anpassad till olika organisatoriska förutsättningar, storlek, bransch och omvärldens stabilitet. Modellen används ofta för att analysera organisatoriska designer vid förändring eller tillväxt (Mintzberg, 1983; Hatch, 2018). Vilken typ av struktur en organisation har eller kräver beror även på de interna och externa behoven av organisationen (Hatch, 2018). Figur 3 visualiserar hur Mintzberg förklarar sina organisationskonfigurationer där olika konfigurationer har olika stora delar i figurerna som beskriver vikten av respektive del i verksamheten.

Figur 3

Mintzbergs organisationskonfigurationer



Kommentar. Taget från kursundervisning i kursen Ledning och Organisation.

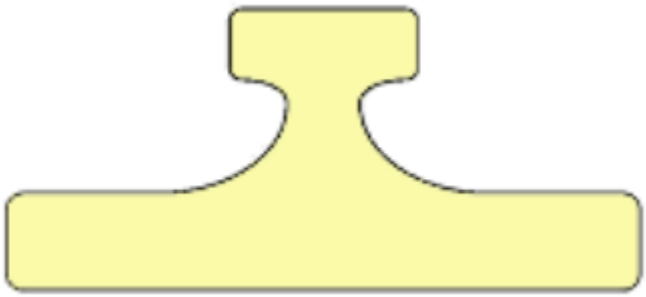
2.2.2 Enkel struktur

Den enkla strukturen är vanlig i små företag. Här är beslutfattande centraliserat till en liten grupp eller en person, ofta verkställande direktör (VD). Kommunikationsvägarna är korta, låg formalisering och hög flexibilitet. Dem enkla strukturen är effektiv i stabila och överskådliga organisationer, men blir snabbt otillräcklig när företaget växer,

speciellt vid en geografisk expansion, då komplexiteten kring struktur, strategi och organisation ökar (Mintzberg, 1979; Lunenburg, 2012). Enligt Lunenburg (2012) kan denna struktur vara bra i uppstartsfasen men riskerar att skapa flaskhalsar och otydlighet kring ansvar vid ökad organisationsstorlek, tillväxt/geografisk expansion. Mintzberg (1979) hävdar också att den enkla strukturen riskerar att skapa flaskhalsar och oklara gränser mellan funktioner, vilket ofta leder till ineffektivitet och överbelastning bland ledarna. Begränsningarna med den enkla strukturen blir tydliga parallellt med att en verksamhet växer. Ökad komplexitet i verksamheten kräver mer formaliserade processer för samordning, ansvarsfördelning och beslutsfattande. I Figur 4 nedan visas en simpel struktur i en organisation utifrån Mintzberg (1979) organisationsstrukturer.

Figur 4

Mintzbergs simpla organisationsstruktur



Kommentar. Taget från kursundervisning i kursen Ledning och Organisation.

2.2.3 Tillväxtens påverkan på struktur

Chandler (1962) introducerar principen ‘’structure follows strategy”, vilket innebär att ett företags organisationsstruktur måste utformas i enlighet med dess strategiska mål. Parallellt med att verksamheten växer uppstår behov av att strukturera verksamheten på ett sätt som möjliggör kontroll, samordning och effektivitet. Tillväxt medför högre krav på specialisering, fler beslutsnivåer och utökad koordinering i verksamheten. En tidigare effektiv struktur i ett mindre och lokalt sammanhang kan snabbt bli otillräcklig i en mer komplex och geografisk spridd kontext. Det krävs då en mer formaliserad uppdelning av ansvar, roller och kommunikationsvägar för att upprätthålla effektivitet och kvalitet i leveransen (Halley & Guilhon, 1997; Julien, 1993).

Enligt teorin, strategiskt val, (Child, 1972) är en organisationsstruktur inte ett deterministiskt resultat av externa faktorer, utan ett uttryck för aktiva beslut av ledningen. Ledare inom företag har möjlighet att utforma strukturer baserat på interna prioriteringar, resurser och mål. Struktur ses därmed som en strategisk resurs vilket kan användas för att förverkliga företagets övergripande vision. I kontext av tillväxt

innebär detta att utvecklingen av struktur inte bör ske reaktivt, utan utgöra en del av företagets långsiktiga planering, en proaktiv utveckling. Genom att i förväg definiera roller, mandat och kommunikationsvägar kan organisationen bättre hantera de utmaningar som uppstår i samband med expansion.

2.2.4 SME-specifika strukturutmaningar

Julien (1993) och Blackburn et al. (2013) identifierar flera struktur relaterade utmaningar vilka är särskilt vanliga i SME. Utmaningarna inkluderar begränsade resurser, hög grad av individberoende, informella beslutsstrukturer och avsaknad av stödsystem inom exempelvis HR och ekonomi. Vid tillväxt riskerar dessa utmaningar att förvärras och skapa hinder för effektivitet, lärande och kontroll. Både Julien (1993) och Blackburn et al. (2013) belyser att strukturella utmaningar i SME ofta grundas från en kombination av informella arbetsmetoder, begränsade resurer och ägarcentrerat ledarskap. Dessa faktorer gör det svårt för SME att implementera och upprätthålla effektiva organisatoriska strukturer, särskilt när de står inför tillväxt eller geografisk expansion.

Halley och Guilhon (1997) understryker att mindre logistikföretag ofta saknar en tydlig strategi för organisatorisk utveckling, vilket gör verksamheten sårbar vid tillväxt. För att undvika upplösning måste företagen medvetet arbeta med att stärka både struktur och kompetensförsörjning.

2.2.5 Strukturens påverkan på styrning

Organisationsstruktur utgör en viktig del i hur styrning, samordning och kontroll sker i både små och stora företag. Enligt Daft, Murphy och Willmott (2020) är strukturen nyckelfaktorn för att sammankoppla strategi med operativa aktiviteter, särskilt i organisationer som genomgår förändring eller växer. Valet av struktur påverkar fördelningen av beslutsfattande, hur resurser koordineras och på vilket sätt ledningen har inflytande över verksamheten. Struktur möjliggör både vertikal kontroll, från ledning till operativ nivå, och horisontell samordning, mellan funktioner och geografiska enheter.

Som tidigare nämnt bygger organisationer med enkel struktur sin styrning ofta på direkt övervakning och nära ledarskap. Men i takt med att organisationen växer ökar även behovet av ett mer formellt styrande, standardiserade processer och tydliga ansvarsförhållanden (Mintzberg, 1979). En viktig fråga blir då balansen mellan centralisering och decentralisering.

Daft et al. (2017) skriver att en effektiv struktur vid tillväxt kräver både en vertikal och horisontell anpassning. Organisationer som lyckas med detta tenderar att öka flexibilitet i sina strukturer, vilket bidrar till förutsättningar kring både kontroll och anpassning.

Gajsek et al. (2018) visar att logistikplattformar och klusterlösningar kräver både strukturell kapacitet och styrningsmekanismer för att skapa effektiv samordning. I detta sammanhang fungerar strukturen som en mekanism för att hantera resurser, informationsflöden och relationer mellan olika aktörer i det logistiska nätverket.

2.2.6 Strukturer i ett symboliskt perspektiv

Hatch (2018) betonar även strukturens symboliska dimension. De menar att struktur inte enbart styr beteende och processer, utan även organisationens kultur, värderingar och identitet. Strukturer enligt Hatch (2018) signalerar även vad som är viktigt i organisationen, exempelvis genom vilka roller är synliga, hur hierarkier är uppbyggda eller hur kommunikation sker formellt.

Vid en geografisk expansion blir dessa symboler särskilt viktiga, eftersom strukturen fungerar som en väg för att skapa samhörighet och mening över organisatoriska gränser. Strukturvalet bör inte bara analyseras utifrån effektivitet, utan även ur perspektivet hur det påverkar interna värderingar och externa relationer.

2.3 Centraliseringsgrad

Valet av centraliseringsgrad har en direkt påverkan på hur roller och ansvar struktureras i en växande organisation. En hög grad av centralisering innebär att beslut fattas av ett fåtal nyckelpersoner på ledningsnivå, vilket kan skapa kontroll och enhetlighet, men samtidigt riskera att hindra lokalt initiativtagande. I mindre företag som växer är detta särskilt känsligt, då lokal autonomi ofta är avgörande för att anpassa sig till marknadsförhållanden på nya orter. Samtidigt kräver decentralisering att tydliga ramar, mål och uppföljningsstrukturer finns på plats, för att undvika otydlighet i ansvarsfördelningen och risk för fragmentering.

2.3.1 Begreppsdefinition: centralisering vs decentralisering

Centralisering innebär att beslut koncentreras till ledningsnivå, medan decentralisering ger operativa enheter ökad autonomi att fatta egna beslut. Goold och Campbell (1989) beskriver tre huvudsakliga styrstilar för hur koncernledningar styr sina affärsenheter, strategisk planering, strategisk kontroll och finansiell kontroll. De olika stilarna innebär olika grader av centralisering och delegering av beslut, vilket

påverkar hur lokala enheter styrs och hur mycket frihet de har. I bemanningsbranschen, där snabba beslut och lokal anpassning ofta krävs, kan decentralisering bidra till ökad leveransservice och kundnöjdhet (Goold & Campbell, 1989)

Vertikal decentralisering refererar till en förskjutning av beslutsmakt nedåt i hierarkin, medan horisontell decentralisering innebär delegering till olika funktioner eller geografiska enheter. Dessa begrepp används ofta i forskningen om organisationsstruktur och visar sig vara särskilt relevanta vid en geografisk expansion, där olika kontor kan komma att behöva agera självständigt utan att tappa koppling till företagets kärnvärden och processer (Mintzberg, 1979; Daft et al., 2020).

Centraliseringsgrad syftar på i vilken utsträckning beslutsfattande är koncentrerat till den högsta ledningsnivån i organisationen (Daft et al., 2020). En hög centraliseringsgrad innebär att beslut främst fattas centralt, medan en låg centraliseringsgrad (hög decentralisering) innebär att lokala eller operativa enheter får större autonomi att fatta egna beslut.

Goold och Campbell (1989) identifierar tre övergripande styrstilar för koncernledningar, vilka också representerar olika niåver av centralisering:

1. ”*Finansiell kontroll: låg centraliseringsgrad, lokala enheter styrs utifrån ekonomiska nyckeltal, men har stor frihet i genomförandet.”*
2. *”Strategisk kontroll: medelhög centraliseringsgrad, ledningen sätter riktning och mål, men lokala enheter beslutar om operativt genomförande inom vissa ramar.”*
3. *”Strategisk planering: hög centraliseringsgrad, beslut fattas centralt och detaljerade planer formuleras för hela organisationen.”*

2.3.2 Påverkan på leveransservice och kundrelationer

En viktig aspekt av decentralisering är hur det påverkar företagets förmåga att leverera kundvärde och skapa starka kundrelationer. Inom bemanning och logistik, där kundernas behov snabbt förändras och ofta kräver lokalanpassade lösningar, kan decentraliserade strukturer bidra till ökad flexibilitet och kortar beslutsvägar (Halley & Guilhon, 1997).

Halley och Guilhon (1997) identifierar i sin studie tre olika presentationsgrupper bland små logistikföretag, där de mest framgångsrika företagen karaktäriseras av hög

servicegrad och anpassningsförmåga. Dessa företag tillämpar decentraliserade arbetssätt där lokala enheter kan fatta operativa beslut relaterade till kundkontakt och bemanning. Detta möjliggör snabbare reaktion på kundens krav i instabila och föränderliga miljöer.

Företag med centraliserade strukturer tenderar att uppvisa lägre prestationsnivåer i form av servicekvalitet eftersom beslutsfattandet fördröjs och saknar lokal marknads kännedom. Halley och Guilhon (1997) betonar däremot att decentralisering inte får ske utan styrning. Framgångsrika företag kombinerar ofta lokal autonomi med centralt uppsatta mål, standardiserade rutiner och uppföljningssystem. Denna kombination gör det möjligt att sammankoppla lokal flexibilitet med övergripande enhetlighet och kontroll.

Strukturens utformning bör ses som ett strategiskt val, anpassat till företagets miljö, tillväxtstrategi och tjänsteinnehåll. För bemanningsföretag i tillväxt innebär detta att decentraliserade strukturer kan vara särskilt effektiva för att stärka kundrelationer, förutsatt att dessa stöds av centralt formulerade processer och strukturer (Halley & Guilhon, 1997)

2.3.3 Hybridmodeller och funktionsuppdelning

Vid geografisk expansion ställs företag ofta inför valet mellan centralisera och decentralisera olika funktioner. Ett vanligt svar på denna utmaning är att implementera en hybridstruktur. I denna modell samordnas vissa stödfunktioner centralt, t.ex. ekonomi, IT och HR, medan kundnära funktioner, t.ex. försäljning, rekrytering och kundservice, hanteras lokalt.

Andersson et al. (2002) understryker vikten av att centrala enheter bidrar med koordinering, tekniska resurser och övergripande styrning. I studien beskrivs detta som en nödvändighet för att uppnå balans mellan lokal autonomi och strategisk integration. Centrala funktioner fungerar som stöd för lokala enheter och ser till att kunskap och resurser sprids effektivt i hela organisationen. Detta innebär att ett företag i tillväxtfas kan uppnå fördelar genom att behålla funktioner som HR, IT-system och finans på en central nivå, och decentralisera kundnära processer. Det förutsätter däremot ett tydligt mandat, gemensamma mål och ett aktivt arbete med ett gränssnitt mellan enheterna. Enligt Andersson et al (2002) är det just i denna samverkan mellan lokal handling och centralt stöd där den strategiska fördelen med hybridmodellen uppstår.

Enligt Gajsek et al. (2018) så måste hybridmodellen ha väl fungerande kommunikationssystem och strukturer för samverkan för att lyckas. Detta kan vara svårt att uppnå i företag med begränsade resurser och kan skapa flaskhalsar. Hybridmodeller kräver även ett mycket tydligt definierat gränssnitt mellan central och lokal nivå. Utan detta uppstår lätt dubbelarbete, oklara mandat och gråzoner för ansvar. Detta är extra känsligt i mindre företag där informella processer redan dominerar (Daft et al., 2020; Mintzberg, 1979).

2.3.4 Temporär decentralisering och organisatorisk inlärning

Siggelkow och Levinthal (2003) föreslår en modell för temporär decentralisering som strategi för inlärning och innovation. Genom att i uppstartsfasen tillåta stor lokal autonomi kan organisationen samla erfarenheter, som därefter konsolideras och i viss grad åter centraliseras för att sprida best practice.

Detta tillvägagångssätt kan vara relevant för företag i expansionsfas, där nya kontor eller enheter ges frihet att involvera egna lösningar till enheten vilket sedan kan formaliseras och standardiseras centralt.

2.4 Geografisk expansion i SME företag

Geografisk expansion innebär att en organisation etablerar sin närvaro på en ny ort eller region. För små och medelstora företag (SME) kan en geografisk expansion vara ett viktigt steg för tillväxt, utöka marknaden och öka konkurrenskraft. En expansion bidrar däremot också till organisatoriska påfrestningar. Enligt Storey (1994) kännetecknas många SME av informella strukturer, begränsade resurser och ett beroende av nyckelpersoner, faktorer som kan bidra till att expansionen blir mer riskfylld än för större företag. Expansion kräver ofta förändringar i ledning, kommunikation, styrning och kultur vilket ställer krav på organisationens struktur och anpassningsförmåga.

2.4.1 Utmaningar vid expansion (styrning, kommunikation, kultur)

Vid en geografisk expansion ställs små och medelstora företag (SME) inför ett flertal organisatoriska utmaningar. Enligt Daft, Murphy och Willmott (2017) kräver en expansion att företaget anpassar sin struktur för att kunna hantera en ökad komplexitet i styrning, samordning och beslutsfattande. Detta tar fram frågor om hur mycket autonomi bör ges till den nya enheten, samt hur ett företag ska säkerställa att kommunikationen med huvudkontoret fortsätter att vara tydlig och effektiv.

Hatch (2018) betonar även vikten av kulturens roll i förändringsprocesser. När ett företag växer geografiskt ökar även risken att den interna kulturen försvagas eller brister, särskilt om det finns bristande kommunikation eller en otydlig värdegrund. Det kräver ledarskap som hanterar både struktur och förstärker samhörighet över hela organisationen.

2.4.2 Risker: Kontrollförlust, oklarhet i roller, ineffektivitet

Kontrollförlust är ett återkommande fenomen inom litteraturen, knutet till geografisk expansion. Chandler (1962) visade tidigt att när ett företag växer parallellt med att inte justera sin struktur leder det ofta till oklara roller, otydliga sätt att rapportera och minskad effektivitet. Mintzberg (1979) beskriver liknande företeelse där en otillräcklig struktur vid tillväxt leder till ett spänt förhållande mellan centralstyrning och lokala initiativ.

Lunenburg (2012) understryker att organisationer med ett tidigare informellt system blir expansion en utmaning eftersom det saknas etablerade processer för ansvarsfördelning. Resultatet kan bli att nya enheter inte vet vilka beslut de får och inte får fatta, eller att dubbletter av roller uppstår vilket kan påverka effektivitet och öka interna konflikter.

2.4.3 Begränsade resurser i SME

Till skillnad från större bolag har SME företag ofta begränsade resurser, både vad gäller kapital, personal och infrastruktur. Detta bidrar till svårigheter att driva en expansionsprocess parallellt med att bibehålla kvalitet i kärnverksamheten. Storey (1994) hävdar att mindre företag ofta har svagare administrativa system och mer informella strukturer vilket gör dem särskilt sårbara i tillväxtfaser.

Blackburn, Hart och Wainwright (2013) betonar att SME:s resursbegränsningar ofta leder till att viktiga funktioner som strategiutveckling, rekrytering och teknikinvesteringar nedprioriteras under tillväxt. Detta skapar behov av en genomtänkt planering och anpassningsbar struktur vid geografisk expansion.

2.4.4 Organisatoriskt fundament som förutsättning för expansion

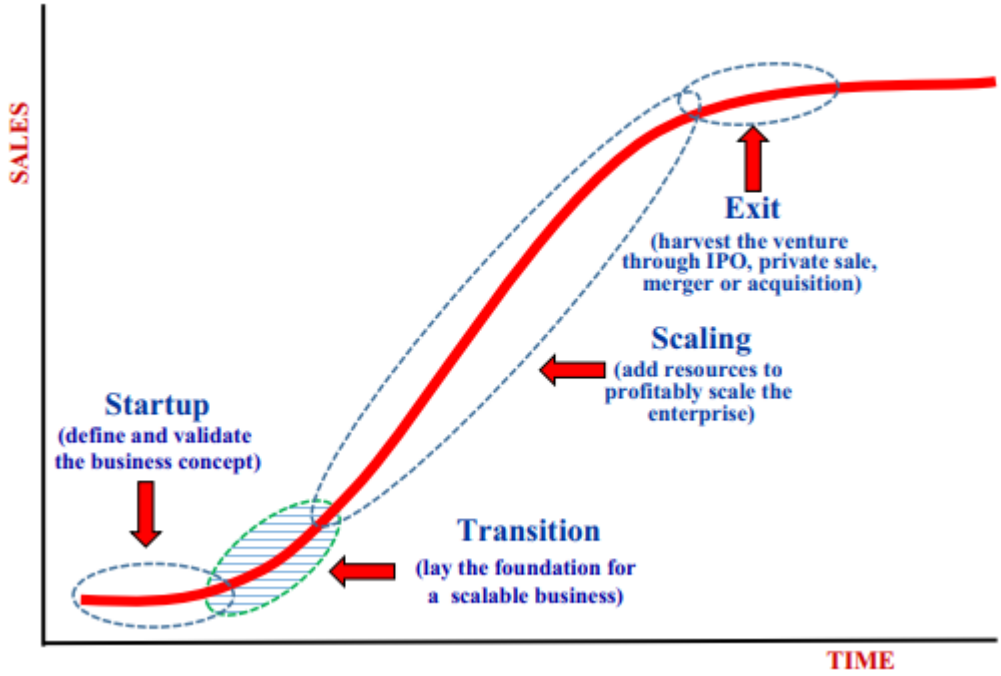
Innan en geografisk expansion påbörjas bör verksamheten säkerställa att det finns ett etablerat och stabilt organisatoriskt fundament att bygga på. Det innefattar interna processer, roller och kommunikationskanaler. Chandler (1962) menar att struktur måste följa en strategi vilket innebär att organisationens inre uppbyggnad måste kunna

stödja en tillväxt. Om strukturen är svag riskerar verksamheten att misslyckas med samordningen på flera platser.

Picken (2017) menar att det mest kritiska steget vid en expansion är att bygga upp ett fundament som verksamheten kan bygga vidare på. Att ha ett tydligt internt system som är anpassat för en expansion är viktigt, det handlar inte bara om tekniska system utan också om ledarskap, rekrytering och kommunikation. Genom att ha alla dessa delar på plats finns det ett fundament som kan hantera expansion utan att den befintliga verksamheten påverkas negativt (Picken, 2017). I Figur 5 illustreras en verksamhets utvecklingskurva där Picken (2017) menar att ”transition” innebär att bygga ett fundament som resten av utvecklingen kan bygga vidare på.

Figur 5

Illustration av en verksamhets utvecklingskurva.



Kommentar. Bearbetad av Picken, J. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation.

2.4.4 Förändringsberedskap

Om en verksamhet ska lyckas med en förändringsprocess krävs det inte enbart strukturella och processmässiga förberedelser, det krävs även mentala förberedelser hos medarbetarna (Armenkis et al., 2002). Armenkis et al. (2002) skapade ett ramverk för mentala förändringsförberedelser som de kallar för *readiness for change,* ramverket utgår från att förändringskommunikation är det mest centrala verktyget för att bygga beredskap inför förändring. Genom att skapa en tydlig en tydlig bild av att

förändring är nödvändigt kan det minska motstånd hos medarbetarna och öka motivation för förändring för samtliga i verksamheten. Mental förändringsberedskap kan vara särskilt viktigt i ett SME företag då det är begränsade resurser och varje medarbetares delaktighet kan vara avgörande för genomförandet av förändringsprocessen.

2.4.5 Tidspress och organisatorisk kapacitet

Vid en organisatorisk förändring, som exempelvis en geografisk expansion, blir tid en kritisk resurs. När strukturer för planering, samordning och reflektion saknas, uppstår ofta tidspress som ett resultat av interna arbetssätt. I mindre företag med hög operativ intensitet blir detta särskilt tydligt, organisationen hinner inte arbeta långsiktigt eftersom tiden används till att lösa nuvarande problem (Orlikowski & Yates, 2002). I relation till detta blir också uttrycket *change fatigue* relevant. Bernerth, et al. (2011) menar att *change fatigue* är ett tillstånd där medarbetare blir psykiskt överbelastade av ett för högt förändringstempo utan tillräckligt stöd. Detta kan leda till motstånd eller brist på engagemang, även när förändring är nödvändig. För mindre företag med begränsade resurser kan det innebära att nödvändiga organisatoriska förberedelser inför expansion bortprioriteras.

2.5 Rollfördelning

En tydlig och välförankrad roll- och ansvarsfördelning är en central del av organisationers effektivitet, särskilt vid geografisk expansion där koordinering mellan enheter blir mer komplex. I takt med att nya orter etableras och organisationer växer ökar behovet av att definiera vem som har ansvar för vad och hur beslutsfattande ska fördelas. Detta avsnitt redogör teorier kring hur roller, mandat och ansvar kan organiseras i växande företag, samt vilka risker som kan uppstå vid otydlig struktur.

2.5.1 Rollfördelning vid tillväxt

En tydlig rollfördelning är avgörande för att hantera komplexiteten som uppstår vid en geografisk expansion. I mindre företag där roller ofta är informella och överlappande blir det viktigt att definiera ansvar när organisationen växer. Oklarhet runt mandat kan leda till ineffektivitet, konflikter eller dubbelarbete (Mintzberg, 1979; Daft et al., 2020).

Enligt Mintzberg (1979) kan detta beskrivas vid en operativ kärna med decentraliserat beslutsmandat, där individer har både utförande och styrande funktioner. Detta ställer höga krav på tydlig struktur, kompetens och ansvarsfördelning.

2.5.2 Strategisk kompetensförsörjning

För att lyckas krävs att företag har en tydlig strategi för kompetensförsörjning. Enligt Thunnissen, Boselie och Fruytier (2013) innebär strategisk kompetensförsörjning att attrahera, utveckla och att behålla rätt kompetens utifrån organisationens långsiktiga mål. I mindre företag sker detta ofta informellt, men vid en expansion krävs det att arbetet formaliseras. Det kan t.ex. handla om att definiera vilka roller som är kritiska för verksamheten, vilka kompetenskrav som finns och hur ansvar ska fördelas mellan central och lokal nivå.

2.5.3 Nyckelpersoner och successionsplanering

En utmaning för många växande SME är att nyckelpersoner får ett mycket brett ansvar. Om dessa personer säger upp sig riskerar företaget att förlora både operativ förmåga och relationer. Sparrow och Makram (2015) menar att det är avgörande för företag att identifiera vilka roller som är kritiska för affären, och skapar processer för att tidigt hitta och utveckla potentiella ersättare, så kallade successionsplanering.

Sparrow och Makram (2015) menar att framgångsrik successionsplanering inte enbart handlar om att utse efterträdare, utan även att aktivt bygga strukturer och processer där lärande, kompetensöverföring och långsiktig planering integreras i organisationens strategi. Etablera en tydlig framtid på individnivå, erbjuda utvecklingsmöjligheter och arbeta med mentorskap eller intern rotation. Detta är särskilt viktigt i SME företag där enskilda personer ofta har stort inflytande på kultur och kundrelationer och där avsaknaden av en formell HR-avdelning gör att sådana processer riskerar att förbises om de inte integreras strategiskt.

2.5.4 Rollklarhet och ansvarsfördelning

Företaget behöver avgöra vilka beslut som ska vara kopplade till specifika roller och vilka som är situationsbundna. Ett tydligt rollansvar innebär inte bara att varje person vet vad de ska göra, utan också vad de inte ska göra, vilket minskar risken för konflikter och parallella initiativ. Enligt Grugulis och Vincent (2009) handlar detta också om att bygga en organisationskultur där rollklarhet ses som en tillgång, inet ett hinder.

Grugulis och Vincent (2009) argumenterar att speciellt i mindre företag med snabb förändring och oklara gränser tenderar de så kallade ”mjuka” färdigheter, t.ex. initiativförmåga, självständighet och social kompetens, att vara avgörande. Egenskaperna väger ibland tyngre än formella kvalifikationer, särskilt i roller där individer förväntas hantera flera funktioner samtidigt. De menar även att bristande

rollklarhet kan leda till otydliga förväntningar och ineffektivitet, vilket bör motverkas genom tydlig ansvarsfördelning och stödjande kultur.

2.6 Kommunikationsflöde

Vid en geografisk expansion ställs verksamheter inför ett ökat krav på samordning och god kommunikation. Med fler medarbetare och ett större avstånd mellan medarbetare kan det bilda en känsla av isolering. Informationssystem har en stor roll i att samordna verksamheter som har enheter på olika geografiska områden. När en verksamhet expanderar och etablerar nya enheter ökar komplexiteten i kommunikationsflödet och behovet av ett mer strukturerat sätt att kommunicera på ökar.

Effektiv kommunikation är avgörande för att koordinera verksamheten mellan olika enheter. Daft & Lengel (1986) beskriver en modell där val av kommunikationskanal i verksamheter bör baseras på komplexiteten i informationen. I osäkra och snabbt föränderliga miljöer, som vid personalhantering i ett bemanningsföretag, är det viktigt att använda kommunikationsverktyg som tillåter snabbt informationsutbyte. Effektiv kommunikationsdelning är en central utmaning vid geografisk expansion. Enligt Davenport (1998) misslyckas många företag använda informationssystemen fullt ut eftersom det kräver att det används på rätt sätt eller används alls. Informationssystem kräver att de används på ett standardiserat sätt som samtliga användare förstår. Ett av de största hindren för effektiv informationsdelning är bristen på incitament för anställda att faktiskt använda systemet på rätt sätt för att skapa ett smidigt kommunikationsflöde (Davenport, 1998).

Davenport (1998) menar att många verksamheter implementerar informationssystem utan att koppla till konkreta processer vilket kan resultera i att systemen inte helt representerar verkligheten då kommunikationen sker muntligt i stället för digitalt. Detta gör att systemet uppfattas som någonting jobbigt att behöva dokumentera i stället för att stödja arbetsprocessen (Davenport, 1998). Att muntlig kommunikation sker i stället för att använda informationssystem är särskilt vanligt i ett mindre företag med en simpel organisationsstruktur.

3 Metod och genomförande

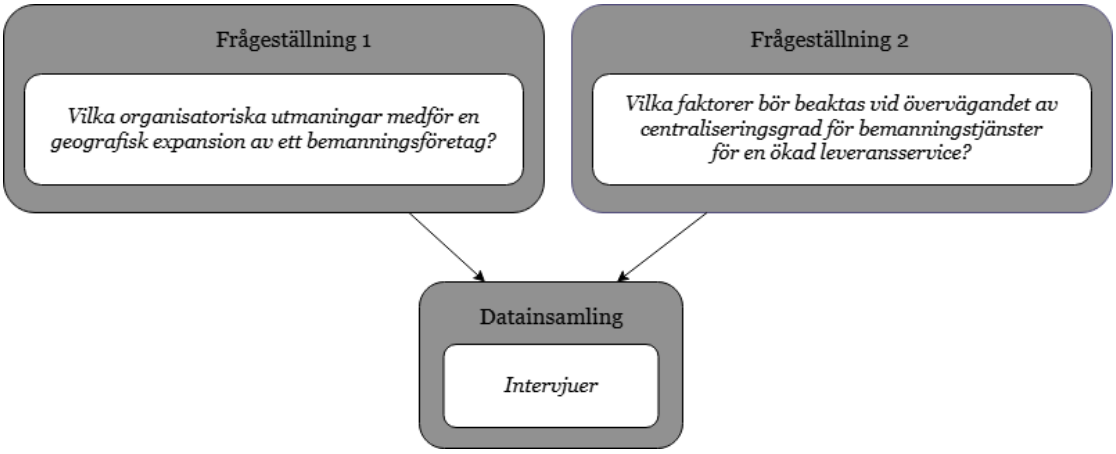
Kapitlet ger en översiktlig beskrivning av studiens arbetsprocess. Vidare beskrivs studiens ansats och design. Därtill beskrivs studiens datainsamling och dataanalys. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet.

3.1 Koppling mellan frågeställningar och metod

I följande kapitel beskrivs metoder för datainsamling och dataanalys som används för att besvara studiens frågeställningar. Figur 6 visualiserar metoden som frågeställningarna använder för att besvaras.

Figur 6

Koppling mellan frågeställningar och metod.



Kommentar. Egen bearbetning

FS1: Vilka organisatoriska utmaningar medför en geografisk expansion av ett bemanningsföretag?

För att besvara FS1 genomförs det intervjuer kopplade till frågeställningen. Vid en geografisk expansion är det många moment som behöver fungera. Vid en geografisk expansion är det även viktigt att vara medveten om vilka organisatoriska utmaningar en geografisk expansion medför för att kunna förbereda verksamheten inför en expansion. Genom att genomföra intervjuer och forma frågor till att besvara FS1 möjliggörs en långsiktig hållbar geografisk expansion.

FS2: Vilka faktorer bör beaktas vid övervägandet av centraliseringsgrad för bemanningstjänster för en ökad leveransservice?

För att besvara FS2 genomförs det intervjuer kopplade till frågeställningen.
För att få en helhetsbild av vilka system, funktioner och roller som kan bevaras centraliserat eller kräver en decentralisering har ett flertal intervjuer gjorts. Intervjufrågorna syftar till att skapa en förståelse kring de viktigaste organisatoriska system och funktioner vid en geografisk expansion inom Sverige.

Den insamlade data har i efterhand jämförts med hjälp av benchmarking på ett annat företag inom transportsektorn som gjort en liknande geografisk expansion.

3.2 Arbetsprocessen

En förstudie genomfördes i syfte av att förstå fallföretagets nuläge och vad dem vill uppnå i framtiden. Studiens arbetsuppbyggnad är bevisad i Figur 7 nedan.
Med hjälp av GANT-schemat har arbetstiden under studiens gång kunnat fördelas ut på ett lämpligt sätt för att säkerställa att tidsramen hålls.

Figur 7

GANT-Schema

Aktivitet / Veckor	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Skapa problembeskrivning														
Skriva introduktion														
Litteraturöversikt														
Formulera metod														
Datainsamling														
Halvtidspresentation														
Analys av empiri														
Skriva diskussion & slutsats														
Kontrollera & rätta														
Skapa presentation & opponering														
Presentera, försvara & opponera														
Lämna in rapporten														

Kommentar. Egen bearbetning.

Under förstudiens gång genomförde författare en ostrukturerad intervju med fallföretaget för att få en djupare förståelse kring problemställningen och det önskade resultatet av studien. Fallföretaget gav även ut ett flertal respondenter till intervju vid datainsamling.

Vidare fortsatte författarna med att mer detaljerat formulera frågeställningen och syftet till att stämma överens med fallföretagets problembild. Utifrån att undersöka utmaningarna mer detaljerat framställdes frågeställningen och syftet mer konkret. Studien övergick sedan till att formulera intervjufrågor till fallföretaget, affärsutvecklare och benchmarking-företaget för att därefter kunna göra en jämförelse med en liknande tidigare geografisk expansion. Under samma period analyserades ett

flertals teorier och modeller för att kunna hänvisa metoden till syftet och frågeställningen

3.3 Ansats

Studien har en kvalitativ och huvudsakligen deduktiv ansats, den utgår från etablerad teori för att tolka och förstå hur en organisation kan strukturera sig vid en geografisk expansion. Arbetet bygger på ett teoretiskt ramverk vilket omfattar organisationsstruktur, centraliseringsgrad, kommunikation, ansvarsfördelning och geografisk expansion, vilket har legat till grund för problemformuleringen och syftet som lyder:

> *Studiens syfte är att undersöka vilka organisatoriska utmaningar som medför en geografisk expansion av ett mindre bemanningsföretag och analysera centraliseringsgraden för dessa faktorer med ett beslutsstöd.*

Empirin samlas in genom ett flertal kvalitativa intervjuer med respondenter från både fallföretaget samt referensföretag. Intervjuerna är i huvudsak semistrukturerade, vilket gör det möjligt att dyka djupare i ämnet och på ett mer trovärdigt sätt jämföra empiri med teori. Den semistrukturerade formen öppnar upp dialogen mellan respondenten och forskare och gör det möjligt till att uttrycka erfarenheter och problem fritt, parallellt med att samtalen styrs emot studiens tematiska fokus.

Den insamlade empirin analyseras i förhållande till det teoretiska ramverket för att identifiera mönster, utmaningar och framgångsfaktorer. Resultatet jämförs därefter till fallföretagets nuläge och behov för en geografisk expansion. Arbetets utgångspunkt är deduktivt, men det tillåts ett visst mått av abduktivt tänkande, Säfsten & Gustavsson (2019) hänvisar till Kirkeby (1994) som påstår att abduktivt tänkande syftar till att systematisera kreativiteten inom vetenskapen. Vid abduktion är utgångspunkten ett resultat från exempelvis insamlade data från intervjun, från det undersöks resultatet emot en teori och vidare analyseras.

3.4 Design

Studien genomförs som en fallstudie då studien avser att utforska en djupare förståelse vilket Säfsten & Gustafsson (2019) menar är den huvudsakliga fördelen med en fallstudie. Enligt Yin (2014) är fallstudie lämplig då studien undersöker ett komplext och kontextbaserat problem där organisatoriska faktorer samverkar. Studien använder

endast ett fallföretag vilket gör studien till en enfallstudie. Studien använder kvalitativ empiri vilket gör det möjligt för studien att fånga upp aktörernas upplevelser, perspektiv och resonemang gällande problemet som studien undersöker.

Studien undersöker även tidigare erfarenhet av en geografisk expansion för ett liknande företag i syftet att utföra en benchmarking. En benchmarking är relevant för denna studie då den lyfter tidigare erfarenheter som användes för att utforma intervjufrågor till interna aktörer på fallföretaget och möjliggör även en jämförelse för att identifiera eventuella risker fallföretaget kan stöta på under expansionen.

Designen ger både en djupgående intern analys för fallföretaget samt en extern jämförelse med kvalitativa intervjuer för att undersöka viktiga faktorer vid en geografisk expansion. Intervjuerna kommer tillsammans med teori från litteraturgenomgång med tidigare forskning inom ämnet skapa ökad trovärdighet och göra resultaten applicerbara för andra liknande företag.

3.4.1 Fallföretaget

Studiens empiriska data har samlats in främst hos fallföretaget som studien bygger på. Fallföretaget heter Winberg Logistikpartner och är ett bemanningsföretag inom transportsektorn som grundades och utgår från Jönköping. Företaget grundades år 2021 och har sedan dess etablerats på marknaden i Jönköping och har i dagsläget flera åkerier i Jönköping som kunder. Under en intervju med den operativa chefen på fallföretaget nämns det att verksamheten är tillräckligt etablerad i Jönköping för att kunna planera en geografisk expansion till en annan ort. Winberg Logistikpartner har även ett dotterbolag som är ett åkeri som heter Brahe Logistik. Fallföretaget jobbar mycket med kundnöjdhet och har en företagskultur som handlar om att alla anställda ska ha rätt förutsättningar för att kunna utföra sitt arbete och de har stort fokus på att både kunderna och chaufförerna ska vara nöjda. I nuläget är fallföretagets kunder främst i Jönköping men de har även kunder utanför Jönköping på andra orter.

Fallföretagets verksamhet fungerar genom att hyra ut lastbilschaufförer till åkerier. Jobben är ofta rutter som är planerade för en längre tid och inte jobb som bara behövs en dag, även om det förekommer i vissa fall. Det är exempelvis en körning för ett utomstående åkeri som ska göras under tre månader där en chaufför från Winberg Logistikpartner kör för det utomstående åkeriet under alla tre månader. I dagsläget har fallföretaget fyra personer i ledningen som har olika roller för att sköta den dagliga driften för de cirka 40 personerna som är anställda på företaget. I en intervju under

förstudien med fallföretaget formades studiens syfte sin grund. Fallföretaget vill genomföra en geografisk expansion men saknar kunskap inom det organisatoriska, därav valdes fallföretaget och studiens syfte.

3.5 Datainsamling

Studiens datainsamling består av kvalitativa intervjuer eftersom det bidrar med djup och detaljerad information kring frågeställningarna (Säfsten & Gustavsson, 2019). I denna fallstudie har totalt sex semistrukturerade intervjuer genomförts med fem respondenter valda tillsammans med fallföretaget, och en respondent vald av författarna. En av sex intervjuer har gjorts i syfte av att göra en benchmarking av fallföretaget, ett externt företag inom samma sektor (referensföretag) som nyligen gjort en liknande geografisk expansion. I Tabell 1 redovisas vilka som har intervjuats, när intervjuerna ägde rum och hur lång tid respektive intervju tog.

Tabell 1

Samtliga genomförda intervjuer.

Datum	Roll	Företag	Tid
2025-04-04	Marknadschef	Benchmarkingföretaget	60 min
2025-04-16	VD	Fallföretaget	70 min
2025-04-16	Vice VD / Operativ chef	Fallföretaget	60 min
2025-04-16	Verksamhetskoordinator	Fallföretaget	45 min
2025-04-16	Förman	Fallföretaget	45 min
2025-04-22	Affärsutvecklare	Utomstående affärsutvecklare	90 min

Kommentar. Egen bearbetning

Intervjuer kan kategoriseras inom tre olika kategorier, ostrukturerade, semistrukturerade och strukturerade intervjuer (Säfsten & Gustavsson, 2019). Kvalitativ, semistrukturerade intervjuer har valts av anledningen att lämna frihet till respondenten att tala fritt kring komplexare frågor och samtidigt ge intervjupersonen möjlighet att ställa följdfrågor kopplade till det svar respondenten ger. Semistrukturerade formen möjliggör struktur parallellt med öppenhet vilket är särskilt värdefullt när olika perspektiv ska belysas.

Intervjuerna har genomförts med personer i olika roller inom fallföretaget respektive referensföretaget. Att intervjua personer inom olika ansvarsområden, från ledning till

operativa medarbetare, syftar främst till att samla och belysa flera olika nivåer av förståelse för hur organisatoriska beslut, strukturer och arbetssätt påverkas vid en geografisk expansion. Det ger en djupare och mer detaljerad bild av den interna organisationens logik (Patel & Davidsson, 2019)

Intervjufrågorna är strukturerade i mestadels samma form, grundade på intervjun gjord på referensföretaget. Referensföretaget är ett bolag som genomfört en liknande geografisk expansion, därmed genomfördes intervjun i syfte av att djupare förstå vilka utmaningar och svårigheter en geografisk expansion kan medföra. Denna intervju står även till grund för hur intervjufrågorna till respektive respondenter är formulerade för att öppna upp nya tankar, och utmana respondenterna till att tänka kring faktorer som fallföretaget och respektive respondenter kan ha missat. Intervjuerna har genomförts fysiskt och varat mellan 45 minuter och 1h 30min. Samtalen dokumenterades genom anteckningar, ljudinspelning och transkriberings verktyg, där samtycke gavs.

Sammanfattningsvis har intervju som datainsamlingsmetod valts eftersom det lämpar sig för att undersöka processer och organisatoriska förändringar ur ett internt perspektiv, vilket är centralt för studiens syfte.

3.6 Dataanalys

Det finns många olika sätt att analysera kvalitativa data på, ett sätt är tematisk analys, vilket är en vanlig och effektiv metod inom kvalitativ forskning. Tematisk analys går ut på att identifiera, analysera och rapportera mönster eller teman i data (Braun & Clarke, 2006). Metoden är flexibel och passar särskilt väl när syftet är att undersöka erfarenheter, uppfattningar och upplevelser hos respondenterna.

Den insamlade kvalitativa data har tematiskt analyserats för att identifiera, analysera och presentera olika mönster (teman) (Braun & Clarke, 2006). Genom att använda tematisk analys går det att hitta återkommande mönster och faktorer relaterade till studiens frågeställning som fallföretaget riskerar att få större utmaningar med. Dessa mönster har därefter analyserats med tidigare teori för att besvara och motverka.

Tematisk analys innebär att forskaren aktivt tolkar datamaterialet genom att organisera det i mönster (teman) som har relevans för studiens frågeställning. Analysen i denna studie har genomförts enligt Säfsten & Gustavsson (2019) förklaring av Braun och Clarkes (2006) sexstegsmodell för tematisk analys, vilket innebär följande:

1. ”Bekanta dig med datamaterialet: transkribera och gör noteringar om sådant som kan vara intressant.”
2. ”Skapa intiala koder i materialet: tilldela på ett systematiskt sätt en kod till intressanta företeelser i materialet och samla därefter data som hör till samma kod, så kallade kodad utdrag (nivå 1 i analysen).”
3. Sök tema: samla olika koder till möjliga teman, dvs. Sök efter likheter och mönster i koder som kan samlas under gemensamma teman (explicita eller latenta), samla därefter relevanta data för varje tema.”
4. Se över teman: kontrollera om teman fungerar i förhållande till de kodade utdragen (nivå 1) och till hela datamaterialet (nivå 2).”
5. ”Definiera och namnge teman: under analysen sker ett kontinuerligt arbete med att förfina, generera definitioner och namnge teman.” (Säfsten & Gustavsson, 2019)
6. Sammanställ rapport: detta är det sista tillfället för analys, utdrag ska väljas, teman ska kopplas till undersökningens frågeställning och relevant teori.” (Säfsten & Gustavsson, 2019)

Analysen har varit både teoristyrd och explorativ. De initiala kodningarna grundas i studiens frågeställning, vilket gav analysen en tydlig riktlinje. Samtidigt identifieras nya teman ifrån materialet, vilket ger analysen abduktiva inslag.

Abduktion beskrivs enligt Säfsten & Gustavsson (2019) som ett alternativ till induktion och deduktion, med syfte att systematisera kreativiteten inom vetenskap. Abduktion har sin utgångspunkt i resultat och från det undersöks vilken regel (teori) som kan förklara problemet (Säfsten & Gustavsson, 2019). Teman kan identifieras antingen induktivt, där teman växer fram ur den insamlade data utan förutbestämda teorier, eller deduktivt/teoristyrt, där kodningen styrs av befintliga termer eller teorier. I denna studie har både deduktivt/teoristyrt och induktivt kombinerats, vissa teman har växt fram baserat på insamlade data från intervju, medan andra har växt fram baserat på tidigare forskning.

Explicita teman bygger på vad respondenten faktiskt uttrycker, och latenta teman, handlar om att analysera respondentens yttrande mellan raderna, det underliggande budskapet eller struktur i det sagda. För att få så korrekt och detaljerad information

som möjligt har analysen grundat sig i en kombination av explicita och latenta teman, alltså har teorier och analyser grundat sig i vad respondenterna sagt, parallellt har även en analys av vad respondenten faktiskt sagt gjorts, latenta teman. På så sätt har analysen omfattat både explicita och latenta nivåer.

Resultatet av dataanalysen är en tematiskt uppbyggd redogörelse av de fenomen som framkommit i intervjuerna, därefter jämförs det sedan mot det teoretiska ramverket.

Efter genomförda intervjuer med både fallföretaget och referensföretaget, transkriberades materialet i sin helhet. Under analysprocessen identifierades återkommande mönster, formuleringar och ämnen i respondenternas svar. Genom en tematisk analys kodades materialet utifrån dessa repetitiva faktorer, vilket resulterade i tretton centrala teman med relevans för studiens syfte och forskningsfrågor. Dessa teman utgör grunden för analysens struktur och presenteras senare i analyskapitlet.

3.7 Trovärdighet

Detta avsnitt lyfter studiens trovärdighet vilket enligt Säfsten & Gustafsson (2019) ofta diskuteras kring en rapports validitet och reliabilitet. Om en studie har hög validitet och reliabilitet så anses studien också ha en högre trovärdighet. Följande avsnitt kommer att diskutera studien validitet och reliabilitet, samt sammanfattas i Tabell 2.

Tabell 2

Trovärdighetskriterier för studiens trovärdighet.

Trovärdighetskriterier	Defininition	Applicering
Intern Validitet	Hur väl studien undersöker det som ska undersökas.	Intervjufrågorna formades utifrån studiens syfte och frågeställningar. En benchmarking intervju genomfördes för att få faktorer att ställa frågor om på fallföretaget.
Extern Validitet	Hur väl studiens resultat kan generaliseras.	Studien har tydliga avgränsningar som förklarar vilka företag som kan använda resultaten.

Begreppsvaliditet	Hur väl studien använder teoretiska begrepp och modeller för datainsamling.	Flertalet teorier och tidigare studier inom ämnet eller liknande ämnen har använts i studien och kopplats med empirin.
Reliabilitet	Hur tilförlitlig datainsamlingen är.	Intervjuerna har spelats in och transkriberats. Under intervjuerna togs anteckningar av två personer som genomförde intervjuerna.

Kommentar. Egen bearbetning.

3.7.1 Validitet

Validitet är ett mått på hur väl studien undersöker det som ska mätas och är därför ett mått på studiens trovärdighet. Säfsten & Gustafsson (2019) menar att validitet är ett begrepp som bäst delas upp i tre kategorier: intern validitet, extern validitet och begreppsvaliditet.

Intern validitet syftar främst till att se hur väl studiens undersökning faktiskt ger data för att besvara studiens frågeställningar (Säfsten & Gustafsson, 2019). I studien gjordes frågeställningarna utifrån studiens syfte och när datainsamlingen strukturerades upp bestämdes intervjufrågor i förväg med hänsyn till studiens frågeställningar. Detta gjordes för att få underlag för att kunna besvara frågeställningarna och därmed öka studiens interna validitet. Det genomfördes även en intervju med ett liknande företag som tidigare har genomfört en geografisk expansion i syftet att kunna hitta faktorer som frågor till fallföretaget formulerades efter.

Den externa validiteten avser i vilken utsträckning resultaten från studien går att applicera på andra situationer (Säfsten & Gustafsson, 2019). Eftersom denna studie är en kvalitativ fallstudie med kvalitativa insamlade data så är målet inte statistisk generalisering utan analytisk generalisering (Yin, 2014). Eftersom fallföretaget som studien utförs i samarbete med representeras as som ett mindre bemanningsföretag ökar möjligheten till att använda resultaten till företag med en liknande kontext och därmed höjs den externa validiteten.

Begreppsvaliditeten handlar om hur väl studien använder teoretiska begrepp och modeller för datainsamling (Säfsten & Gustafsson, 2019). I denna studie används

flertal teorier och tidigare studier om organisationsstruktur och ledning för att ställa relevanta frågor under intervjuerna för att försäkra att begreppsvaliditeten är bra.

3.7.2 Reliabilitet

Säfsten & Gustafsson (2019) menar att reliabilitet avser hur tillförlitlig datainsamlingen är om studien skulle utföras igen. Reliabiliteten påverkas negativt om slumpmässiga fel uppstår under en mätning (Säfsten & Gustafsson, 2019). För att stärka reliabiliteten i studien har en intervjuguide tagits fram för semistrukturerade intervjuer där frågorna är direkt kopplade till frågeställningarna. Respondenter fick intervjufrågorna innan intervjun ägde rum för att ge utrymme att formulera svar och försäkra att frågan uppfattades korrekt. Samtliga intervjuer har ljudinspelats och transkriberas för att minimera risken för feltydningar och skapar en tydlig dokumentation av insamlade data.

3.8 Begränsad tidigare forskning

Studie har avgränsats inom ramarna för vilken typ av företag som behandlas av teorin. Då det finns begränsad mängd forskning generellt om bemanningsföretag har denna fallstudie behandlat ‘’small to medium enterprise” (SME) i beakt. Fallföretaget som studien behandlar delar flera organisatoriska likheter med andra SME, detta motiverar användningen av mer generella SME-teorier, särskilt kring struktur och ledning vid tillväxt.

4 Empiri

Kapitlet ger en översiktlig beskrivning av den empiriska domän som ligger till grund för denna studie. Vidare beskrivs empirin som samlats in för att ge svar på studiens frågeställningar.

4.1 Drivkrafter och förutsättningar för geografisk expansion

Ett centralt tema genom intervjuerna är de strategiska och operativa drivkrafterna bakom en geografisk expansion. För fallföretaget handlar det om en önskan att växa och en upplevd nödvändighet, särskilt eftersom den nuvarande marknaden är mättad. Expansionen betraktas som ett naturligt nästa steg för fortsatt utveckling av organisation, men inte utan betänklighet, det krävs tydlig planering, resurser och förståelse för de lokala marknaderna. I detta avsnitt belyses respondenternas syn på varför expansion är aktuellt, vilka motiv som ligger bakom ett beslut för expansion samt vad som krävs för att skapa rätt förutsättningar från start.

4.1.1 Tillväxtambition och strategisk vilja

De semistrukturerade intervjuerna bevisar en tydlig enighet om att tillväxt är i dagsläget en nödvändighet för fallföretagets utveckling. VD för fallföretaget beskriver det genom följande:

”Om man inte gasar så hamnar man efter, vi måste fortsätta utvecklas och inte stanna av.”

VD (Winberg Logistikpartner)

Detta speglar en vilja i att vara proaktiv snarare än reaktiv. Operativ chef för fallföretaget förklarar hur den nuvarande marknaden lokalt är ‘’mättad”, vilket gör den geografiska expansionen till en strategisk nödvändighet för en fortsatt tillväxt. Expansionen är inte ett mål i sig, utan ett medel för att säkra bolagets långsiktiga tillväxt och konkurrenskraft. Detta i kombination med att en erfaren affärsutvecklare understryker tillväxt som en nödvändighet, men betonar att expansion ska vara strategiskt grundad och inte ske för snabbt:

”Jag tror att fallföretaget är i den fasen fortfarande Där de bygger konceptet. Alla processer är inte satta. Organisationen är inte satt. Ägarna har för lite tid att lägga på en ny etablering fortfarande.”

Affärsutvecklare (Utomstående respondent)

Med det sagt menar affärsutvecklaren att det är av stor vikt att grunden och strukturen för företaget redan är format innan en geografisk expansion sker. Skulle den geografiska expansionen ske för snabbt menar affärsutvecklaren att de nuvarande och nya systemen hos fallföretaget kan hamna i efterkant och inte utvecklas parallellt med expansionen, och därav bli en flaskhals. Samtliga respondenter på fallföretaget nämner även att tidsbristen är en stor faktor som ska skapa utmaningar i flera delar av verksamheten.

4.1.2 Betydelsen av marknadsanalys och lokal närvaro

Flera respondenter av de semistrukturerad intervjuerna betonar vikten av en noggrant gjord marknadsanalys innan en etablering sker. Affärsutvecklaren lyfter vikten av att förstå konkurrenssituationen och kunna identifiera kundbehov på den nya marknaden. Affärsutvecklaren förklarar det på följande sätt:

”Man måste förstå vilka aktörer som redan finns, vad kunderna vill ha och vad vi kan tillföra som är unikt”.

Affärsutvecklare (Utomstående respondent)

Vd tillsammans med den operativa chefen påpekar att fallföretaget redan har etablerade kontakter i den tänkta orten vilket kommer att underlätta inträdet på marknaden. Gemensamt mellan vd, operativ chef och affärsutvecklare på fallföretaget är att avståndet mellan centralkontoret och den tänkta orten är av stor vikt för strategiska fördelar.

Förman arbetar på terminalen och har tillsammans med den operativa chefen, ansvar om rekryteringen av chaufförer, detta för att fallföretaget ska kunna uppnå den kvalitet på transporter de eftersträvar. Förman betonar även vikten av lokal närvaro från ett operativt perspektiv genom:

”Man måste veta hur gatorna funkar, rutiner på lagren och sådant som man inte lär sig från ett kontor”.

Förman (Winberg Logistikpartner)

Förman betonar vikten av en välplanerad rekrytering av diverse roller då expansionen innebär en svårare men viktigare del av en uppstart vid expansion. Genom att ha en väl planerad process och idé kring vad företaget vill uppnå på den nya orten har

företaget en bättre bild av vilken typ av kompetens som kommer att krävas. Det är enligt förman viktigt att chauffören förstår hur den tänkta transporten lastas på och av, hur fordonet manövreras samt graden av service vid kundbemötande.

4.2 Organisationsstruktur och ledning

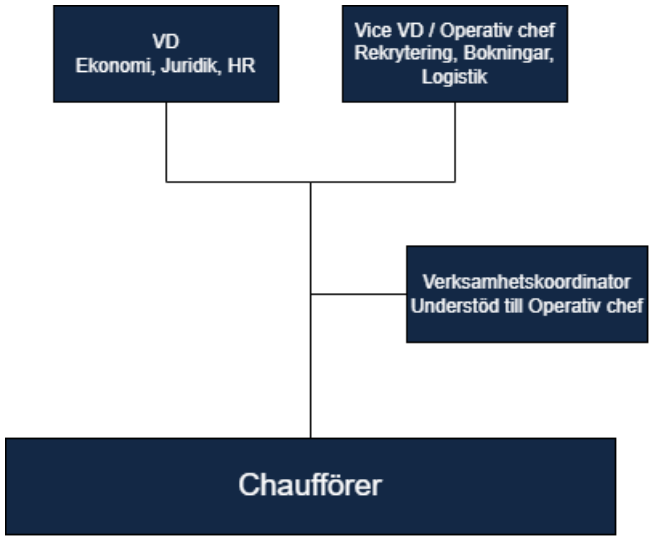
Studiens fallföretaget är idag en relativt liten organisation med en informell och flexibel struktur, vilket har gynnat en snabb anpassning i det dagliga arbetet. Samtidigt upplevs denna struktur som sårbar i samband med tillväxt och expansion. Respondenterna uttrycker behovet av att gå från en personberoende modell till mer formaliserade roller och processer. Ledarskapets funktion vid geografisk spridning är också i fokus, vem leder, hur delegeras ansvar och var fattas beslut? I detta avsnitt diskuteras nuvarande strukturella förutsättningar och de förändringar som respondenterna anser vara nödvändiga för att möjliggöra en hållbar expansion.

4.2.1 Nuvarande struktur

I nuläget har fallföretaget en informell och simpel organisationsstruktur med ett fåtal ledande personer. Flera av respondenterna från intervjuerna beskriver att ledningen har ett uppdelat huvudansvar för vissa delar av verksamheten men att man hjälper varandra eftersom ledningsgruppen är liten. Fördelen med den nuvarande strukturen är att samtliga i ledningsgruppen får ta del av allt som händer inom verksamheten. Det blir ett mer flytande arbetssätt där alla arbetar från samma ort och kan diskutera beslut och händelser som sker i verksamheten. I Figur 8 visualiseras fallföretagets nuvarande, simpla struktur med respektive medarbetares arbetsuppgifter.

Figur 8

Fallföretagets nuvarande struktur.



Kommentar. Egen bearbetning.

4.2.2 Behovet av ansvarsfördelning och ledarskapsstrategier

Under intervjuerna diskuterades behovet av en tydligare ansvarsfördelning och organisationsstruktur framåt och vid en geografisk expansion. Åsikterna är relativt enade i hela ledningsgruppen där den generella åsikten är att det behövs en operativt verkande roll på den nya orten med liknande arbetsuppgifter som den operativa chefen har i nuläget fast för de chaufförer som verkar på den nya orten. Däremot menar verksamhetskoordinatorn på fallföretaget att det inte borde behövas en ny roll på den nya orten utan menar att allt går att styra centralt från Jönköping:

”Jag tror att det skulle kunna vara relativt självgående, i kombination med att man gör fysiska besök med kunderna.”

Verksamhetskoordinator (Winberg Logistikpartner)

VD på fallföretaget menar att expansionen kan styras centralt till en start men när det är cirka åtta anställda chaufförer på den nya orten menar VD att det behövs en ny operativ roll för att det ska fungera långsiktigt. Det är en åsikt som respondenterna på fallföretaget är enade om. Det nämndes även av respondenten på benchmarking företaget att en verksamhet behöver vara försäkrad om att behovet för en ny enhet med nya roller finns på den nya orten innan expansionen sker.

4.3 Rekrytering och kompetensförsörjning

En återkommande insikt bland respondenterna är att valet av rätt person, särskilt initialt vid en geografisk expansion, är avgörande för en lyckad etablering på en ny ort. Den första rekryteringen ses inte bara som en operativ resurs, utan även som kulturbärare och ambassadör för företaget. Detta skapar höga krav på både personlighet, initiativförmåga och lokal kännedom. Samtidigt upplevs det utmanande att hitta kandidater som passar företagets värderingar och har rätt kompetens. Följande avsnitt beskriver hur fallföretaget idag arbetar med rekrytering, vilka krav man ställer på nya medarbetare vid expansion samt vilka lärdomar respondenterna tagit ifrån tidigare erfarenheter.

4.3.1 Krav på nyckelpersoner och lokal kompetens

Respondenterna är eniga om att framgången vid en geografisk expansion hänger på att hitta rätt person redan från start. Den operativa chefen uttrycker vikten av att:

“Det viktigaste är att hitta en person som inte bara kan köra lastbil, utan även någon som kan bygga upp någonting runt omkring sig också.”

Operativ chef (Winberg Logistikpartner)

Medan VD betonar vikten av att nyckelpersonen är självgående:

"Vi kan inte stå och hålla någon i handen hela tiden på en annan ort, de måste kunna ta egna initiativ".

VD (Winberg Logistikpartner)

Affärsutvecklaren lägger även fokus på rätt personlighet samt lokala kontakter genom:

"Det är inte bara om du är duktig på jobbet, utan om du också kan nätverka, skapa relationer och förstå kundernas behov lokalt".

Affärsutvecklare (Utomstående respondent)

Med denna data går det att dra slutsatsen kring att egenskaper som är särskilt viktiga är flexibilitet, relationsskapande förmågor, ansvarstagande och en viss marknadskännedom. Den första individen som anställs på den nya orten ska ses som en grundpelare i den nya orten för verksamheten, fallföretagets nya marknad ska byggas kring individen i fråga vilket gör rekryteringen till en vital del i planeringen för en geografisk expansion.

4.3.2 Utmaningar vid rekrytering på nya orter

Förman på fallföretagets åkeri understryker svårigheter med att hitta rätt chaufför och betydelsen av praktiska tester. Rekrytering på ny ort medför osäkerhet, både vad gäller kompetens och kulturell anpassning, vilket ökar kraven på en genomtänkt process. Förman beskriver problemet genom:

"Vi kan inte skicka någon från "central-ort" varje gång det blir något, den som är på plats måste klara sig själv."

Förman (Winberg Logistikpartner)

Förman beskriver även vikten av provkörningar och praktiska tester innan anställning:

"Det är först när du ser dem köra som du verkligen vet om de klarar jobbet".

Förman (Winberg Logistikpartner)

Under intervju med förmannen framkommer det tydligt att fallföretagets affärsmodell bygger på att vara relationsinriktade med en nära kontakt till kund. Operativ chef nämner även att det är svårt att hitta kandidater som har både den operativa kompetensen samt de affärsmässiga egenskaper som krävs:

”Ofta hittar du någon som är duktig på att köra, eller någon som är bra med folk, men sälla med båda kompetenser.”

Operativ chef (Winberg Logistikpartner)

Det förekommer också diskussioner kring hur mycket stöd den nya enheten behöver initialt, VD betonar att den nya personen inte kan lämnas ensam, särskilt inte i början.

4.4 Kommunikation och intern samordning

Effektiv kommunikation och samordning mellan enheter är avgörande när en organisation sprider sig geografiskt. Intervjuerna visar att fallföretaget idag arbetar i ett högt tempo där mycket sker för ett särskilt ändamål och att detta redan skapar utmaningar i den interna kommunikationen. Flera respondenter lyfter vikten av att tydliggöra rutiner, skapa återkommande avstämningar och utveckla digitala verktyg, särskilt när ledningen inte fysiskt är på plats. Samtidigt betonas att tekniska lösningar inte kan ersätta personlig närvaro, åtminstone inte i början. Detta avsnitt behandlar befintliga utmaningar, förslag på förbättringar och reflektioner kring hur kommunikation kan fungera i en mer komplex struktur.

4.4.1 kommunikationsutmaningar i en expanderande organisation

Fallföretagets verksamhetskoordinator beskriver hur dagens höga tempo gör kommunikationen utmanande även inom det befintliga kontoret. Brister i informationsflödet riskerar att förvärras vid geografisk spridning.

”Det kan ändras från en kvart till en annan, då gäller det att veta vad som händer, annars blir det kaos.”

Verksamhetskoordinator (Winberg Logistikpartner)

Inom företaget förekommer det brister i informationsflödet, operativ chef förklarar det enligt nedan:

”Vi har ibland problem med att få ut rätt information internt, även ”i nuvarande ort”.

Operativ chef (Winberg Logistikpartner)

Detta efterliknar en oavsiktlig silo-struktur inom fallföretaget, vilket de gärna strävar bort ifrån. Förman fortsätter med att uttrycka oro för att kommunikationen med personalen på en ny ort blir bristfällig om det inte finns någon som aktivt följer upp. Respondenterna är enhetliga i att tillväxten förutsätter en bättre struktur för kommunikation, både vertikalt och horisontellt inom fallföretaget.

4.4.2 Verktyg och rutiner för effektiv informationsdelning

Respondenterna efterfrågar tydligare strukturer för kommunikation och regelbundna uppföljningsmöten. Digitala verktyg ses som ett komplement men inte som en ersättning för fysisk närvaro, särskilt inte under uppstartsfasen. Verksamhetskoordinator beskriver det enligt nedan:

"Vi använder redan vissa digitala verktyg, men det funkar bara om alla vet hur man ska använda dem och om man följer upp."

Verksamhetskoordinator (Winberg Logistikpartner)

Medan VD är noga med att poängtera vikten av struktur:

"Man måste ha ett system för det, annars glöms saker bort, eller så vet inte folk vad som förväntas av dem."

VD (Winberg Logistikpartner)

Att införa regelbundna veckomöten för avstämning är en konkret idé som lyfts, både internt på nya orter samt gemensamt med huvudkontoret. Operativ chef föreslår även ett ökat användande av skriftlig dokumentation:

"Vi kan inte bara ta saker på volley längre, vissa saker måste dokumenteras och följas upp."

Operativ Chef (Winberg Logistikpartner)

Respondenterna visar tydligt på enlighet kring att kommunikationen måste formaliseras ytterligare för att klara av en geografiskt utspridd verksamhet.

4.5 Företagskultur och värderingar vid expansion

Samtliga respondenter på fallföretaget diskuterar hur viktig företagskulturen är och hur den bör bevaras även vid en geografisk expansion. Eftersom fallföretaget har mycket kundkontakt och personalkontakt är det viktigt att företagskulturen är enhetlig genom hela verksamheten. Om företagskulturen skulle skilja sig mycket mellan olika orter finns det risk för rykten som kan påverka verksamheten negativt menar VD på fallföretaget.

Flera av respondenterna menar att det är viktigt att ha god kontakt och upplärning med nyanställd ledningspersonal för att se till att företagskulturen behålls. Affärsutvecklaren anser att fallföretaget bör arbeta med att konkretisera sina värderingar och vad det betyder i praktiken.

4.6 Kundrelationer och affärsutveckling

Fallföretagets affärsmodell bygger i hög grad på personliga kundrelationer och anpassade lösningar. Denna närhet har varit en konkurrensfördel och en grund för långsiktiga samarbeten. Vid expansion till en ny ort krävs dock att dessa relationer byggs upp från grunden, vilket enligt respondenterna förutsätter både lokal närvaro och ett tydligt erbjudande. Marknadsföring, nätverk och säljstrategi diskuteras som viktiga verktyg för att vinna förtroende och etablera sig som en trovärdig aktör. I detta avsnitt behandlas hur kundrelationer påverkar expansionsprocessen, hur fallföretaget positionerar sig på nya marknader och vilka strategier respondenterna anser är mest effektiva.

4.6.1 Relationens roll i etablering på nya marknader

Genomgående för alla respondenter är att fallföretags viktigaste konkurrensfördelar är kundrelationer. VD och den operativa chefen på fallföretaget betonar att en av de viktigaste sakerna i en bemanningsverksamhet för att vara konkurrenskraftig är att skapa och behålla goda kundrelationer. VD beskriver det genom nedan:

”Vi är väldigt involverade i våra kunders verksamheter, de ser oss nästan som en förlängning av sig själva.”

VD (Winberg Logistikpartner)

Lyhördheten och närhet till kunder är enligt den operativa chefen det som särskiljer fallföretaget gentemot konkurrenter:

"Vi lyssnar, vi anpassar oss. Vi är inte bara en leverantör, utan även en samarbetspartner."

Operativ chef (Winberg Logistikpartner)

Relationer ses som en dörröppnare till nya affärer i samband med en expansion från flera av respondenterna, VD beskriver det enligt:

"Vi har redan kontakt "på den tänkta ort", det är där vi börjar, med relationer vi litar på."

VD (Winberg Logistikpartner)

Den externa affärsutvecklaren förklarar att den personliga relationen också är nyckeln till att vinna förtroende på en ny marknad:

"Folk gör affärer med människor, inte logotyper. Vår största tillgång är förtroendet vi har byggt upp."

Affärsutvecklare (Utomstående respondent)

4.6.2 Säljarbete och marknadsföring i en ny kontext

Den operativa chefen framhåller vikten av att kombinera befintliga kontakter med aktiv marknadsföring vid en etablering i den nya orten. Både direktförsäljning och nätverksarbete nämns som viktiga komponenter i tillväxtstrategin.

"Vi ska jobba med nätverk, alltså ringa och träffa folk vi redan känner, men också synas lokalt, kanske genom annonsering eller samarbeten."

Operativ chef (Winberg Logistikpartner)

Den externa affärsutvecklaren understryker vikten av att positionera sig som ett seriöst alternativ.

"Det måste vara tydligt vem vi är och vad vi står för. Även om vi är nya i stan ska vi upplevas som etablerade och professionella."

Affärsutvecklare (Utomstående respondent)

Flera respondenter påpekar också att affärsutveckling inte bara handlar om sälj, utan om att förstå marknaden, lyssna in behoven och våga anpassa sig. Den operativa chefen uttrycker det enligt följande:

"Det handlar om att vara där, visa att vi finns, och sedan bygga därifrån, med kvalitet i varje steg."

Operativ chef (Winberg Logistikpartner)

Tydligt genom alla respondenter är ständigt den relationsinriktade affärsplanen vilket ses som en viktig del i deras strategi vid en geografisk expansion.

4.7 Risker, utmaningar och lärdomar

Expansion innebär inte bara möjligheter utan också risker, vilket respondenterna ständigt återkommer till. Bland de största riskerna nämns kapacitetsbrist, kulturförlust och bristande kontroll. Att etablera på en ny ort kräver tid, engagemang och resurser, annars riskeras att både den nya och den befintliga verksamheten blir lidande. Det lyfts även ett antal lärdomar kring vad som krävs för att lyckas, rätt personer, tydliga strukturer och en realistisk tidsplan. I detta avsnitt summeras respondenternas erfarenheter och reflektioner kring vad som krävs för att expansionen ska bli hållbar och långsiktigt framgångsrik.

4.7.1 Identifierade riskområden vid expansion

Flera identifierade risker framkommer av respondenterna, brist på resurser, kvalitetsförsämring i kärnverksamheten och förlust av värdegrund. VD förklarar att en för snabb expansion kan belasta organisationen:

"Vi kan inte dra i gång för mycket samtidigt, det är risk att vi tappar i kvalitet på det vi redan har."

VD (Winberg Logistikpartner)

Förman delar samma oro kring att resurser kan tunnas ut, medan affärsutvecklaren konkretiserar en mer strukturell risk. Det är enkelt att underskatta det administrativa arbetet och behovet av ledarskap:

"Du kan ha världens bästa idé, men om du inte har folk och struktur som backar upp det, då faller det."

Affärsutvecklare (Utomstående respondent)

En ytterligare risk som lyfts av flera respondenter är att företaget tappar sin kultur och identitet om ledningen inte är närvarande i uppstartsfasen, operativ chef uttrycker det enligt:

”Det är inte bara att sätta någon där och tro att det funkar, vi måste visa vad ”fallföretaget” är från början.”

Operativ chef (Winberg Logistikpartner)

4.7.2 Sammanfattade erfarenheter och förbättringsförslag

Respondenterna är eniga om att framgång kräver tydliga processer, rätt rekryteringar och ledarskapsnärvaro. Affärsutvecklaren betonar att en expansion måste vara strukturerad:

”Det krävs mer än bara vilja och en ny ort, det krävs att bygga en organisation för det också.”

Affärsutvecklare (Utomstående respondent)

Den operativa chefen understryker vikten av att göra rätt från början vid rekrytering av personal till den nya orten, respondenten säger att det inte spelar någon roll hur bra expansionen är planerad om det inte finns rätt personer på enheten som får verksamheten att fungera. Affärsutvecklaren sammanfattar vad han ser som de viktigaste lärdomarna enligt:

”Man måste ha en tydlig plan, en lokal resurs, och en kulturstrategi. Expansion är inte bara logistik, det är organisationsbyggande.”

Affärsutvecklare (Utomstående respondent)

Förmannen avslutar med ett konkret råd som fångar mycket av det övriga respondenter diskuterar:

”Det är okej att bromsa om det inte känns rätt. Bättre att backa än att trycka igenom något halvdant.”

Förman (Winberg Logistikpartner)

4.8 Benchmarking

I detta avslutande avsnitt för empirikapitlet görs jämförelser mellan intervjuerna på fallföretaget och intervjun på det utomstående benchmarking företaget som tidigare har genomgått en liknande geografisk expansion. Syftet är att senare kunna identifiera lärdomar som kan överföras till fallstudien för att förstärka analysen.

Respondenten på benchmarkingföretaget betonar vikten av att göra en marknadsanalys och etablera god kundkontakt innan ett företag börjar överväga att göra en geografisk expansion och starta upp en ny enhet på en ny ort. Om en verksamhet inte vet om det kommer finnas kunder eller om det finns en efterfrågan av verksamhetens produkter eller tjänster, går det inte att säga att den nya enhet kommer fungera lika bra som den gjorde på originalorten. Fallföretagets respondenter diskuterade också detta och var medvetna om hur viktigt det är att förbereda.

Benchmarkingföretagets respondent menar även att kommunikationen är viktigt vid uppstart av en ny enhet. Respondenten menar att det är viktigt med en etablerad rutin för både fysiska och digitala möten samt en tydlig uppstartsperiod för de nyanställda med mycket närvaro från ledningsgruppen. VD på fallföretaget nämner också hur viktigt det är att ha en god närvaro vid en ny enhet. Respondentens viktigaste faktorer inför en geografisk expansion stämmer väl överens med fallföretagets faktorer.

5 Analys

Kapitlet ger svar på studiens frågeställningar genom att behandla insamlad empiri och teoretiskt ramverk. Detta kapitel är uppdelad i studiens två frågeställningar. Först besvaras den första frågeställningen: ”Vilka faktorer bör beaktas vid övervägandet av centraliseringsgrad för bemanningstjänster för en ökad leveransservice?”. *Efter det besvaras studiens andra frågeställning: ”Vilka organisatoriska utmaningar medför en geografisk expansion av ett bemanningsföretag?”.*

5.1 Frågeställning 1

För att kunna genomföra ett stort förändringsarbete i en verksamhet är det viktigt att känna till vilka utmaningar som kan komma att uppstå under förändringens gång. För att kunna identifiera vilka utmaningar som en geografisk expansion medför kopplas studien teori med den insamlade empirin för att kunna besvara den andra frågeställningen: ”Vilka organisatoriska utmaningar medför en geografisk expansion av ett bemanningsföretag?”.

5.2.1 Strukturförändring i organisationen

Som empirin lyfter är fallföretaget idag ett litet företag med en simpel organisationsstruktur där det finns roller för varje individ i ledningsgruppen. Eftersom det är så få roller i ledningsgruppen jobbar varje individ flexibelt och hjälper till med alla delar i verksamhet om det krävs. Beslutsfattandet sker snabbt och majoriteten av kommunikationen sker muntligt direkt då alla utgår från samma geografiska punkt. När en geografisk expansion sker till andra orter uppstår ett behov av att förtydliga roller, ansvar och arbetsfördelning, detta menar flera respondenter som beskrivet i empirin. Detta förändringsbehov stämmer överens med det teoretiska ramverk där det framgår att en tidigare enkel men effektiv struktur inte blir tillräcklig i samband med en expansion då ledningsgruppen blir mer komplex och geografiskt utspridd. (Halley & Guilhon, 1997; Julien, 1993). Att genomgå strukturförändringar och skapa nya rutiner är en av de mest centrala utmaningarna vid en geografisk expansion, särskilt för ett SME företag då det innebär en stor förändring i de dagliga processerna eftersom delar av företag sker på en annan plats. Armenkis et al. (1993) förklarar att det även krävs mentala förberedelser inför organisationsförändringar, de beskriver något som kallas *readiness for change*. Teorin bygger på att skapa en förståelse för samtliga inblandade i arbetet för att öka motivation och minska motstånd för arbetet.

Empirin lyfter behovet att bygga ett fundament i organisationen innan det sker en förhastad expansion som den nuvarande strukturen inte hanterar. Det handlar om att definiera hur organisationens kärnfunktioner ska fungera vid en mer komplex organisationsstruktur. Vilka arbetsflöden ska standardiseras och vilka roller som ska göra vad. Det förstärks i teorin där Picken (2017) menar att ett fundament är den mest kritiska processen i en verksamhetsexpansion. Samtliga delar av organisationen behöver vara standardiserade på ett sätt som kan hantera en geografisk expansion. Empirin lyfter att en uppstart av en ny enhet på en ny ort kräver mycket fysiska besök från ledningsgruppen vid uppstart för att kunna styra nya anställda att ta beslut som går i linje med företagskulturen och verksamhetens värderingar. För att det ska vara genomförbart krävs ett tydligt fundament som tillåter att den tiden avvaras till förändringsarbetet.

5.2.2 Kommunikationsutmaningar och samordning

Samtliga respondenter, både i fallföretaget och utomstående, menar att både god kundkontakt och intern kommunikation spelar en avgörande roll i ett bemanningsföretags framgång på marknaden. Eftersom fallföretaget har majoriteten av sina kunder på samma ort som huvudkontoret eller närliggande orter blir det enklare att hålla en god kundkontakt. Men för att genomföra en geografisk expansion krävs det en etablerad kundkontakt för att säkerställa att efterfrågan som krävs för en expansion är tillräcklig. Detta nämns även i empirin där respondenten på benchmarkingföretaget nämner att kundkontakt behöver vara väl etablerad innan planer på en expansion dit påbörjas. VD på fallföretaget menar expansionen kan styras centralt till en början fram till att behovet av chaufförer blir så stort att det krävs en ny operativ roll på den nya enheten. En ny operativ roll på den nya orten vid en geografisk expansion är även viktig för kundkontakt eftersom det minskar det geografiska avståndet från företaget till kunden. Detta förstärks i teorin där Halley & Guilhon (1997) menar att lokala enheter kan fatta beslut kopplat till kundkontakt för att göra snabbare beslut och på så sätt öka servicegraden till kund.

Empirin lyfter att den interna kommunikationen på fallföretaget idag är snabb då ledningsgruppen utgår från samma plats och där kommunikationen kan ske muntligt direkt. Men vid en geografisk expansion skapas ett avstånd från huvudkontoret och den nya enheten vilket gör att kommunikationen blir mer komplex. VD på fallföretaget nämnde att när andra i ledningsgruppen arbetar på annan plats resulterar det i att det blir brister i kommunikation och att all information inte når fram. Detta finns en risk

att samma situation uppstår vid en geografisk expansion där information från huvudkontoret inte når fram till den nya enhet och vice versa. Daft et al. (2020) menar att när organisationen blir mer komplex ökar behovet av ett mer utvecklat kommunikationssystem. Detta bekräftas i empirin där behovet av informationssystem och tydliga mötesstrukturer lyfts. För att undvika att det uppstår brister i kommunikationen behöver det utvecklas tydliga rutiner för rapportering, återkoppling och möten, denna analys förstärks också i teorin där Davenport (1998) menar att informationssystem endast fungerar om det finns tydliga rutiner som användarna förstår och vill använda för att underlätta arbetet.

5.2.3 Företagskultur på ny enhet

Företagskulturen var något som flera respondenter på fallföretaget nämnde var en viktig aspekt vid en geografisk expansion eftersom det är i fallföretagets största intresse att bevara den nuvarande kulturen för att behålla företagets värderingar och varumärke. I empirin framkommer det att en av fallföretagets starkaste tillgångar och något som särskiljer företaget från dess konkurrenter.

Företagskulturen bygger mycket på god kommunikation med kunder, geografisk närhet och många fysiska besök hos kunder samt samarbete mellan medarbetare på företaget. Vid en geografisk expansion minskar dessa förutsättningar radikalt. En ny enhet kommer inte ha samma nära kontakt med ledningen på huvudkontoret, vilket gör att kulturen inte överförs genom daglig interaktion på samma sätt som tidigare. Respondenterna i ledningsgruppen på fallföretaget planerar på att lösa detta genom att ha många fysiska besök på den nya enheten för att se till att företagets värderingar appliceras på den nya enheten för att bevara företagskulturen långsiktigt. Detta är enligt teorin rätt sätt att lösa denna utmaning, Hatch (2018) beskriver företagskultur som något som formas genom kontinuerlig interaktion, berättelser och handlingar. Empirin visar att det i nuläget saknas formella sätt att kommunicera företagskulturen, inte för att den är svag, utan snarare att den behöver konkretiseras och sätta fingret på vad företagskulturen betyder i praktiken.

5.2.4 Rekrytering och kompetensförsörjning

En av de större organisatoriska utmaningarna empirin lyfter är hur företaget ska säkerställa rätt kompetens vid etablering på nya geografiska platser. Respondenterna är eniga om att den första individ som anställs på en ny ort spelar en avgörande roll, både operativt och strategiskt. Personen ska enligt respondenterna vara självgående, initiativrik och ha lokal kännedom, samtidigt som individen representerar företagets värderingar och arbetssätt. Verksamheten ska byggas runt individen, vilket skapar ett

stort beroende av personens kapacitet och förmåga att skapa relationer och hantera arbetsbörda samt ansvar ensam i en uppstartsfas.

Ur ett teoretiskt perspektiv beskrivs detta som ett vanligt fenomen för mindre växande företag. Thunissen et al., (2013) förklarar hur strategisk kompetensförsörjning inte enbart handlar om att rekrytera för nuvarande behov, utan om att förutse vilken kompetens som krävs för att möjliggöra en långsiktig utveckling och kontinuitet. Julien (1993) understryker att kompetens i SME inte handlar bara om formell utbildning, utan om en helhetssyn, lojalitet och anpassningsförmåga, flera egenskaper vilka respondenterna lyfter som centrala i en etablering. Analysen visar däremot att företagets nuvarande strukturer har en svaghet i att stödja denna process. Hatchs (2018) syn på organisationskultur menar att det inte är något som kan beordras fram, utan något som formas genom praktik och interaktion. När en individ är ensam representant på en ny ort riskerar denna att sätta en helt egen kultur om inte rätt stöd och struktur redan finns centralt.

Kompetensförsörjning är alltså inte bara en HR-fråga, utan en organisatorisk utmaning som påverkar struktur val, kommunikation och styrning. Daft et al., (2020) framhåller att lärande organisationer skapar system för att fånga upp och sprida kunskap från rätt individ, något som idag inte finns fullt ut. Expansion kräver därmed krav på både utvecklade processer för rekrytering, och en förståelse för hur kompetens och ansvar samspelar i en geografiskt fördelad struktur.

5.2.5 Tidsbrist som organisatorisk utmaning

En återkommande utmaning i empirin är att tid är en bristvara inom organisationen, både vad gäller den dagliga driften och möjligheten att arbeta för förändring och inte minst en geografisk expansion. Respondenter på fallföretaget beskriver att det finns ett begränsat utrymme för strukturellt förändringsarbete. Denna tidsbrist är en förstärkande faktor för andra organisatoriska utmaningar vid en geografisk expansion. Orlikowski & Yates (2002) beskriver hur organisationer själva konstruerar sina tidsplaner genom rutiner och prioriteringar, något som i sin tur påverkar hur effektivt förändringsarbete kan utföras. Ett SME företag med en simpel struktur och högt tempo riskerar därför att förändringsarbete prioriteras bort för att kunna sköta den dagliga driften.

Tidsbrist får även konsekvenser för rekrytering och introduktion av personal på den nya enheten. I empirin beskrivs att nyanställda blir självständiga relativt fort. Detta

skapar större krav på rekryteringsprocessen vilket betyder ännu mer krav på tiden verksamheten lägger på rekrytering. Bernerth et al. (2011) beskriver begreppet *change fatigue*, ett tillstånd där ledningspersonal blir psykiskt uttröttade och mer motvilliga till ytterligare förändringar som en följd av för högt förändringstempo utan tillräckligt stöd i den dagliga driften. Sammanfattningsvis visar analysen att tidsbrist är en kritisk organisatorisk utmaning vid en geografisk expansion. Den påverkar strukturens utveckling och ledarskapets möjligheter att driva förändring. För att en geografisk expansion ska vara genomförbart behöver företaget fatta rätt beslut och avsätta tillräckligt med tid för att kunna genomföra förberedelser, för att inte riskera att missa viktiga faktorer som kan hjälpa en geografisk expansion långsiktigt.

5.2 Frågeställning 2

En central fråga i detta examensarbete har varit att förstå hur ett mindre bemanningsföretag kan strukturera sin verksamhet vid en geografisk expansion i relation till graden av centralisering. Den första delen av analysen kommer därför besvara frågeställning 1: Vilka faktorer bör beaktas vid övervägandet av centraliseringsgrad för bemanningstjänster för en ökad leveransservice?

5.2.1 Existerande struktur och behov av förändring

Respondenterna visar i empirin att verksamheten idag präglas av en platt och informell struktur där mycket av arbetet ligger belastat på ett litet antal individer, främst ledningsnivån. Beslutsvägarna är korta, vilket möjliggör snabbt agerande och flexibilitet. Mintzberg (1979) beskriver den enkla strukturen på ett motsvarande vis, där den strategiska ledningen styr direkt över den operativa kärnan. En sådan struktur är effektiv i mindre organisationer men kan snabbt riskera att bli otillräcklig vid en tillväxt, exempelvis geografisk expansion.

Flera av respondenterna beskrev att det i dagsläget fungerar bra med den befintliga strukturen, men att tillväxten medför ett behov av tydligare rollfördelning och uppdelning av ansvar. Med expansion följer också ökad specialisering, där det tidigare hanterats av en person men nu behöver delas upp på flera roller. Detta ställer krav på ett mer tydligt mandat, kompetensfördelning och ägarskap i process.

I flera intervjuer framkom att det personberoende arbetssättet idag fungerar på grund utav erfarenhet och engagemang, men att det skapar sårbarhet. När detta kombineras med en tillväxt kan det skapa ineffektivitet eller brister i leveransförmågan. Detta stöds av hur Chandler (1962) beskriver det klassiska resonemanget om att ‘’struktur följer strategi’’, när företagets strategi förändras emot en geografisk expansion måste även

dess struktur anpassas. Den nuvarande informella modellen riskerar att leda till otydlighet och ineffektivitet i en mer komplex organisation vid tillväxt. Det uppstår ett behov av både specialisering och formalisering, där fler funktioner, roller och relationer måste definieras.

5.1.2 Balans mellan lokalt ansvar och central styrning

En återkommande utmaning vid geografisk expansion är att avgöra hur mycket ansvar bör ligga hos de lokala kontoren jämfört med den centrala ledningen. I empirin framkommer det att verksamheten värderar lokal närvaro högt, flera respondenter beskriver att närhet till kund, återkoppling och lokalt beslutsfattande är avgörande för att möta efterfrågan. Detta bekräftar det Halley och Guilhon (1997) visar i sin studie, att mindre företag med decentraliserad operativ struktur tenderar att prestera bättre inom kundservice, särskilt i sektorer där flexibilitet och snabbhet är centralt.

Samtidigt uttrycker respondenter oro över att en helt självstyrande modell på varje ort kan skapa skillnader i kvalitet, kultur och arbetssätt. Det finns exempel på att initiativ som fungerat väl i en ort inte överförts till andra, samt att det varit oklart vem som ansvarat för vad. Detta är typiskt för organisationer i övergång från en företagssyn tillväxtfas till en mer systematiserad fas, där rollkonflikter och koordinationsbrister blir mer påtagliga (Daft et al., 2020).

I teorin framkommer flera möjliga lösningar på detta dilemma. Siggelkow och Levinthal (2003) föreslår ett tillvägagångssätt de kallar ”temporär decentralisering”, där organisationen tillåter hög lokal autonomi i etableringsfasen för att stimulera innovation och anpassning, men återinför samordning och struktur när lärande uppstått. Detta passar väl i kontexten av snabb geografisk tillväxt, där det i praktiken är svårt att implementera färdiga centrala lösningar innan lokal kompetens och marknadskännedom finns på plats.

Flera respondenter beskriver även att vissa funktioner, såsom kundkontakt, personalmatchning och initiala affärsrelationer fungerar bäst när de hanteras lokalt. Det finns däremot ett tydligt stöd för att funktioner som ekonomi, administration, marknadsföring och systemutveckling bör samordnas centralt. Detta är i linje med vad Andersson, Forsgren och Holm (2002) argumenterar för, att företag kan uppnå strategiska fördelar genom att kombinera lokal marknadsnärvaro med centraliserad kompetensförsörjning i stödprocesser, en form av hybridorganisation.

Denna balans kräver dock tydlighet. Det räcker inte att uttrycka att ‘’vissa saker är centrala, andra lokala’’, det måste finnas en strukturell grund för att avgöra vem som gör vad, när och enligt vilka riktlinjer. Goold och Campbells (1989) styrmodell kan användas här som en tolkningsram, de olika nivåerna av styrning, från finansiell kontroll till strategisk planering, visar att det går att utöva inflytande utan att ta över den operativa biten. I empirin syns detta i att ledningen vill kunna följa upp och sätta mål, men samtidigt lita på att lokala kontor löser det operativa arbetet utifrån sin kontext.

Detta visar genom både teori och empiri att en renodlad centraliserad eller decentraliserad struktur inte alltid är hållbar. I stället krävs en väl genomtänkt balans, där graden av lokal autonomi anpassas utefter funktionens karaktär, den lokala kompetensen och behovet av samordning. Detta ställer krav på både struktur och ledarskap, men möjliggör både flexibilitet och kvalitet.

5.1.3 Risker med otydlig styrning

Empirin visar situationer där ansvarsfördelning har varit oklar, vilket lett till dubbelarbete eller att viktiga uppgifter inte genomförts. Respondenter beskriver att arbetsuppgifter ibland blivit liggande, då det inte varit klart vem arbetet förväntas att göras utav. Sådana problem tenderar att uppstå när organisationen saknar formella strukturer och tydliga rollbeskrivningar.

Daft et al. (2020) menar att när en organisation rör sig från en formell, entreprenadfas till en mer strukturerad fas, ökar behovet av klara roller, standardiserade arbetsflöden och systematiserad kommunikation. I ett litet företag kan informella rutiner vara tillräckliga, men när fler enheter och fler personer tillkommer måste ansvar och mandat tydliggöras för att undvika friktion och ineffektivitet.

Empirin beskriver ytterligare en risk om osäkerhet kring beslutsfattande. Om det inte är tydligt vem som får fatta vilka beslut kan lokala enheter bli passiva, eller agera utan samordning. Detta förklaras i teorin av Goold och Campbell (1989) som betonar vikten av att sätta tydliga ‘’policy boundaries’’, alltså ramar inom vilka medarbetare som får fatta beslut självständigt. Utan dessa ramar blir det oklart hur mycket initiativ som förväntas vilket kan leda till ineffektivitet och bristande ansvarstagande. Empirin tyder också på att informella beroenden till ledningen förstärker denna otydlighet. Det finns en förväntan om att ledningen ingriper när något är oklart snarare än att det finns strukturer för självständiga beslut. Mintzberg (1979) beskriver hur denna typ av

centraliserat beroende är vanligt i den enkla strukture, men att det riskerar att hålla tillbaka utvecklingen när komplexiteten ökar. Daft et al. (2020) framhåller dessutom att om ett företag inte anpassar sina strukturer i takt med tillväxt kan det uppstå en organisatorisk tröghet där informella arbetssätt fryser och blir svåra att förändra. Det innebär att bristen på formalisering kan leda till ökade svårigheter att samordna och effektivisera verksamheter på längre sikt. Denna risk stöds av empirin, där utomstående respondenter uttrycker att mer struktur hade underlättat tidigare expansionsförsök.

Teorin framhåller att fortsatt tillväxt förutsätter tydligare rollfördelning och formalisering (Daft et al., 2020: Goold & Campbell, 1989). Empirin bekräftar att ansvarsluckor förekommit men visar också en viss tillit till informella lösningar. Detta tyder på att organisationen befinner sig i ett skede där den enkla strukturen fortfarande upplevs funktionell, men där risker för tröghet, ineffektivitet och beroende av nyckelpersoner börjar att bli påtagliga. En spänning mellan upplevd flexibilitet och det strukturella behov teorin pekar på.

5.1.4 Strategiska vägval: funktionsstyrning eller geografisk styrning

Ett strategiskt vägval vid en geografisk expansion är hur organisationen ska strukturerar ansvar och beslutsfattande, efter funktion eller geografi. I empirin uttrycker flera respondenter tankar kring vad som bör styras centralt och vad som med fördel kan ligga på lokal nivå. Det nämns exempelvis att funktioner som ekonomi och IT kan vara centraliserade, medan kundrelationer och personalmatchning kräver lokal närvaro för att säkerställa servicekvalitet. Samtidigt framkommer en osäkerhet kring hur ansvarsfördelning bör utformas för att undvika överlappning och ineffektivitet vid en expansion.

Teorin bekräftar att detta är en vanlig utmaning i växande företag. Mintzberg (1979) menar att när organisationer växer krävs en övergång från enkel struktur till mer formaliserad styrning, där samordning inte längre sker via direkt ledarskap utan genom definierade roller och standardiserade processer. Daft et al,. (2020) betonar att både vertikal och horisontell samordning blir nödvändig vid tillväxt.

Empirin visar även en tydlig vilja att behålla flexibilitet i det operativa arbetet, särskilt när det gäller kundkontakt och personalbemanning. Flera respondenter lyfter att personalens lokala marknadskännedom och deras närhet till kund är avgörande för att kunna leverera en hög servicegrad. Detta bekräftar Halley och Guilhon (1997), teorin visar att decentraliserade strukturer i mindre logistikföretag möjliggör snabbare beslut

och bättre anpassning till föränderliga kundkrav, så länge dessa kompletteras med centralt satta mål och uppföljning. Samtidigt finns en tydlig tråd mellan respondenterna att centrala funktioner som ekonomi, IT och administration bör samordnas och styras från huvudkontoret, för att undvika dubbelarbete, främja enhetlighet och effektivisera verksamheten. detta överensstämmer med vad Andersson et al., (2002) kallar en hybridstruktur, där operativa kärnaktiviteter decentraliseras medan stödprocesser centraliseras för att uppnå samordningsvinster.

Teori och empiri pekar båda mot att en kombination av central och lokal styrning är det mest realistiska alternativet vid en framtida expansion. Det finns en koppling i förståelsen över att bemanningstjänsternas kundnära delar kräver lokal flexibilitet, medan stödjande processer med fördel kan samordnas centralt. Teorin menar, för att en hybridmodell ska fungera krävs tydliga processer, uppföljning och struktur. Empirin visar att dessa delar fortfarande är under utveckling. Detta skapar en potentiell risk vid expansion, om inte tydliga riktlinjer för styrning finns riskerar flexibiliteten att bli otydlig, och lokal autonomi kan leda till bristande samordning. Det blir därför avgörande att struktureraansvarsfördelningen innan expansion sker, något både empiri och teori pekar ut som en kritisk framgångsfaktor för att uppnå hög leveransservice vid ökad geografisk närvaro.

5.1.5 Påverkan på leveransservice

Ett avgörande skäl till att noggrant överväga centraliseringsgrad vid geografisk expansion är vilken effekt det har på organisationens förmåga att leverera bemanningstjänster med hög kvalitet och snabbhet. I empirin uttrycker flera respondenter att en av styrkorna i nuvarande arbetssätt är den lokala närvaron och de korta beslutsvägarna, vilket möjliggör snabb återkoppling och kundanpassande lösningar. Detta framhålls som särskilt viktigt inom bemanning, där förutsättningarna snabbt kan förändras och kundernas behov kräver flexibilitet. Teoretiskt finns det starkt stöd för att decentraliserade strukturer i små företag kan förbättra leveransservice när det gäller responsivitet och kundanpassning. Halley och Guilhon (1997) visar att mindre logistikföretag med decentraliserat beslutsfattande ofta uppnår högre servicegrad, med utgångspunkt att det finns centralt satta mål och uppföljningsmekanismer. Det går parallellt med respondenternas insikt i att lokal frihet behöver kombineras med övergripande riktlinjer för att skapa enhetlighet.

Samtidigt lyfter flera teorier att bristen på struktur i sig kan hota leveransförmågan när verksamheten växer. Lunenburg (2012) menar att informella strukturer i små företag

tenderar att bli ineffektiva när antalet anställda och geografiska platser ökar. Julien (1993) tillägger att brist på struktur försämrar koordinering och lärande, vilket direkt kan påverka kvaliteten på den tjänst som levereras. Empirin bekräftar resonemangen där flera respondenter pekar på att avsaknad av definierade roller och uppföljning skapat problem vid tidigare utvecklingsinitiativ.

Blackburn et al,. (2013) beskriver att små och medelstora företag har ofta begränsade resurser vilket gör det svårt att skapa parallella strukturer för varje ort. Detta understryker vikten av att effektivt fördela funktioner mellan central och lokal nivå för att inte belasta organisationen och därmed försämra leveranskapaciteten. I empirin uttrycks detta som ett behov av gemensamma system och centrala stödfunktioner som inte behöver dupliceras på varje ort. Även strukturens kulturealla värde spelar roll. Hatch (2018) argumenterar för att organisatorisk struktur inte bara styr beteenden, utan också kommunicerar värderingar och skapar sammanhang för medarbetare. Respondenterna uttrycker liknande behov av att skapa gemensamma arbetssätt och riktning, inte bara för effektiviteten, utan också för att säkerställa samsyn och samhörighet i en växande organisation.

Enligt Child (1972) är val av organisationsstruktur ett strategiskt beslut, inte ett resultat av yttre krav. Av detta blir valet av centraliseringsgrad avgörande för hur väl företaget kan nå sina mål kring leveransservice. Det handlar inte bara om att anpassa sig, utan om att aktivt styra hur relationen mellan den centrala och lokala enheten ska se ut. Gajsek et al. (2018) visar att god samordning inom logistik kräver strukturella kapaciteter, det räcker inte med att vilja vara snabb och flexibel, det måste finnas system och mekanismer som möjliggör det.

Både teori och empiri mot pekar mot att leveransservice påverkas starkt av hur strukturen utformas, men de betonar olika saker. Empirin visar att närhet till kund, snabbhet och lokal handlingsfrihet är centrala för att skapa värde i bemanningstjänster. Teorin visar att dessa fördelar är reella, men att de försvagas om inte ansvar, roller och samording definieras i takt med tillväxt.
Det finns en tydlig spänning, informella arbetssättet har varit en framgångsfaktor, men kan i nästa fas bli ett hinder om det inte utvecklas. Det strategiska valet handlar alltså inte om att välja mellan centralisering och decentralisering i termer, utan om att bygga en struktur vilket möjliggör lokal flexibilitet inom tydliga ramar. Detta är avgörande om företag ska lyckas upprätthålla eller höja sin leveransservice.

5.3 Sammanställning av faktorer

För att kunna besvara båda av studiens frågeställningar har samtliga faktorer som har analyserats ställts upp i en tabell med kommentarer utifrån teori och empiri, två kolumner som konstaterar graden av centralisering och organisatorisk utmaning för varje faktor. Samt en kolumn där det dras en analytisk slutsats för respektive faktor baserats på teori och empiri för att skapa ett svar på frågeställningarna för respektive faktor. Sammanställningen av faktorer redovisas i Tabell 3 och Tabell 4 nedan.

Tabell 3

Sammanställning av faktorer, del 1 av 2.

Faktor	Centraliseringsgrad	Utmaning	Empiribaserad kommentar	Teoribaserad kommentar	Analytisk slutsats
Ekonomi & IT	Hög	Hög	Respondenterna uttryckte att ekonomi, IT och andra administrativa stödfunktioner bör styras centralt för att minska dubbelarbete och skapa enhetlighet.	Företag kan uppnå strategiska fördelar genom att kombinera lokal marknadsnärvaro med centraliserad kompetensförsörjning i stödprocesser, en form av hybridorganisation (Andersson et al., 2020)	En central lösning möjliggör effektiv resursanvändning, minskat dubbelarbete och enhetlig rapportering när nya kontor tillkommer.
Kundrelationer	Låg	Låg	Flera respondenter betonade vikten av lokal närvaro för att skapa starka kundrelationer. De ansåg att kundkontakten bör hanteras lokalt för att möjliggöra snabba beslut, relationsbyggande och förståelse för den lokala marknaden.	Decentralisering av kundnära funktioner kan öka servicegraden och flexibiliteten, särskilt i mindre logistik- och bemanningsföretag (Halley och Guilhon, 1997; Goold och Campbell, 1989)	Lokal närvaro skapar förtroende och kräver decentraliserat ansvar för kundrelationer.
Rekrytering	Medel	Medel	Flera respondenter betonade att nyanställningar ska kunna ske lokalt, särskilt i uppstartsfasen. Rätt person måste ha lokal kännedom, ta initiativ och hantera ansvar självständigt, något som är svårt att bedöma utan fysisk närvaro.	I mindre växande företag är strategisk rekrytering nära kopplad till lokal kontext. Kompetens måste matcha både verksamhetens kulturella och praktiska behov (Julien, 1993; Thunnissen et al., 2013)	Att hitta rätt individer är kritiskt då kompetens och kultur inte kan importeras centralt i en initial etablering.
Rollfördelning	Medel	Hög	I empirin uttrycker flera respondenter att den nuvarande ansvarsfördelningen är otydlig och skapar dubbelarbete. Det finns ett behov av att tydliggöra roller, särskilt vid etablering på nya orter. En ökad struktur efterfrågas för att säkerställa att ansvar inte faller mellan stolarna i takt med att verksamheten växer.	Informella strukturer är effektiva i mindre organisationer men blir snabbt otillräckliga vid tillväxt. En växande organisation kräver tydlig ansvarsfördelning, formalisering av roller och vertikal samordning för att undvika konflikter och ineffektivitet. Tydliga roller förbättrar koordinering och beslutsfattande i SME under expansion (Mintzberg, 1979; Daft et al., 2020; Julien 1993)	Otydliga roller skapar dubbelarbete vid nyetablering. En balanserad struktur krävs där det centrala definierar ansvarsnivåer, medan lokala enheter ges handlingsutrymme inom tydliga ramar.
Tidsbrist/Press	Hög	Hög	Flera respondenter beskriver att brist på tid är ett genomgående hinder, både i det dagliga arbetet och i förändringsarbete. Det saknas ofta utrymme för att planera och genomföra strukturella förbättringar, vilket riskerar att expansionen sker utan tillräckliga förberedelser	Orlikowski & Yates (2002) beskriver hur organisationers egna strukturer och rutiner påverkar deras tidshantering, vilket i sin tur styr deras förmåga till förändring. Bernerth et al. (2011) tillför begreppet change fatigue, som innebär att ett högt förändringstempo utan tillräckligt stöd kan leda till trötthet och motstånd mot ytterligare förändring	Eftersom dagens personal har begränsat utrymme för att planera och leda expansionen, krävs centraliserade resurser som kan avlasta individberoende. Gemensamma strukturer och riktlinjer kan möjliggöra långsiktig planering och minska trycket på enskilda medarbetare.
Kommunikation	Medel	Hög	Flera respondenter pekade på att intern kommunikation idag sker informellt och via relationer, vilket fungerar lokalt men riskerar att skapa missförstånd vid expansion. Behovet av tydligare kanaler, samordning och återkoppling framhölls som nödvändigt för att lyckas på fler orter.	Växande organisationer behöver både vertikal och horisontell samordning för att upprätthålla effektiv kommunikation. Kommunikationsstrukturer formar kultur och förståelse i organisationen. Tydlig kommunikation är avgörande i logistikintensiva miljöer där samordning är kritisk (Daft et al., 2020; Hatch, 2018; Gajšek et al., 2018)	Informell kommunikation fungerar lokalt, men brister i samordning vid expansion. För att lyckas krävs tydligare kanaler och återkoppling, en kommunikationsstruktur som kombinerar standardisering med lokal flexibilitet.

Kommentar. Egen bearbetning.

Tabell 4

Sammanställning av faktorer, del 2 av 2.

Faktor	Centraliseringsgrad	Utmaning	Empiribaserad kommentar	Teoribaserad kommentar	Analytisk slutsats
Informationssystem	Hög	Medel	Respondenter beskriver att nuvarande system är enhetliga, men att de inte alltid används optimalt. Det upplevs som otydligt vad som ska dokumenteras och hur information ska delas. Behovet av struktur och tekniskt stöd lyfts fram som särskilt viktigt vid geografisk expansion.	Informationssystem ska inte bara samla data, utan också stödja beslutsfattande, transparens och lärande. Effektiva system möjliggör koordinering och uppföljning i organisationer som expanderar geografiskt. Tekniska system speglar och förstärker organisatorisk struktur och kultur (Davenport, 1998; Hatch, 2018)	Vid fler enheter blir enhetliga system avgörande för kvalitet och uppföljning. Centralisering krävs för att säkerställa gemensamma rutiner, men systemen måste vara användarvänliga lokalt.
Balans mellan orter	Medel	Medel	Respondenter uttrycker att det är viktigt att nya orter får tillräckligt med frihet i början, men att verksamheten inte får spreta för mycket. Flera lyfte behovet av att sätta gemensamma mål, samtidigt som lokala kontor måste anpassas till sin marknad. Det finns en önskan om både autonomi och samordning.	Goold och Campbell (1989) introducerar modellen för strategisk kontroll, där ledningen sätter ramar och mål, men operativt ansvar delegeras till lokala enheter. Siggelkow och Levinthal (2003) beskriver konceptet temporär decentralisering, där nyetablerade enheter först får stort handlingsutrymme, men på sikt integreras i en mer centraliserad struktur. Detta skapar balans mellan lokal frihet och central styrning.	Expansion kräver tydlig fördelning mellan vad som ska vara likriktat och vad som får vara lokalt. En hybridmodell med initial decentralisering men central uppföljning är mest lämplig.
Konkurrens	Låg till Medel	Medel	Respondenterna beskriver att konkurrensen är hög i branschen, och att kunder ofta har flera alternativ. Det finns en medvetenhet om att snabb leverans och lokal närvaro kan vara avgörande för att behålla kunder, särskilt i nya områden där företaget ännu inte är etablerat. Marknadsdynamiken innebär att det är svårt att förutse vilka kundbehov som kommer att uppstå, vilket ökar pressen på att kunna anpassa sig snabbt	Företag i konkurrensutsatta branscher behöver särskilja sig genom leveransservice. Om servicegraden inte är högre än konkurrenternas, blir dess påverkan på intäkter minimal. Både centralisering och decentralisering kan skapa konkurrensfördelar beroende på kontext, exempelvis genom snabbhet eller kostnadseffektivitet (Jonsson & Mattsson, 2023; Björklund, 2023; Abrahamsson, 1992).	I expansiva skeden är snabbhet och lokal förankring avgörande för att möta konkurrens. Decentralisering av kundnära beslut möjliggör snabb anpassning, men viss styrning krävs för att upprätthålla kvalitet.
Organisationsstruktur	Medel	Hög	Flera respondenter lyfter att nuvarande struktur fungerar för en mindre verksamhet, men kommer inte att räcka vid expansion. Det fanns exempel där otydlig styrning lett till dubbelarbete eller utebliven beslut. Flera efterfrågade tydligare processer, ansvar och struktur inför nästa steg i tillväxten.	Den enkla strukturen är vanlig i mindre företag, kännetecknad av platta hierarkier, direktstyrning och informella processer. Denna struktur är flexibel men riskerar att bli otillräcklig vid tillväxt. Tillväxt kräver ökad formalisering, tydliga processer och fördelning av beslutsmandat, men tillväxt utan strukturanpassning leder till ineffektivitet och koordinationsproblem (Mintzberg, 1979; Daft et al., 2020; Julien, 1993).	Expansion kräver strukturanpassning, den nuvarande modellen riskerar att skapa otydlighet vid flera enheter. En balanserad struktur med tydliga processer och ansvar krävs för att möjliggöra samordning och lokal anpassning.
Närhet till kund	Låg	Medel	Respondenterna betonade att relationer och lokal närvaro är avgörande vid etablering på nya orter. Kunder förväntar sig snabba och personliga kontakter. Lokala aktörer som känner marknaden anses kunna agera snabbare och mer träffsäkert än om alla beslut skulle fattas från huvudkontoret. Detta ses som en nyckel till att etablera förtroende och vinna nya uppdrag.	Decentralisering av kundnära funktioner i små logistikföretag skapar högre servicegrad och anpassningsförmåga. Lokal närvaro förbättrar affärsnära beslut, särskilt när förutsättningarna varierar geografiskt. Lokal kännedom är en konkurrensfördel i små och växande företag (Halley & Guilhon, 1997; Goold & Campbell, 1989; Julien, 1993).	Lokal närvaro förbättrar relationer och flexibilitet. Decentraliserat kundansvar gynnar service, men kräver att lokala enheter får mandat att agera utan att vänta på centrala beslut.
Kompetensförsörjning	Låg	Hög	Respondenterna lyfter att första anställd på ny ort måste vara självgående, initiativrik och ha lokal kännedom. Rätt person avgör ofta om etablering lyckas eller inte.	Strategisk kompetensförsörjning kräver att rätt individ identifieras i tid. I SME är mjuka värden som lojalitet och ansvar viktiga . Kultur formas av individers agerande i nya miljöer . (Thunnissen et al., 2013; Julien, 1993; Hatch, 2018)	Expansion ställer höga krav på den första anställda, kompetens och kulturell passform är avgörande eftersom stödet från huvudkontor är begränsat. Att identifiera rätt individ i tid minskar risken för misslyckad etablering

Kommentar. Egen bearbetning.

6 Diskussion och slutsatser

Kapitlet ger en sammanfattande beskrivning av studiens resultat. Vidare beskrivs studiens implikationer och begränsningar. Dessutom beskrivs studiens slutsatser och rekommendationer. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie har varit:

> *Studiens syfte är att undersöka vilka organisatoriska utmaningar som medför en geografisk expansion av ett mindre bemanningsföretag och analysera hur företagets centraliseringsgrad kan anpassas för att stödja en expansion. Samt utforma ett beslutstöd för att stödja företagsbeslut vid en geografisk expansion.*

Två forskningsfrågor har legat i grund till analysen, vilket har genererat ett antal faktorer och utmaningar att beakta i beslut vid en geografisk expansion:

Vilka organisatoriska utmaningar medför en geografisk expansion av ett bemanningsföretag?

Vilka faktorer bör beaktas vid övervägandet av centraliseringsgrad för bemanningstjänster för en ökad leveransservice?

De resultat som framkommit genom analysen visar att ett flertal faktorer spelar en betydande roll för hur en expansion bör organiseras, men att dessa inte med självklarhet kan kategoriseras som centrala eller lokala. I stället framträder mönster där vissa funktioner förväntas ha större påverkan på företagets förmåga att hantera förändringen, medan andra innebär särskilda utmaningar för det organisatoriska arbetet. Det handlar alltså inte om att peka ut hur något ska struktureras, centraliseras eller decentraliseras, utan om att synliggöra de områden som kräver särskild beaktning i ett beslutsunderlag vid en geografisk expansion för mindre bemanningsföretag.

Genom att ställa empirin emot teorin har ett flertal faktorer och utmaningar identifierats, analyserats och förstärkts eller försvagats i förankring till en geografisk

expansion av ett mindre bemanningsföretag, vilket visas i Tabell 3 och Tabell 4. Sammanställningen av faktorer besvarar de enligt fallföretagets utmaningar (forskningsfråga 1) som därefter balanseras emot övervägandet av centraliseringsgrad i företagsbeslut vid en geografisk expansion (forskningsfråga 2).

Faktorer såsom rollfördelning, kommunikation, tidsbrist och kompetensförsörjning lyfts som särskilt utmanande i empirin. Teorin bekräftar detta genom att visa att växande organisationer ofta fastnar i övergången mellan en informell struktur och formalisering. Detta innebär att expansion kan förstärka redan existerande strukturella svagheter, snarare än att skapa nya problem.

När det gäller valet av centraliseringsgrad lyfter analysen fram flera faktorer som kan påverka detta övervägande, men utan att en viss lösning kan fastslås. Empirin pekar exempelvis på att lokal närvaro och anpassning är viktiga vid kundkontakt och initial etablering, medan andra funktioner såsom ekonomi, It och informationssystem ofta ses som möjliga att samordna på ett övergripande plan. Teorin stöder empirin genom att visa hur organisationers styrmodell påverkas av både interna resurser och externa krav, men utan att ge några entydiga svar.

Resultatet bör därför tolkas som en uppsättning faktorer och organisatoriska utmaningar som bemanningsföretag i tillväxtfas behöver beakta i särskilt hög grad. Det är inte en lära om generella rekommendationer om struktur, utan som komplexitetsbärare och potentiella riskzoner, som kan påverka förmågan att lyckas med en geografisk expansion.

6.2 Implikationer

Detta avsnitt diskuterar de teoretiska och praktiska implikationer som studiens resultat medför.

6.2.1 Teoretiska

Tidigare forskning kring centralisering, organisationsstruktur och tillväxt i små och medelstora företag (SME) har visat att det inte finns en universell lösning på hur verksamheter bör struktureras vid en geografisk expansion. Teorier från bland annat Mintzberg (1979), Daft et al. (2020) och Hatch (2018) pekar på att växande företag ofta befinner sig i övergångar mellan informella strukturer och mer formaliserade strukturer, vilket innebär att faktorer som rollfördelning, kommunikation och beslutsfattande får ökad betydelse.

Studiens resultat stärker denna förståelse genom att visa hur ett konkret fall, ett mindre bemanningsföretag i tillväxt, präglas av just dessa spänningar. Analysen visar hur organisatoriska utmaningar uppstår som en direkt följd av expansionens komplexitet. Detta bidrar till den teoretiska diskussionen genom att tydliggöra vilka faktorer som särskilt bör beaktas vid val av centraliseringsgrad, snarare än att identifiera en optimal lösning. Studien bidrar även till litteraturen kring organisatorisk flexibilitet och styrning genom att föreslå ett sätt att klassificera faktorer utifrån deras grad av utmaning och kritisk beaktning vid en expansion. Den tabellbaserade analysmodellen kan därmed ses som ett verktyg för att strukturera framtida fallstudier i liknande kontext.

6.2.2 Praktiska

Ur ett praktiskt perspektiv erbjuder studien insikter kring vilka organisatoriska faktorer som kräver särskild uppmärksamhet vid beslut om struktur och styrning i samband med en geografisk expansion. I stället för att ge ett svar på vad som bör centraliseras eller decentraliseras pekar studien på faktorer som enligt empiri och teori tenderar att skapa organisatoriska svårigheter om de inte hanteras medvetet.

Tydliga exempel i materialet är tidsbrist, rollfördelning, kommunikation och kompetensförsörjning som visat sig kunna skapa fördröjningar, dubbelarbete och missförstånd vid en tänkt etablering av nya orter. Dessa faktorer kan därmed betraktas som särskilt känsliga vid beslut om centraliseringsgrad. Studien kan därmed utgöra ett beslutsunderlag för företag i bemanningsbranschen som står inför liknande utmaningar, inte för att ge en lösning, utan för att tydliggöra vilka organisatoriska val bär störst vikt och risk. På så vis kan resultaten underlätta företagsbeslut att strukturera sina interna diskussioner och skapa medvetenhet om var i organisationen behovet av samordning, autonomi eller uppföljning är som störst.

Dessa implikationer kan fungera som beslutsunderlag för mindre bemanningsföretag som står inför liknande expansionsutmaningar. Genom att väga in dessa särskilt känsliga faktorer kan företag identifiera var behovet av struktur, autonomi eller samordning är störst, och därmed fatta mer medvetna beslut om den framtida organisationsformen.

6.3 Begränsningar

Studien har gett upphov till insikter kring organisatoriska utmaningar vid geografisk expansion i bemanningsbranschen, det finns däremot vissa begränsningar att beakta.

En central begränsning gäller tillgången till tidigare forskning. Även om det finns omfattande litteratur kring centralisering, organisationsstruktur och tillväxt i SME, så är forskningen relativt begränsad vad gäller just kombinationen av teman i kontexten bemanningsföretag och geografisk expansion. Detta innebär att vissa analysmoment har krävt bredare tolkningar av teori som är hämtad från närliggande områden, vilket påverkar studiens teoretiska koppling. Resultaten bör därmed tolkas med hänsyn till att det saknas en etablerad modell eller tidigare studier med samma tillvägagångssätt.

En ytterligare begränsning rör det empiriska materialet. Studien bygger på en fallstudie av ett specifikt företag inom bemanningsbranschen, vilket möjliggör en djup kontextförståelse, men begränsar generaliserbarheten. De organisatoriska faktorer och utmaningar som identifierats kan vara specifika för företagets mognadsgrad, ledningsfilosofi eller marknad och kan därför inte antas gälla för alla företag inom branschen.

Slutligen bör det noteras att valet av att fokusera på centraliseringsgrad som en ram för analysen har styrt vilka organisatoriska aspekter som hamnat i fokus. Andra potentiellt relevanta faktorer, såsom ekonomiska förutsättningar eller branschspecifika regelverk har inte inkluderats i analysen i samma utsträckning.

6.4 Slutsatser och rekommendationer

Studiens syfte har varit:

”Studiens syfte är att undersöka vilka organisatoriska utmaningar som medför en geografisk expansion av ett mindre bemanningsföretag, samt analysera hur företagets organisationsstruktur och centraliseringsgrad kan anpassas för att möjliggöra en effektiv tillväxt. Samt utforma ett beslutstöd för att stödja företagsbeslut vid en geografisk expansion”.

Studien har inte haft som mål att fastställa en generell struktur eller bestämd lösning, utan snarare att identifiera de utmaningar och faktorer som kräver särskild eftertanke och analys vid beslut om expansion.

Utmaningarna har ställts parallellt med de identifierade faktorerna för att konkretisera centraliseringsgraden av de olika faktorerna, för att ge upphov till beslutsfattande av företagsbeslut vid en geografisk expansion.

Bland flera utmaningar är det vissa som särskilt bör beaktas, vilket är följande:

- Rollfördelning
- Tidsbrist
- Kommunikation
- Organisationsstruktur
- Kompetensförsörjning

Bland de faktorer som beaktas som hög centraliseringsgrad, alltså centraliserat:

- Ekonomi & IT
- Informationssystem

Bland de faktorer som beaktas som låg centraliseringsgrad, alltså decentraliserat:

- Kundrelationer
- Närhet till kund
- Kompetensförsörjning

Studiens främsta rekommendation är att använda de identifierade faktorerna och tillhörande analys som ett beslutsunderlag vid framtida expansion. Genom att tydliggöra vilka områden som innebär störst organisatorisk utmaning, kan företag som står inför liknande tillväxtfaser ta mer genomtänkta beslut.

Utifrån studiens analys framträder en uppsättning av flera organisatoriska faktorer vilka särskilt påverkar möjligheten till en lyckad expansion. Några av dessa faktorer är nämnda ovan, områden där otydlighet riskerar att försvåra samordning mellan befintliga och nya enheter. Istället för att föreslå en generell lösning visar studien att en välinformerad avvägning krävs mellan centralisering och decentralisering, där olika faktorer väger olika tungt beroende på företagets struktur, kultur och expansionsstrategi. Rekommendationen är därför att använda denna analys som ett beslutsunderlag, ett stöd för att identifiera var den organisatoriska sårbarheten är som störst, och var det krävs särskilt medvetna val om ansvar, mandat och stöd.

Det handlar inte om att välja ett fast centraliseringsmönster, utan om att förstå vilken grad av styrning som krävs, var, när och varför. På så vis kan bemanningsföretag skapa flexibla men stabila strukturer, anpassade för geografisk spridning.

6.5 Vidare forskning

Denna studie har fokuserat på organisatoriska utmaningar vid geografisk expansion i ett specifikt svenskt bemanningsföretag med SME-karaktär. Resultaten har genererat insikter kring faktorer som påverkar valet av centraliseringsgrad, men flera områden kvarstår där vidare forskning kan fördjupa förståelsen.
Eftersom studien är genomför som en kvalitativ fallstudie inom bemanningsbranschen finns det ett behov av att undersöka huruvida de identifierade faktorerna och utmaningarna ställer sig gentemot andra typer av tjänsteföretag eller exempelvis bemanningsbranscher i internationell miljö. En komparativ studie mellan olika branscher och marknader skulle kunna ge en bredare bild utav vilka organisatoriska strukturer som är mest effektiva vid en geografisk expansion.

En annan möjlig fortsättning vore att genomföra en kvantitativ studie av de i denna studie identifierade faktorer som varit särskilt utmanande testas empiriskt i ett större urval av företag. Detta skulle kunna stärka studiens generaliserbarhet i resultaten och bidra till mer direkta rekommendationer för företag.

En sista framtida forskning kan även fokusera mer på hur val av centraliseringsgrad påverkar faktisk prestation, i termer av lönsamhet, kundnöjdhet eller tillväxttakt. Det skulle ge ytterligare praktiskt värde till företag som söker ett underlag för strategiska organisationsbeslut.

Referenser

Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal, 23*(11), 979–996. https://doi.org/10.1002/smj.267

Armenkis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change. *Human relations,* 46(6). 681-703. https://doi.org/10.1177/001872679304600601

Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of business venturing*, *13*(6), 467-492. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00038-4

Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, *25*(4), 321-337. https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280

Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of small business and enterprise development*, *20*(1), 8-27. https://doi.org/10.1108/14626001311298394

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge: M.I.T. Press.

Collett, N., Pandit, N. R., & Saarikko, J. (2014). Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprises Act. *Entrepreneurship & Regional Development*, *26*(1-2), 123-141. https://doi.org/10.1080/08985626.2013.870236

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, *32*(5), 554-571. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554

Daft, R.L., Murphy, J., & Willmott, H. (2020). *Organization theory & design : an international perspective*. Andover : Cengage Learning.

Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, *14*(1), 1-8.

Gajšek, B., Kovač, J., & Hazen, B. (2018). An organizational framework for logistic platform and its subtypes in a search for more logistically attractive regions. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, *51*(1), 20-35. http://dx.doi.org/10.2478/orga-2018-0002

Goold, M., & Campbell, A. (1989). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. John Wiley & Sons.

Grugulis, I., & Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway? 'soft'skills and polarization. *Work, employment and society*, *23*(4), 597-615. https://doi.org/10.1177/0950017009344862

Halley, A., & Guilhon, A. (1997). Logistics behaviour of small enterprises: performance, strategy and definition. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *27*(8), 475-495. https://doi.org/10.1108/09600039710182644

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2017). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International business*. *8*(1), 23-32. http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Julien, P. A. (1993). Small businesses as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small business economics*, *5*, 157-166. https://doi.org/10.1007/BF01531912

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization science*, *13*(6), 684-700. https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, *60*(5), 587-595. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002

Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization science*, *14*(6), 650-669. https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.650.24840

Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, *25*(3), 249-263. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002

Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.

Säfsten, K., & Gustavsson, M. (2019). *Forskningsmetodik: för ingenjörer och andra problemlösare*. Studentlitteratur.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human resource management review*, *23*(4), 326-336. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004

Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, *23*(3), 14-26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0

Yin, R. K., (2014). *Case study research: design and methods*. Sage publications.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide

Demografiska frågor
Kan du berätta om din roll och ansvarsområde?
Hur länge har du varit involverad i din roll?
Roller och utmaningar
Varför vill ni göra en geografisk expansion?
Vilka organisatoriska utmaningar ser du vid en geografisk expansion?
Vilka roller tror du skulle behövas vid en geografisk expansion?
Vilka uppgifter bör decentraliseras till den nya orten och vad styrs centralt?
Informationsflöde och kontakt
Hur skulle informationsflödet fungera med en ny enhet på annan ort?
Hur fungerar informationsflödet idag, upplever du att det finns brister?
Hur säkerställs det att beslutfattandet på den nya orten fungerar?
Hur värderar du vikten av att vara nära till era kunder? (Geografiskt)
Hur går ni till väga för att behålla företagskulturen vid den nya enheten?
Vad tycker du är viktigast för att göra kunder nöjda?
Marknadsanalys
Hur planerar ni att skaffa kunder vid den nya orten?
Har ni etablerat kundkontakt med företag på den nya orten redan?
Ser ni att det finns en stadig efterfrågan vid den nya orten?
Finns det några osäkerheter med den nya marknaden?
Övriga frågor
Vilka faktorer tycker du är viktigast att ta hänsyn till vid en geografisk expansion
Vilka misstag tror du företag generellt gör vid en expansion?