
Framgångsrik tillväxt

En guide för verksamhetsutveckling i små tjänsteföretag

Emma Jönsson

Emilie Persson

Copyright © Emma Jönsson & Emilie Persson

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet
Box 7080, S-220 07 Lund

Institutionen för Maskinkonstruktion
Lunds Tekniska Högskola, Lunds Universitet
Box 124, S-221 00 Lund

Examensarbeten i Technology Management - Nr 180/2009
ISSN 1651-0100
ISRN LUTVDG/TVTM--09/5180--/SE

Bjuv Tryckeri
Bjuv 2009

SAMMANFATTNING

- Titel:** Framgångsrik tillväxt
En guide för verksamhetsutveckling i små tjänsteföretag
- Författare:** Emma Jönsson
Emilie Persson
- Handledare:** Christer Kedström, Universitetslektor,
Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan
vid Lunds Universitet.
Robert Bjärnemo, Professor, Maskinkonstruktion,
Lunds Tekniska Högskola.
- Problemställning:** Studier har visat att små företag i tillväxtfas ofta saknar den struktur och kontroll på verksamheten som krävs för att kunna styra ett större företag. Det är en förutsättning för framgångsrik tillväxt att små företag får kontroll på lönsamhetsdynamiken, vågar tänka i nya banor, effektiviserar interna processer samt bygger upp ny kunskap i syfte att förbereda för de utmaningar ett större företag står inför. Teori kring hur de små företagens problem i tillväxtfasen praktiskt ska hanteras saknas.
- Syfte:** Arbetet har två primära syften:
- Att utveckla en teoretisk modell som beskriver, förklarar och skapar förståelse kring hur tillväxtproblematiken för små tjänsteföretag bör hanteras.
 - Att utforma rekommendationer för vad UteTjänst AB initialt ska fokusera på i arbetet med modellen.
- Metod:** Val av metoder för studien har utgått från att skapa den förståelse kring UteTjänst AB som krävs för att förstå företagets situation samt ge realiserbara rekommendationer. För rapporten har därför en kombination av systemisk och

aktörsansats används för att skapa förståelse kring hur de sociala sambanden påverkar helheten. Utredningen har vidare främst använt kvalitativa metoder. Intervjuer har genomförts med anställda på UteTjänst, företagets revisor och kunder samt personer med expertkompetens inom vissa teoretiska områden. Primärdata har även insamlats via observationer av affärsmässiga aktiviteter och workshops med anställda. Sekundärdata till kartläggning av företaget och teoriutveckling har insamlats från böcker, artiklar, årsredovisningar samt Internet.

Slutsatser:

Tillväxttrappan är en managementmodell som fungerar bra som guide för små tillväxtföretag. Modellen beskriver vilka områden som är relevanta att förbättra, hur respektive område ska behandlas samt i vilken ordning arbetet ska göras. Genom arbete med trappan tydliggörs också hur lönsamhetsdynamiken ser ut. Insikterna hjälper företaget att våga förändra. Modellen utgör en bra grund för att vidareutveckla verksamheter. Syftet med arbetet anses ha uppnåtts då UteTjänst insamlat nya insikter genom managementmodellen. Modellen har inspirerat företaget till nya idéer och höjt kompetensen och kunskapen i företaget. Tillväxttrappan har också stimulerat företaget till att våga förändra och se sin egen potential.

Nyckelord:

Tillväxt, verksamhetsutveckling, generationsskifte, managementmodell

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla anställda på UteTjänst AB i Bjuv för det stöd och engagemang som ni visat under våren. Vi vill tacka för ert varma bemötande och för att ni tagit er tid och bidragit med era erfarenheter för att vi skulle kunna erhålla all information projektet krävt. Vi vill även ta tillfället i akt att rikta ett extra stort tack till vår sponsor, företagsledaren Leo Due, för den tid, det engagemang och den uppmuntran som du givit oss under arbetet.

Vi vill också tacka våra handledare Christer Kedström och Robert Bjärnemo för allt stöd och all feedback som ni bidragit med för att hjälpa oss att uppnå den akademiska höjd projektet krävt. Vi vill tacka för alla värdefulla diskussioner och samtal som inspirerat oss i arbetet.

Till sist vill vi tacka Mats Persson för du inspirerat oss och hjälpt oss under arbetets gång. Tack för ditt tillgivna engagemang under våren.

Lund, 26 maj 2009

Emma Jönsson & Emilie Persson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1	Introduktion	9
1.1	UteTjänst AB	9
1.2	Trädgårdsanläggningsbranschen	10
1.3	Problemdiskussion	11
1.4	Syfte	13
1.5	Målgrupp	13
1.6	Utseende och disposition	13
KAPITEL 2	Metod	15
2.1	Metodansats	15
2.2	Forskningsuppgift och arbetsprocess	16
2.3	Kvantitativa och kvalitativa metoder	17
2.4	Datainsamling	18
2.5	Validitet och reliabilitet	19
KAPITEL 3	Nulägesbeskrivning av UteTjänst	21
3.1	Organisation	21
3.1.1	Organisatorisk kartläggning	21
3.1.2	Preliminär analys I	25
3.2	Finansiell ställning& resultat	27
3.2.1	Finansiell kartläggning	27
3.2.2	Preliminär analys II	32
3.3	Kunderna	34
3.3.1	Kartläggning av kunder	34
3.3.2	Kundernas bild av UteTjänst	35
3.3.3	Preliminär analys III	36
3.4	Sammanfattning av kartläggning	37
KAPITEL 4	Analys & klargörande av fokusområde	39
4.1	Analys kring förbättringsområden	39
4.2	Kännetecken för små företag i tillväxtfas	41
4.3	Att lösa tillväxtproblematik	43
KAPITEL 5	Tillväxttrappan	45
5.1	Tillväxttrappan	45

5.2	Kommunikation	46
5.3	Förändring (F)	49
5.4	Generationsskifte (G)	50
5.5	Kontroll (K)	51
5.6	Prioritering (P)	54
5.6.1	Critical Chain.....	54
5.6.2	Beslutsteori	56
5.7	Mål & strategi (M&S)	57
5.8	Marknadsföring (MF)	59
5.9	Affärsutveckling (A)	61
5.10	Diskussion kring tillväxttrappan	63
KAPITEL 6 Tillväxttrappan för UteTjänst		65
6.1	Kommunikation	65
6.2	Förändring (F)	66
6.3	Generationsskifte (G)	66
6.4	Kontroll (K)	68
6.5	Prioritering (P)	69
6.5.1	Critical Chain.....	69
6.5.2	En årscykel-modell för beslut.....	70
6.6	Mål & strategi (M&S)	73
6.7	Marknadsföring (MF)	75
6.8	Affärsutveckling (A)	78
6.9	Sammanfattande åtgärder	79
KAPITEL 7 Slutdiskussion		81
7.1	Hur väl fungerar tillväxttrappan?	81
7.2	Riskerna med trappan	83
7.3	Vidare forskning	84
Avslutande sammanfattning		85
Referenser		87
Bilagor		91
Bilaga 1: SWOT-analys		91
Bilaga 2: Beskrivningar och antaganden till TG och TB		93
Bilaga 3: Intervjuer med kunder		97

KAPITEL 1

INTRODUKTION

*F*örsta kapitlet introducerar UteTjänst AB och den bransch företaget verkar inom. Informationen baseras på intervjuer och workshop med anställda på företaget. Därefter följer en problemdiskussion som behandlar de problem små företag står inför vid tillväxt. Problemdiskussionen följs av syfte och målgrupp för utredningen.

1.1 UteTjänst AB

UteTjänst AB är ett familjeföretag vars affärsidé är att anlägga och underhålla grönområden. Företaget är ett tjänsteföretag med stor fokus på kvalitet, kunskap och miljö. UteTjänst grundades 1980 av Leo och Ellen Due och har idag utvecklats till ett nationellt företag med ett 60-tal anställda. Företaget leds av Leo Due och har en omsättning på cirka 35 miljoner kronor per år. Som mest har koncernen UteTjänst haft fyra dotterbolag; UteTjänst Maskin, UteTjänst Kungsbacka, Ödåkra Uteplantor och ScanSeed Eco. Alla dotterbolag är idag avyttrade förutom UteTjänst Maskin som blivit ett vilande bolag. Den geografiska spridningen av verksamheten har följaktligen tidigare varit stor trots att företaget aldrig haft mer än ett 60-tal anställda.¹

UteTjänst erbjuder sina tjänster över hela Sverige och anser sig ha omkring fem procent marknadsandel inom branschen trädgårdsanläggning. Företaget har kontor i Bjuv och Malmö där personalen utgår från. Av personalstyrkan är 80 procent säsongsanställda och 20 procent tjänstemän. De säsongsanställda arbetar nio månader om året på grund av låg sysselsättning under vintermånaderna. Tjänstemännen driver den löpande verksamheten med planering av försäljning, ekonomi och marknadsutveckling. Företaget står idag inför ett stundande generationsskifte då bland annat nuvarande företagsledare avser pensionera sig inom en period på tre år.²

UteTjänst har expanderat i den takt företaget har känt sig bekvämt med. Företaget har gått från att vara ett väldigt litet företag till ett företag nära den övre gränsen för att kallas små företag. Verksamheten har förändrats över tiden och idag satsar företaget på att erbjuda ett brett sortiment av tjänster till samtliga kunder. Företagets kortsiktiga mål är att årligen ha en räntabilitet på totalt kapital på minst tio procent.³ Det långsiktiga målet är att vara nytänkande och innovativa inom utvecklandet av arbetsmetoder, nya kundsegment samt nya

¹ Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

² Ibid.

³ Ibid.

nischer för sitt tjänsteutbud.⁴ UteTjänst har som mål att växa organiskt genom ökad omsättning vilket inte nödvändigtvis betyder att växa geografiskt. Andra mål för företaget är att avtala om lönsamma order.⁵ Ledningens mål för personalen är att ha nöjda medarbetare som trivs med både sitt arbete och med företaget. Företagsledningen prioriterar personalens trivsel framför vinstkrav. Visionen är att vara ett sunt företag med god stämning bland de anställda.⁶

1.2 Trädgårdsanläggningsbranschen

Enligt Eniros söksida för business-to-business företag, Emfas, består branschen för trädgårdsanläggning av cirka 150 företag som årligen omsätter totalt 832 miljoner kronor. Huvuddelen av företagen har under 20 anställda och cirka hälften av företagen är belägna i södra Sverige.⁷ Utöver företagen inom trädgårdsanläggningsbranschen finns det en mängd företag och kommunala verksamheter som i mindre utsträckning sysslar med liknande arbete. Inom branschen för skötsel och underhåll av grönytor finns 4089 företag i Sverige.⁸ Företagen kan betraktas som konkurrenter till UteTjänst.⁹

Den höga intensiteten av företag inom branschen innebär att konkurrensen om order är hård. Möjligheten till långsiktiga relationer med offentliga kunder försvåras av lagen om offentlig upphandling eftersom arbete måste läggas ut på anbud.¹⁰ Det finns dock möjligheter inom branschen att utnyttja samarbeten mellan små och medelstora företag för att kunna konkurrera bättre om stora order. Många företag och kunder inom branschen står idag inför ett generationsskifte. Generationsskiftena ger företag inom branschen unika möjligheter att etablera nya kontakter samtidigt som risken ökar att förlora gamla kunder.¹¹ Det stora antalet konkurrenter skapar ett behov av att ständigt fokusera på kostnadsbesparingar och effektivt resursutnyttjande. Försäljningspriserna pressas nedåt inom branschen av stora aktörer såsom Svensk Markservice och Farmartjänst. Då företagen inom branschen inte fullt ut kan påverka försäljningspriserna, tvingas de istället att effektivisera interna processer och därigenom sänka kostnader för att öka vinstmarginalen.¹²

Branschen för trädgårdsanläggning är konjunkturkänslig. Vid högkonjunktur satsas mycket på utbyggande av infrastruktur och nybyggande av hus vilket innebär arbetsmöjligheter inom branschen. Samtidigt väljer stora byggföretag att lägga ut underentreprenad vid lågkonjunktur istället för att själva utföra arbetet. Även privatisering av trädgårdsskötsel inom kommuner kan ses som en

⁴ UteTjänst AB, hemsida. 2009-03-11

⁵ Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

⁶ Due, L. UteTjänst. 2009-02-25

⁷ Emfas, hemsida. 2009-02-02

⁸ Alla Bolag, hemsida. 2009-02-20

⁹ Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

¹⁰ Due, J. UteTjänst. 2009-04-21

¹¹ Workshop. 2009-02-17

¹² Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

möjlighet för företagen i branschen. Privatiseringen innebär att kommunerna lägger ut arbetet på entreprenörer istället för att sköta arbetet själv. Branschen påverkas starkt av räntenivå och byggbranschens framgång. Om nybyggandet stannar upp på grund av låg efterfråga eller höga räntor på investerat kapital påverkas lönsamheten hos företagen inom trädgårdsanläggningsbranschen. Höjda räntor påverkar investeringsbenägenheten hos andra företag, vilket gör att nybyggandet av parker, golfbanor och utbyggandet av infrastruktur minskar.^{13, 14}

Höjda bensin- och dieselpriiser anses också vara ett hot mot branschen då mycket arbete utförs av maskiner. För varje krona som drivmedelpriset höjs, ökar kostnaden med cirka 135 000 kronor per år baserat på 2008 års åtgång av drivmedel för UteTjänst.¹⁵

Inom branschen planeras order in redan innan säsongen börjar. Branschen karakteriseras av sin korta säsong på omkring nio månader. Planering och projektering blir viktigt för att säkerställa god kvalitet och för att hålla tidsplaner. Branschen är dessutom starkt väderberoende, vilket yttrar sig i att regn kan innebära förseningar och oönskade omprioriteringar. Beräknade intäkter kan således utebli om väderförhållanden är för ogynnsamma för arbetet. Korta ledtider, standardiserade interna processer samt alternativa lösningar för att hantera oväntade händelser är därför viktigt i branschen.¹⁶

Branschen påverkas även av lagstiftningar inom bland annat hantering av kemikalier samt krav på certifieringar för anställda. Regleringar av kemikalier enligt miljöbalken utgör ett hot för traditionell kemisk ogräsbekämpning. Samtidigt skapar det möjligheter för företag som erbjuder alternativa bekämpningsmetoder med gas och ånga. Krav på certifiering av anställda för arbete på bland annat väg och spår leder till att företag inom branschen har höga utbildningskostnader. Följaktligen blir nyanställningar och förändring av personalstyrkan kostsamt. Att skapa en arbetsmiljö som främjar lojalitet från anställda är därför viktigt.¹⁷

1.3 Problemdiskussion

Förutom att branschen karaktäriseras av hög konkurrens, prispress och väderförhållanden påverkar andra företagsspecifika faktorer lönsamheten. Små företag löper dubbelt så hög risk att råka på obestånd som medelstora företag.¹⁸ Definitionen för små företag är enligt EU:s direktiv ett företag som sysselsätter färre än 50 personer och vars omsättning inte överstiger tiomiljoner euro per år.

¹³ Workshop. 2009-02-17

¹⁴ Johansson, M. Skanska. 2009-03-17

¹⁵ Workshop. 2009-02-17

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ NUTEK (2003)

Ett medelstort företag ska sysselsätta 250 personer och ha en årlig omsättning på högst 50 miljoner euro.¹⁹

UteTjänst befinner sig idag mellan att vara ett litet och ett medelstort företag.²⁰ Tillväxtproblematiken för små företag karaktäriseras ofta av små ständiga förbättringar, oplanerade förflyttningar till nya lokaler då tillväxten är svår att förutse, samt akutproblem som snabbt måste lösas. Förmågan att tänka i nya banor samt göra planerade ständiga förbättringar är därför centralt för företag som växer.²¹ En förutsättning för att hantera tillväxtproblematiken är att små företag måste planera hur förändring och förnyelse ska hanteras. Det måste även utredas vad som krävs för att skapa stabilitet inför framtiden.²² Samtidigt står många företag inför ett generationsskifte som ger problematiken ytterligare en dimension.²³ Frågorna är väsentliga för UteTjänst men samtidigt intressanta för andra företag i liknande situation.

Rapporten avser att hjälpa UteTjänst att utveckla sin verksamhet och våga tänka i nya banor och därigenom göra övergången från litet mot medelstort företag smidig. För att veta vilka områden som UteTjänst bör utveckla är ambitionen att kartlägga företagets organisatoriska och ekonomiska situation. Utgångspunkten är att företaget har begränsat med resurser och fokus kommer därför att ligga på hur företaget kan utveckla verksamheten och samtidigt utnyttja befintliga resurser mer effektivt. Målet är att ge förslag på hur UteTjänst kan få ökade insikter kring verksamhetsutveckling för att i längden kunna påverka sin omsättning och skapa stabilitet i företaget.

Arbetet har fokuserat på två olika utvecklingsperspektiv. Det kortsiktiga utvecklingsperspektivet fokuserar på effektiviseringar av befintlig verksamhet och anses vara en grundförutsättning för att företaget ska kunna växa. Det långsiktiga perspektivet handlar om utveckling genom framgångsrik tillväxt och bygger på att företaget har en effektiv intern struktur. Arbetet har fokuserat på det långsiktiga perspektivet i syfte att skapa en modell för att hjälpa andra tjänsteföretag. Modellen i sin tur är uppbyggd av teori för att säkerställa det kortsiktiga perspektivet i syfte skapa grundförutsättningar och ge rekommendationer för UteTjänst.

Studien har avgränsats från benchmarking mot företagets konkurrenter då fokus legat på interna effektiviseringar. Arbetet är delvis avgränsat mot Change Management trots att förändringsarbetet är centralt i rapporten. Fokus för rapporten ligger istället på framtagande och realiserande av praktiska åtgärder, där teori om hur processen ska ledas inte behandlats djupgående. Problematiken kommer att behandlas för tjänsteföretag i liknande situationer. Studien avser inte att hjälpa producerande företag. Utredningen är också avgränsad från att studera och förbättra nuvarande tjänsteutbud.

¹⁹ Europeiska Unionens officiella tidning. (2003)

²⁰ Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

²¹ NUTEK. (2005)

²² Ibid.

²³ Workshop. 2009-02-17

1.4 Syfte

Studien har två primära syften:

- Att utveckla en teoretisk modell som beskriver, förklarar och skapar en förståelse kring hur tillväxtproblematiken för små tjänsteföretag bör hanteras.
- Att utforma rekommendationer för vad UteTjänst initialt ska fokusera på i arbetet med modellen.

1.5 Målgrupp

Rapportens primära målgrupper är UteTjänst och akademien. Sekundära målgrupper består av de företag som befinner sig i liknande situation som UteTjänst samt studenter på Technology Management i Lund som kommer få ta del av projektresultaten samt ge feedback.

1.6 Utseende och disposition

Kapitel 1: Introduktion

Första kapitlet presenterar UteTjänst och trädgårdsanläggningsbranschen. I kapitlet förs även en diskussion kring de problem små företag står inför vid tillväxt. Därefter definieras studiens syfte och målgrupp.

Kapitel 2: Metod

Andra kapitlet redovisar hur arbetet genomförts samt hur metoder valts. Kapitlet inleds med en översikt av metodansatsen och därefter presenteras den arbetsprocess som författarna arbetat utifrån. En beskrivning av de val och avgränsningar som gjorts samt hur det teoretiska bidraget arbetats fram presenteras också.

Kapitel 3: Nulägesbeskrivning av UteTjänst

För att skapa förståelse kring företagets utmaningar har en kartläggning av organisationen, den finansiella ställningen och kunderna hos UteTjänst genomförts. En preliminär analys av kartläggningen har genomförts i syfte att identifiera problem och förbättringsområden.

- Kapitel 4: Analys och klargörande av fokusområde
- En diskussion kring de områden som kartläggningen påvisat förbättringspotential inom presenteras. I kapitlet presenteras även resultat ifrån studier kring tillväxtproblematik som genomförts på små företag i tillväxtfas. Kapitlet avslutas med en diskussion kring hur tillväxtproblematiken bör hanteras.
- Kapitel 5: Tillväxttrappan
- Tillväxttrappan är en management modell som syftar till att fungera som stöd för små företag i tillväxtfas. Modellen som helhet presenteras och därefter följer relevant teori kopplat till samtliga delar av tillväxttrappan. Kapitlet avslutas med en diskussion kring trappans uppbyggnad.
- Kapitel 6: Tillväxttrappan för UteTjänst
- Konkreta åtgärdsförslag som beskriver hur UteTjänst initialt ska angripa tillväxttrappan i syfte att säkerställa framgångsrik tillväxt presenteras.
- Kapitel 7: Slutdiskussion
- För att knyta an till projektets syfte diskuteras realiserbarheten av tillväxttrappan. Även riskerna med att använda trappan diskuteras i syfte att kritiskt granska trappans funktionalitet.

KAPITEL 2

METOD

Kapitlet redovisar hur arbetet genomförts och hur metoder valts. Kapitlet inleds med en översikt av metodansatsen och därefter presenteras den arbetsprocess som författarna arbetat efter. Sedan följer beskrivning av olika metoder för datainsamling och en diskussion kring validitet och reliabilitet.

2.1 Metodansats

Metoder kan ses som grundprinciperna för att skapa kunskap. Valda metoder måste passa både problemet som studeras och de antaganden som utredarna gör. Det finns ingen uppslagsbok när det gäller val och tillvägagångssätt med metoder och tekniker för att utföra en studie. För att lösa ett problem måste utredarna dock ha en ansats till problemet. Arbnor & Bjerke beskriver tre ansatser till affärsforskning, affärskonsultning och affärsutredning:²⁴

- analytisk ansats
- systemisk ansats
- aktörsansats

Den analytiska ansatsen utgår från den klassiska analytiska filosofin där summan av delarna bygger upp helheten. Ansatsen utgår från att kunskap är objektiv och att delarna är oberoende av observatören. Den systemiska ansatsen betonar istället synergieffekter som påverkar systemet och utgår från att helheten är mer summan av delarna. I den systemiska ansatsen kan delarna inte tas ur sitt sammanhang. Både den analytiska och den systemiska ansatsen syftar till att förklara ett problem. Aktörsansatsen syftar att förstå problemet och utgår därför från att helheten förstås genom karaktären på delarna. Ansatsen tydliggör sociala samband.²⁵

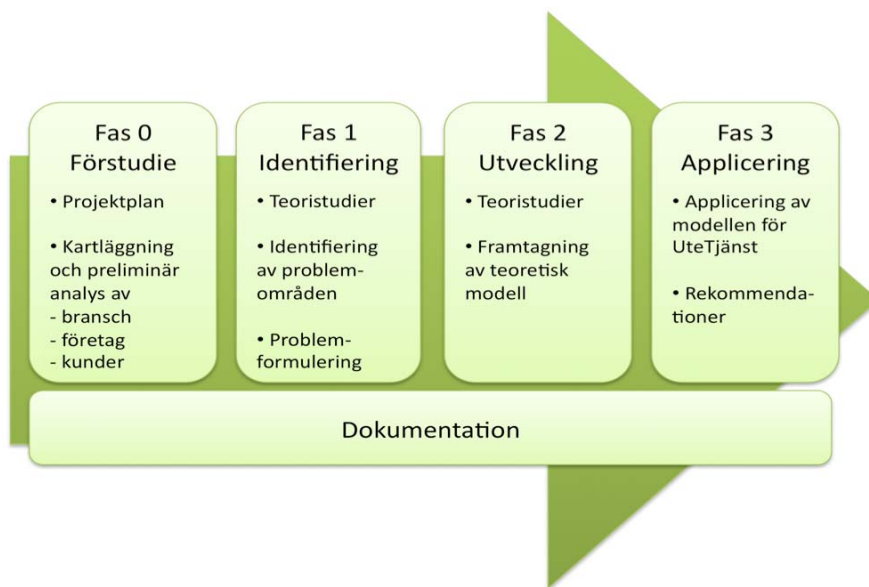
För rapporten har en kombination av systemisk och aktörsansatsen används. För att analysera företaget och identifiera förbättringspotential har det varit viktigt att se systemet och skapa förståelse kring hur de sociala sambanden påverkar helheten. Det har varit viktigt att ta hänsyn till synergieffekter från förbättringar av interna processer och effektiviseringar av resursutnyttjande. Likaså har det varit viktigt att skapa förståelse för de sociala samband som bygger upp ett familjeföretag för att på bästa sätt möta företagets önskemål och skapa realiserbara åtgärdsförslag.

²⁴ Arbnor et al. (1997)

²⁵ Ibid.

2.2 Forskningsuppgift och arbetsprocess

Med utgångspunkt från företagets önskan att få hjälp att bli ett bättre företag antog författarna en bred angreppsvinkel. Initialt var teoretisk vinkling och syfte odefinierat. Författarnas initiala syfte var att skapa en förståelse för företaget och dess problem. Efter identifikation av problem och studier av lämplig teori och befintliga forskningsresultat kunde en problemställning formuleras. Målet var att hitta ett teoretiskt perspektiv som var av intresse och nytta för andra företag i liknande situationer. Författarna har arbetat med en levande fallstudie. Den arbetsprocess som författarna arbetat efter illustreras i Figur 1. Arbetsprocessen är indelad i ett antal faser där resultatet av en fas ligger till grund för nästa fas. Arbetsprocessen har använts för att säkerställa att projektet hållit tidsplanen.



Figur 1: Projektets genomförande i faser

Fas 0 - Förstudie

Förstudien bestod av att formulera en projektplan baserad på krav från både företag och universitet. Syftet med projektplanen var att skapa en överblick av uppgiften. Förstudien bestod även av att kartlägga och analysera företaget och branschen i syfte att skapa en förståelse för företagets situation.

Fas 1 – Identifiering

Utifrån den preliminära analysen identifierades förbättringsområden för organisationen. Teoristudier genomfördes kring liknande företags situationer för att utforma en lämplig problemformulering. Syftet var att hitta en problemformulering som var intressant för såväl värdföretaget som för andra växande tjänsteföretag.

Fas 2 – Utveckling

Utvecklingsfasen bestod av att studera olika teorier för att beskriva företagets situation och hantering av identifierade förbättringar. Utifrån teoristudierna och kartläggningen av UteTjänst utformades en teoretisk modell för att hjälpa företag att säkerställa framgångsrik tillväxt.

Fas 3 - Applicering

Modellen applicerades sedan på UteTjänst för att ta fram rekommendationer för hur företaget initialt ska arbeta för att skapa grundförutsättningar för framgångsrik tillväxt.

2.3 Kvantitativa och kvalitativa metoder

*"Innan jag vet vad jag ska undersöka, kan jag inte veta hur jag ska göra det"*²⁶
(Jette Fog, 1979)

Som tidigare nämnts är viktigt att välja en metod som passar frågeställningen. Det är farligt att på förhand binda upp sig till en metod eftersom det inskränker på författarens frihet med avseende på val av frågeställningar.²⁷

Forskningsmetoder kan indelas i kvantitativa och kvalitativa metoder. De kvantitativa metoderna är formaliserade och strukturerade och syftar till att förklara problemet. I kvantitativa metoder tar forskaren avstånd från informationskällan och agerar som observatör till fenomenet.²⁸ Studien har bestått av kvantitativa metoder i syfte att skapa underlag till kartläggningen. Underlaget har tagits fram med kvantitativa metoder för att vara oberoende av författarna och sedan kunna bearbetas med kvalitativa metoder.

Kvalitativa metoder är i motsats till kvantitativa flexibla. Syftet med metoderna är att skapa en djupare förståelse för problemet. Metoderna karakteriseras av närhet till informationskällan där forskaren studerar fenomenet inifrån.²⁹ Utredningen har främst använt kvalitativa metoder. De kvalitativa metoderna har använts för att skapa en djupare förståelse samt möjligheten att analysera företaget utifrån ett perspektiv där sociala aspekter och synergieffekter tas till hänsyn. Då arbetet till stor del bedrivits från kontoret i Bjuv har forskningen karakteriserats av stor närhet till det studerade. För att skapa den förståelse för företaget som krävts för att kartlägga och vidare ge rekommendationer för företaget har det varit nödvändigt att arbeta tillsammans med värdföretaget.

²⁶ Holme et al. (1997)

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

2.4 Datainsamling

Information kan delas in i primärdata, information som inte publicerats tidigare, och sekundärdata, redan känd data.³⁰

Rapportens primärdata har samlats in via intervjuer med anställda på UteTjänst, företagets revisor och kunder samt personer med expertkompetens inom vissa teoretiska områden. Intervjuerna har främst genomförts genom personliga möten men också via telefon. Intervjuerna har varit av öppen karaktär för att ge respondenterna möjlighet att diskutera och delge tankar och idéer³¹. Syftet med att använda öppna intervjuer har också varit att möjliggöra för författarna att skapa förståelse för respondentens erfarenheter och insikter³². Intervjuer har genomförts med flera anställda på UteTjänst för att komplettera varandra och ge en djupare förståelse för organisationen. Intervjuerna med kunderna följde ett likartat schema trots att det fanns stort utrymme för vidareutveckling. Primärdata har också insamlats genom observationer av affärsmässiga aktiviteter för att kartlägga företagets verksamhet. Då arbetet till stor del är utfört på kontoret i Bjuv har direkta observationer av verksamheten skett kontinuerligt vilket ökat förståelsen för det sociala sammanhanget på arbetsplatsen. Primärdata har dessutom insamlats genom workshops med anställda. På workshopen har de anställda fått möjlighet att diskutera olika frågor i grupp. Workshopen har även gett utrymme för ytterligare observationer.

Sekundärdata har främst insamlats från böcker, artiklar, årsredovisningar samt Internet. Litteraturstudierna har bestått av böcker och artiklar inom valt teoretiskt ramverk. Även elektroniska artiklar har används till utredningen. Operationell data från affärssystemet och företagsarkivet har använts för att generera underlag till kartläggningen.

Användning av sekundärdata kan ge upphov till två problem; kompatibilitet och tillförlitlighet. Kompatibilitet innebär att informationen kan ha insamlats i ett annat syfte vilket gör den inkompatibel med övrig insamlad data. Det andra problemet handlar om huruvida informationen är korrekt och således tillförlitlig.³³ Riskerna har bemötts genom att studera en stor mängd sekundärdata för att ta fram den information som bäst överrensstämmer med utredningens syfte. Författarna har även strävat efter att aktivt söka nyligen publicerade böcker och artiklar i syfte att erhålla information med hög relevans.

³⁰ Arbnor et al. (1997)

³¹ Ibid.

³² Ibid.

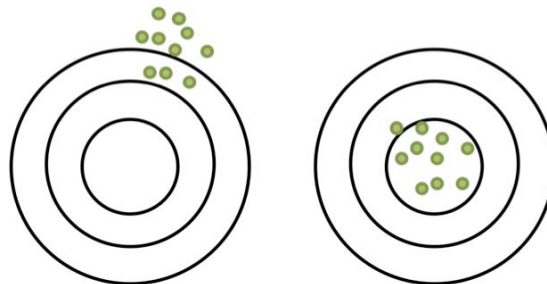
³³ Ibid.

2.5 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är begrepp för att säkerställa kvalitet och trovärdighet till processen och resultaten. Ju närmre verkligheten författarna kommer desto högre är validiteten. Reliabiliteten beskriver hur tillförlitliga resultaten är, det vill säga om resultaten återfås vid upprepade undersökning.³⁴

Att kontrollera validitet är subjektivt. Det enda sättet att helt säkerställa validiteten är att jämföra med sanningen, men om svaret redan finns är det ingen mening med att genomföra undersökningen. Validiteten kan säkerställas genom att använda lämpliga tekniker, rådfråga externa experter, låta problemet reflekteras från så många olika vinklar som möjligt och genom att insamla mycket sekundär data och tala med många olika personer. Validering av processen sker genom feedback samt att författarna klargör grunderna för hur tolkningar utvecklats och logiken bakom resonemang.³⁵

Validitet och reliabilitet kan visualiseras enligt figuren nedan. Målet med undersökningen illustreras med en tavla och resultatet med prickarna. I den vänstra bilden hamnar resultatet nära målet. Undersökningen är valid men inte reliabel då den mäter något annat än målet avser. I den högra bilden hamnar resultatet mitt i målet och undersökningen är både valid och reliabel.³⁶



Figur 2: Validitet och reliabilitet³⁷

Validiteten i arbetet garanteras av den feedback som handledarna bidragit med under arbetsprocessen. Även det faktum att rådgivning externt från andra institutioner och företag behandlats ökar resultatets validitet. För att nå resultatet har en kontinuerlig diskussion med företagets anställda förts för att säkerställa relevansen för företaget. För att säkerställa rapportens validitet har intervjuer genomförts med många personer med olika bakgrund. Syftet har varit att få en bred bild av företagets situation samt insamla bred kunskap. Då arbetet genomförts i nära samarbete med värdföretaget är trappan ett resultat av kunskapsläget på företaget.

³⁴ Arbnor et al. (1997)

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

Huruvida resultatet är av intresse för andra företag i liknande problemsituation anses hög. Problemformuleringen utgår från NUTEK:s forskning på liknande företag och teoriutvecklingen fäster sin relevans och aktualitet där.

På grund av den breda angreppsvinkeln är det sannolikt att resultatet hade blivit annorlunda om någon annan författare hade gjort undersökningen. Hade problemformuleringen varit känd från början hade förmodligen resultatet och fokusområde sett annorlunda ut. Om intervjuerna hade gjorts om hade svaren sannolikt blivit annorlunda beroende på att kunskapsläget förändrats sedan studien startade. Företaget har dessutom redan påbörjat förändringsarbetet varför kartläggningen inte skulle ge samma resultat.

KAPITEL 3

NULÄGESBESKRIVNING AV UTETJÄNST

*F*ör att förstå företaget har en kartläggning genomförts av organisationen, den finansiella ställningen och kunderna hos UteTjänst. Kartläggningen beskriver den bild som företaget kommunicerat till författarna och som vidare tolkats av författarna. En preliminär analys av kartläggningen har genomförts i syfte att identifiera problem och förbättringsområden. Kartläggningen och den preliminära analysen ligger till grund för att förstå problematiken som företaget står inför och för att skapa goda förutsättningar och modeller för att hjälpa företaget att växa.

3.1 Organisation

Den organisatoriska kartläggningen beskriver hur företaget arbetar, hur det är organiserat och vilka processer och aktiviteter som bygger upp verksamheten. Kartläggningen baseras på intervjuer med nyckelpersoner inom företaget samt workshop med anställda. Kartläggningen följs av en preliminär analys av organisationens nuläge.

3.1.1 Organisatorisk kartläggning

UteTjänst har en platt och decentraliserad organisation.³⁸ Organisationen i ett tjänsteföretag bör enligt Grönroos inte ha många hierarkiska nivåer utan en plattare struktur med stort kundfokus. För tjänsteföretag är de anställda, humankapitalet, av största betydelse för företagets framgång. Därför är det avgörande att behålla kunniga och motiverade anställda och ha relativt låg personalomsättning.³⁹

UteTjänst har tolv heltidsanställda i Bjuv och Malmö. Av de heltidsanställda arbetar fyra i verkstaden med underhåll av maskinparken samt åtta som tjänstemän på kontoret. Därutöver finns ett 50-tal säsongsanställda som tjänstgör cirka nio månader om året. Företaget erbjuder sina tjänster över hela Sverige och i delar av Danmark. Huvuddelen av de order som företaget tar in avser dock Skåne. I början av året arbetar tjänstemännen med att ta in order på tjänster som sedan utförs under säsongen från mars till november. En säsong omfattar mellan 500 och 1000 order.⁴⁰ Under säsongen är arbetstrycket högt och de kontorsanställdas arbetsuppgifter byter fokus till en mer koordinerande roll.

³⁸ Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

³⁹ Grönroos. (2002)

⁴⁰ Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

De arbetar med allokering av resurser och material till projekt. Arbete ute på fält sker utan arbetsledare och istället sköts arbetsledning och koordination av fyra tjänstemän från kontoren i Bjuv och Malmö. Systemet skapar stundom förvirring när säsongsanställda blir förflyttade mellan projekt och arbetsledare saknas på plats för att sätta igång nytt arbete. Säsongsanställda utgår oftast från Bjuv eller Malmö, men arbete längre upp i landet kräver att personalen bor på hotell under perioder och får då även traktamente.⁴¹ Trots att de heltidsanställda har en specifik titel med tillhörande arbetsbeskrivning kännetecknas organisationen av att personalen har väldigt flytande arbetsuppgifter under året. Möten sker en gång per år där rutiner för kommande säsong diskuteras, samt resultaten från föregående år. Resterande möten sker informellt då anställda träffas på kontoret.⁴² Företaget arbetar med en låg grad av integration och kunskap förmedlas inte ofta mellan kollegor, både tjänstemän och säsongsarbetare, i den utsträckning som skulle gynna verksamheten på lång sikt. De flesta tjänstemän arbetar självständigt med sina arbetsuppgifter och skulle inte kunna gå in för en kollega vid frånvaro som till exempel semester eller sjukdom.⁴³

UteTjänst erbjuder ett tiotal tjänster till sina kunder inom anläggning, sprutsådd, ogräsbekämpning, stubbfräsning, lekplatser, gräsreovering, skötsel & underhåll, vassklippning och algkontroll. Tjänstebudet har inte utvecklats eller förändrats på flera år men företaget ser positivt på att möta kundernas önskemål och eventuellt lägga till tjänster i sitt utbud.⁴⁴

Två faktorer påverkar företagets förmåga att planera arbetet; väder och kundens krav på deadline för en order. Om vädret är dåligt kan arbetet tvingas skjutas upp till senare, vilket kan betyda att arbete måste utföras på kvällar och helger för att nå deadline. Scenariot innebär svårigheter med att i förväg estimerar personalkostnader för ett projekt då arbete på kvällar och helger innebär övertidsersättningar. Väderproblematiken skapar även osäkerhet för företagets lönsamhet i de fall vädret är ogynnsamt större delen av säsongen. Företaget har dock tjänster, bland annat sprutsådd och anläggningsarbete, som ej påverkas av väderförhållanden.⁴⁵

För att skapa en helhetsförståelse för organisationen och identifiera verksamhetens viktiga delar har en kartläggning av UteTjänsts interna processer utförts. Vokabulär och modeller från *Processbaserad verksamhetsstyrning* av Ljungberg et al. har använts som stöd och inspiration för att beskriva UteTjänst ur ett processperspektiv. Processerna är indelade i huvud-, stöd- och ledningsprocesser. Huvudprocesserna är de processer som direkt skapar värde till kunden och således är av framgångskritisk betydelse för verksamheten.⁴⁶ De identifierade huvudprocesserna är *skapa affär, tillhandahålla tjänster, skapa mervärde* och *skapa efterfrågan*.

⁴¹ Nilsson, A. UteTjänst. 2009-02-11

⁴² Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

⁴³ Nilsson, A. UteTjänst. 2009-02-11

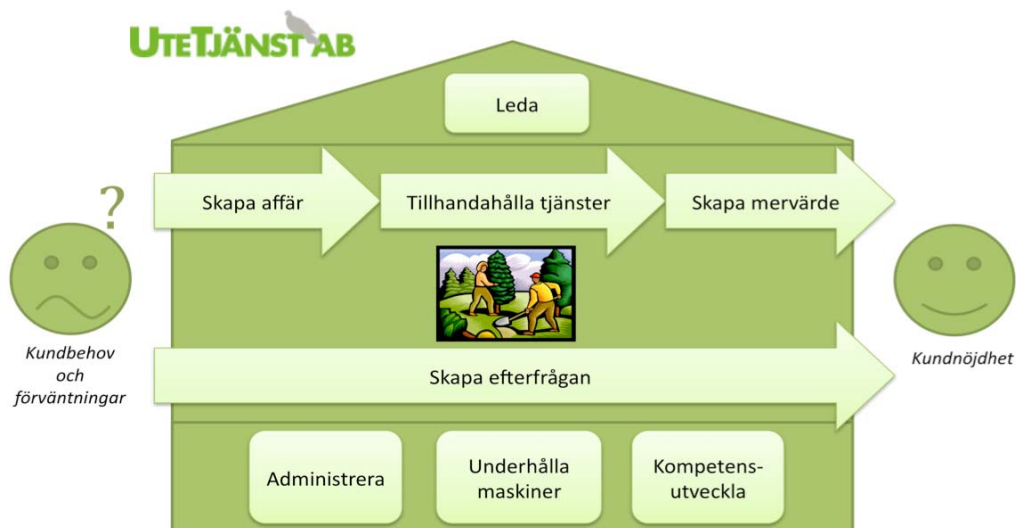
⁴⁴ Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

⁴⁵ Nilsson, A. UteTjänst. 2009-02-11

⁴⁶ Ljungberg et al. (2001)

Stödprocesserna är de processer som krävs för att organisationen ska fungera i sin helhet. Till skillnad från huvudprocesserna är stödprocesserna inte framgångskritiska. De kan därför inte hänföras något egenvärde utan skapar istället värde genom att stödja huvudprocesserna.⁴⁷ De identifierade stödprocesserna är *administrera, underhålla maskiner* samt *kompetensutveckla*. Ledningsprocessen innefattar att styra och koordinera huvud- och stödprocesser.⁴⁸

Kartläggningen av de interna processerna illustreras i Figur 3. Nedan följer även en närmare beskrivning av samtliga processer.



Figur 3: Interna processer på UteTjänst

Skapa affär

Att skapa en affär innebär att erbjuda kunden en lösning på ett behov som leder till ett slutet avtal. Det är viktigt att ge kunden en attraktiv offert som lever upp till önskemål och samtidigt är konkurrenskraftig mot övriga offerter som kunden tar in. Det gäller också att vara pådrivande och tuff i försäljningen för att vinna mot konkurrenter.⁴⁹

För att skriva offerten tas prisuppgifter fram från olika underleverantörer. Priserna pressas för att kunna ge kunden ett bra pris samt hålla goda vinstmarginaler. Produktionsansvariga åker även ut till kunden för att titta på området som projektet avser, i syfte att estimerar omfattningen i form av tid och resurser. Då kunden godkänner offerten fortsätter arbetet med att planera inför projektet samt att skriva en order till kunden. I planeringen ingår inköp från leverantörer och resursallokering.⁵⁰

⁴⁷ Ljungberg et al. (2001)

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Due, L. UteTjänst. 2009-02-25

⁵⁰ Nilsson, A. UteTjänst. 2009-02-04

Tillhandahålla tjänster

Att tillhandahålla tjänster innebär att genomföra avtalade projekt. Projekt jämförs med utförandet av en order genomgående i rapporten. Projekten genomförs på olika sätt beroende på typ av tjänst. Projekten planeras och organiseras av produktionsansvariga på UteTjänst och de säsonganställda har ansvaret för att utföra arbetet. Projekten körs parallellt och samma säsongarbetare kan vara involverade i flera projekt samtidigt. Eftersom projekten är beroende av yttre faktorer såsom väder och vind skapas ett behov av ökad flexibilitet att kunna rotera på arbetsplatserna. Genomförandet av ett projekt avslutas med en kontrollbesiktning. Besiktningen görs av produktionsansvariga i samverkan med kunden. Då kunder upplever missnöje korrigeras fel direkt av UteTjänst.⁵¹

Skapa mervärde

Att skapa mervärde för kunder innebär att erbjuda service och underhåll på utfört arbete. Service och underhåll av projekt sker i form av garanti- och skötselarbete. Underhållsarbete varar mellan två och fem år efter avslutat projekt, i extremfall upp till tio år. Garanti- och skötselarbete utförs endast på projekt som UteTjänst utfört. UteTjänst åtar sig inte underhåll av projekt utförda av konkurrenter.⁵²

Skapa efterfrågan

För att kunna sälja tjänster gäller det att marknadsföra sig väl i branschen. Pris är en viktig parameter för kunden liksom teknisk kompetens, referenser och kvalitet. Det är därför viktigt att skapa ett gott renommé inom branschen och bland kunder. UteTjänst arbetar främst mot befintliga kunder. Nya kunder tillkommer i första hand genom rekommendationer från befintliga kunder.⁵³ UteTjänst marknadsför sina tjänster främst genom annonsering i branschtidningar, men marknadsför sig även genom att dela ut reklamtrycksaker och ställa ut på mässor. Eftersom majoriteten av företagets kunder är återkommande marknadsför sig UteTjänst direkt till befintliga kunder genom nyhetsbrev och direktreklam. Ett mål med marknadsföringen är att bygga och vårda långsiktiga kundrelationer.⁵⁴

Administrera

Administrationen består av delprocesser som bland annat att fakturera kunder, betala fakturor, göra bokslut, hantera löner samt hantera offerter och order. Det

⁵¹ Nilsson, A. UteTjänst. 2009-02-04

⁵² Ibid.

⁵³ Due, L. UteTjänst. 2009-01-29

⁵⁴ Due, J. UteTjänst. 2009-02-13

kan kännetecknas av allt ekonomiskt arbete ett företag enligt lag ska upprätta samt arbete som medför ökad kundnöjdhet.⁵⁵

Underhålla maskiner

UteTjänst äger 90 procent av alla maskiner och verktyg som den löpande verksamheten kräver. Service och underhåll av maskinerna sker i Bjuv. Resterande tio procent av maskinparken leasas och köps sedan ut efter tre år för att användas ytterligare två år.⁵⁶

Kompetensutveckla

UteTjänst investerar i licensutbildningar åt säsongsanställda för att säkerställa kompetens och säkerhet i projekt. Utbildningarna innefattar bland annat "arbete på väg", "arbete på spår", "sprutlicens" och "hetarbete". Internutbildning inom övriga områden som exempelvis ekonomi sker sällan.⁵⁷

Leda

UteTjänst leds av Leo Due, grundare av företaget. Att leda företaget är en process som innebär att sätta mål och visioner för företaget och dess anställda. Att leda företaget innebär också att arbeta med affärsutveckling. Ledningsprocessen innebär ett totalansvar för anställda. Leda innebär också att delegera ut ansvar och fungera som coach för medarbetare.⁵⁸

3.1.2 Preliminär analys I

UteTjänst är ett stort och väletablerat företag i förhållande till konkurrenter och erbjuder ett brett sortiment av tjänster. I kombination med att företaget har en stor maskinpark möjliggör det för företaget att konkurrera om stora order. UteTjänsts starkaste process bedöms vara deras förmåga att skapa affärer. Försök att skapa affärer genom kundträffar och ett gott rykte har givit hög utdelning. Företaget har en betydande ambition att inte avsluta ett arbete förrän kunden är nöjd. Det är en styrka att företaget får mellan 500-1000 order årligen då företagets lönsamhet är starkt beroende av ett stabilt orderflöde. Företaget har haft samma tjänsteutbud i väldigt många år, vilket är både positivt och negativt. Intrycket är att UteTjänst haft fullt upp med att driva den löpande verksamheten framåt och relativt få anställda har arbetat på kontoret med det administrativa arbetet. Att utveckla verksamheten, tänka i nya banor och diskutera förbättringar är något som fått åsidosättas på grund av hög

⁵⁵ Petterson, B. UteTjänst. 2009-02-13

⁵⁶ Due, L. UteTjänst. 2009-02-25

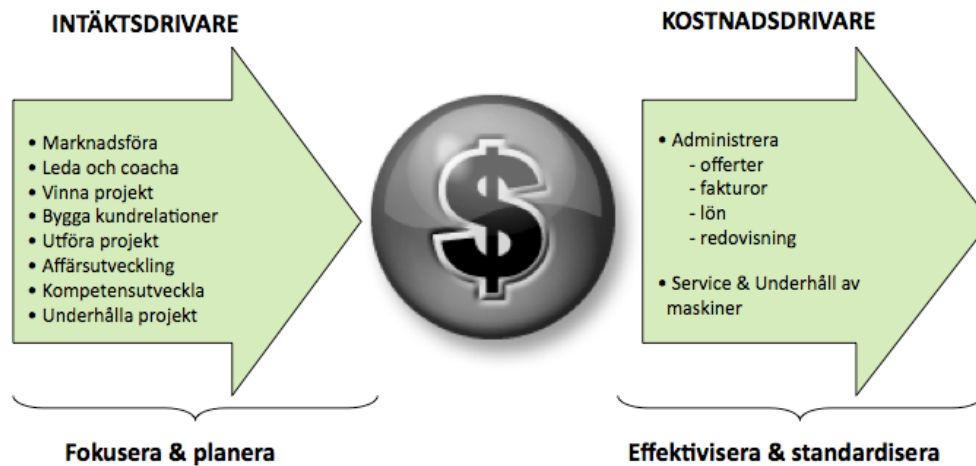
⁵⁷ Due, J. UteTjänst. 2009-02-13

⁵⁸ Due, L. UteTjänst. 2009-02-25

arbetsbelastning och företagets begränsade resurser. Det generella intrycket är att samtliga kontorsanställda ska ta ett gemensamt ansvar för arbete med affärsutveckling. Företaget har därför ingen uttalad ansvarig vilket leder till att få resurser avsätts för utvecklingsarbete. Att ledningen inte tydligt kommunicerat strategi och vision skapar en aningen spretig bild av organisationen bland de anställda.

Att UteTjänst har stor kompetens knuten till ett fåtal anställda inom företaget betyder att de är ovärderliga för företaget. Kunskapsspridning är något som organisationen bör fokusera mer på. Kunskapsbrist har hittills inte varit något problem på grund av företagets låga personalomsättning men risken finns att företaget förlorar viktig kunskap om någon tjänsteman slutar. Samtidigt försvåras upplärningsprocessen av en nyanställd då anställda inte har full inblick i varandras arbetsprocesser. UteTjänsts fokus på personalvård har dock bidragit till lojala medarbetare och en god sammanhållning bland anställda.

För att analysera hur processer och aktiviteter påverkar företagets lönsamhet har företagets aktiviteter delats upp i intäktsdrivande och kostnadsdrivande aktiviteter, se Figur 4. Intäktsdrivande och kostnadsdrivande aktiviteter bör enligt författarna hanteras på olika sätt för att säkerställa lönsamheten. Företaget borde utforma en strategi för och planera intäktsdrivande aktiviteter i syfte att möjliggöra för intäkterna att öka i den omfattning företaget önskar. Resultaten kan mätas med hjälp av nyckeltal för att få en indikation på att företaget arbetar på rätt sätt för att öka lönsamheten. De kostnadsdrivande processerna borde hanteras på motsatt håll. Genom att effektivisera, standardisera och förenkla aktiviteterna kan resursåtgången minska och därigenom möjliggörs att resurserna kan användas till mer intäktsdrivande aktiviteter. De kostnadsdrivande aktiviteterna är självklart av stort värde för företaget då de stöttar huvudprocesserna. I den mån det går bör UteTjänst ändå dra nytta av den ekonomiska kompetens som finns inom den kostnadsdrivande gruppen i syfte att utveckla företaget ytterligare. Det är önskvärt att låta samma personer styra kostnadsdrivande aktiviteter eftersom erfarenhet och rutin ytterligare minimerar resursåtgången.



Figur 4: Intäktsdrivande och kostnadsdrivande aktiviteter

3.2 Finansiell ställning& resultat

Den finansiella ställningen och resultatet på UteTjänst har kartlagts för att identifiera eventuell förbättringspotential inom företaget. Kartläggningen innefattar även prissättningsstrategi samt intäkter och kostnader för olika tjänster. Kartläggningen baseras på dokumentation av finansiell data, intäktsoch kostnadsstatistik, intervjuer samt workshop med nyckelpersoner inom företaget.

3.2.1 Finansiell kartläggning

Företagets finansiella ställning har kartlagts utifrån en sammanställning av årsredovisningar från sex år tillbaka, se Tabell 1. Data som insamlats via årsredovisningar anses tillräcklig för att få en klar bild av företagets utmaningar idag. Företagets revisor kan konstatera att företaget gått bra sedan starten, samt att UteTjänst kännetecknats av en stabil ekonomiskt tillväxt under åren.⁵⁹

⁵⁹ Kareld, Sten. Luggude. 2009-02-13

Tabell 1: Förändring av den finansiella ställningen under sex år⁶⁰

	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Omsättning tjänster Bjuv (tkr)	33 160	35 840	31 090	28 860	30 700	27 250
Omsättning Ödåkra/Kungsbacka (tkr)	X	X	2 820	20 920	21 250	25 090
Omsättning maskinförsäljn. (tkr)	1 780	5 050	4 870	4 120	7 850	8 620
Övriga finansiella intäkter (tkr)	420	480	690	830	500	780
Total omsättning koncernen (tkr)	35 360	40 900	39 480	54 730	60 300	61 740
Rörelseresultat (tkr)	-640	3 530	520	50	2 430	1 800
Res. före skatt på total oms (tkr)	580	4 110	4 760	-290	2 150	1 550
Årets resultat (tkr)	470	3 080	4 590	-350	1 490	950
Nyckeltal för hela koncernen						
Soliditet (%)	63	64	51	41	40	39
Omsättningstillväxt (%)	-13,6	1,4	-26,0	-9,9	-1,9	1,5
Rörelsekapital (tkr)	5 560	7 070	5 280	6 660	9 900	8 220
Kassalikviditet	1,41	1,6	1,19	1,11	1,43	1,14
Räntabilitet TK (%)	4	21	23	0,37	8	6
Vinstmarginal (%)	2	11	13	0,19	4	3
Kap. oms. hast (ggr)	1,82	2,02	1,82	1,97	1,87	1,89
Personalkostnad per anställd (tkr)	400	345	335	335	345	340
Omsättning per anställd Koncern (tkr)	780	830	810	800	930	960
Omsättning per anställd Moderb. (tkr)	790	780	720	670	730	680
Anställda i medeltal (st)	45,5 (42)	49,5(46)	49(43)	68(43)	64,5(42)	64,5(40)

Den totala omsättningen för hela koncernen har successivt minskat de senaste sex åren med totalt 39,5 procent, vilket totalomsättningstillväxt för de sex åren indikerar. Anledningen är bland annat att bolagen i Ödåkra och Kungsbacka sålts av. En del bolag har sålts av till närstående varför inte närmare studier genomförts. Omsättningstillväxten är ett mått på hur verksamhetens storlek förändrats från år till år. Nyckeltalet tar ingen hänsyn till förvärvad tillväxt, exempelvis uppköp. Det visar istället hur företagets marknadsandel förbättrats eller ej vilket indikerar på om huruvida företaget varit konkurrenskraftigare än konkurrenter eller inte.⁶¹

⁶⁰ Årsredovisningar UteTjänst AB, 2003-2008.

⁶¹ Hansson. (2006)

Rörelseresultatet har också skiftat kraftigt mellan åren, vilket indikerar på att rörelsens kostnader inte varit proportionerlig mot intäkterna. År 2007 nådde företaget det bästa rörelseresultatet på flera år.

Resultatet före skatt har ökat vissa år trots minskad omsättning. År 2003 och 2004 var resultatet före skatt bra på grund av hög omsättning vilket är väldigt positivt, men år 2006 och 2008 kan resultatet före skatt förklaras med höga intäkter för avyttring av dotterbolag samt försäljning av kapitalförsäkringar. Utan nämnda intäkter hade resultatet före skatt varit lägre och år 2008 hade företaget gått med förlust utan vinsten från avyttringen.

Soliditeten och företagets betalningsförmåga på kort sikt, kassalikviditeten, är väldigt bra vilket medfört att företaget fått diplom för sin goda kreditvärdighet ett flertal gånger. Räntabiliteten på totalt kapital ska enligt företagsledningen ligga på minst tio procent. Siffran har dock varierat under perioden som studerats. Företaget har byggts upp i den takt som ledningen klarat av och största delen av vinsten går direkt in i verksamheten igen.⁶²Omsättningen per anställd i hela koncernen har minskat med 18,8 procent på sex år. För verksamheten i Bjuv ligger samma nyckeltal dock stabilt.

3.2.1.1 Intäkts- och kostnadsstatistik för samtliga tjänster

För att undersöka kostnaderna i förhållande till intäkterna på projekt har stickprov från genomförda projekt från säsongen 2008 tagits. Syftet är att visualisera dess inverkan på företagets ekonomi. Kostnaderna är estimerade med hjälp av produktionsansvariga med utgångspunkt ifrån fakturakopior. Beskrivning av de olika posterna samt antaganden finns i bilaga 2.

För att beskriva täckningsbidrag och täckningsgrad för enskilda order har kostnaderna delats in i direkta och indirekta kostnader. Direkta kostnader utgörs av kostnader som kan hänföras direkt till arbetsplatsen, exempelvis material, lön för arbetare och produktionsansvariga, drivmedel och maskiner. Indirekta kostnader utgörs av kostnader som företaget har, men som inte kan hänföras till arbetsplatsen. Kostnaderna innefattas av administration, marknadsföring, lönehantering, ekonomi, hyra av lokaler, datorer och övrig utrustning. Intäkterna i sin tur utgörs av den summa UteTjänst fakturerat kunden.⁶³

Täckningsbidraget, TB, används inom bygg och anläggningsföretag och är ett mått ur arbetsplatsens synvinkel på arbetets bidrag till gemensamma kostnader och vinst. Täckningsbidraget beskriver också prissättningsgraden, det vill säga hur stort pålägg på kostnaderna som använts. Pålägget kan användas vid kalkylering och offertskrivning.⁶⁴ TB₁ nedan tar hänsyn till enbart direkta kostnader, medan TB₂ även räknar in indirekta kostnader.

⁶² Due, L. UteTjänst. 2009-02-25

⁶³ Persson, M. 2009-02-09

⁶⁴ Ibid.

$$TB_1 = \frac{\text{intäkter} - \text{direkta kostnader}}{\text{direkta kostnader}}$$

$$TB_2 = \frac{\text{intäkter} - (\text{direkta kostnader} + \text{indirekta kostnader})}{\text{direkta kostnader} + \text{indirekta kostnader}}$$

Täckningsgraden, TG, beskriver vinsten i förhållande till intäkterna, det vill säga lönsamheten för projektet. Pålägget används för att följa upp hur projekten påverkat resultatet.⁶⁵

$$TG_1 = \frac{\text{intäkter} - \text{direkta kostnader}}{\text{intäkter}}$$

$$TG_2 = \frac{\text{intäkter} - (\text{direkta kostnader} + \text{indirekta kostnader})}{\text{intäkter}}$$

Nedan visualiseras exempel från orderstatistiken. För en fullständig redovisning av alla stickprov, se bilaga 2.

Tabell 2: Lönsamhet för order

Område	Intäkter	Direkta kostnader - Mtrl - Lön - Drivmedel - Maskiner - Arbetsledn.	TB ₁ (%)	TG ₁ (%)	Indirekta kostnader - Admin. - Central admin.	TB ₂ (%)	TG ₂ (%)
Kemisk sprutning	1350	1824	-26	-35	196	-33	-50
	110200	55290	99	50	16015	55	35
Termisk sprutning	73406	57454	28	22	10668	8	7
	71888	51859	39	28	10447	15	13
Ånga	27225	14638	86	46	3956	46	32
	64075	36291	77	43	9312	41	29
Snömögel	4175	5307	-21	-27	607	-29	-42
	12919	4765	171	63	1877	94	49
Sprutsådd	2250	3765	-40	-67	327	-45	-82
	103250	25788	300	75	15005	153	60
Anläggning	9375	12759	-27	-36	1362	-34	-51
	300000	149314	101	50	43597	56	36
Stubbfräs	12625	6385	98	49	1835	54	35
	69469	53886	29	22	10096	9	8
Vassröj	5625	4754	18	15	817	1	1
	16750	7518	123	55	2434	68	41

⁶⁵ Persson, M. 2009-02-09

3.2.1.2 Prissättningsstrategi

På grund av hög konkurrens och prispress från stora aktörer har UteTjänst liten påverkan på prissättningen. Kunder ber om att få en offert på önskat uppdrag. Offerter kan ta allt från en timme till tre dagar att skriva beroende på omfattning. Tre personer på företaget har hand om offertframtagning. De tar hänsyn till tillgång och inköpspris på råmaterial som krävs för uppdraget innan försäljningspriset på tjänsten kan sättas. En del kalkylering görs för att beräkna det totala försäljningspriset, men mycket går på känsla. Tio procent pålägg av planerade direkta kostnader läggs till på offerter för att täcka administrativa kostnader samt den maskinhyra en order medför. Det finns dock få listpriser att följa. Att höja priserna på grund av risken för dåligt väder och övertidsarbete anses inte möjligt då rätt pris är den avgörande faktorn för att vinna en order.⁶⁶

Täckningsbidraget, TB₂, som indikerar hur företaget prissatt de stickprov på order som gjorts, visualiseras i Diagram 1 nedan. I diagrammet visas samtliga studerade order och inget beaktande tas till vilket tjänstesegment ordena tillhör. Företaget har inget fast pålägg för sin prissättning, vilket betyder att de prissätter olika varje gång. Företaget har inte infört projektredovisning där lönsamheten för varje tjänstesegment och projekt kan spåras. Statistik över prissättning och kostnader för enskilda order finns inte tillgänglig i elektroniskt format.⁶⁷

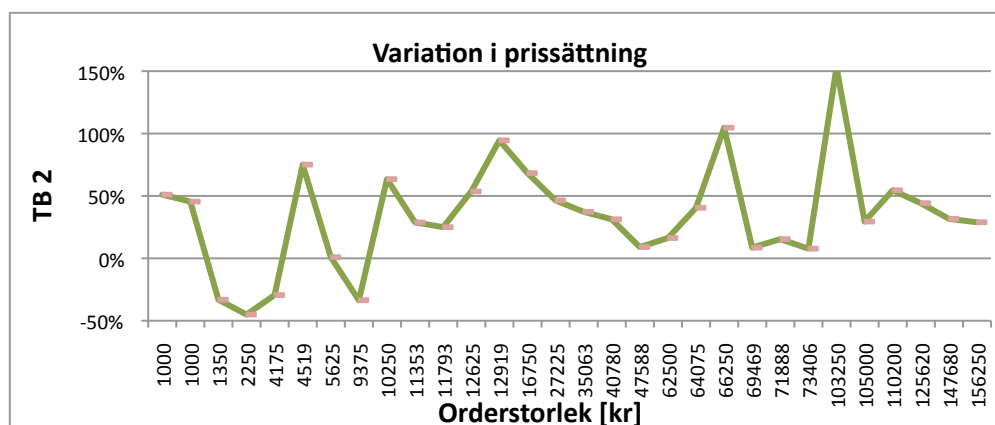


Diagram 1: Variation i prissättning för olika order

UteTjänst hänför inte kostnader och tidsåtgång till enskilda order i redovisningen. Företaget använder sig inte av budgetering, kalkylering eller projektredovisning och brukar därför inte aktivt prognostisera inför säsongen eller göra djupare uppföljningsarbeten.⁶⁸

Intäkterna för projektet dokumenteras genom fakturering till kunden. Verkliga kostnader för material, administrativt arbete samt lön för utfört arbete är inte

⁶⁶ Nilsson, A. UteTjänst. 2009-02-11

⁶⁷ Pettersson, B. UteTjänst. 2009-02-13

⁶⁸ Ibid.

specificerade i redovisningen till enskilda projekt. Kostnaderna redovisas istället på enskilda konton där endast den totala summan för samtliga projekt går att spåra.⁶⁹

När säsongsarbetarna lämnar in tidrapporter specificeras endast staden arbetet utförts i och inte vilket specifikt projekt som bearbetats. Produktionsansvariga dokumenterar på egen hand ungefärlig information om olika kostnader för ett projekt men sällan i elektroniskt format.⁷⁰

3.2.2 Preliminär analys II

Att rörelseresultatet skiftat kraftigt mellan åren kan bero på två faktorer. Antingen har rörelsekostnaderna varit ovanligt höga vissa år eller så har företaget prissatt bättre eller sämre vissa år. År 2007 gick det väldigt bra för UteTjänst. Det kan anses relevant att företaget identifierar de faktorer som påverkat resultatet positivt och i fortsättningen försöka applicera det arbetssättet igen i syfte att återskapa samma goda resultat. Anledningen till framgångarna år 2007 är till viss del oklara för företaget. Det kan ha berott på att UteTjänst varit konkurrenskraftigare det året och därmed lyckats vinna nya marknadsandelar. En annan anledning kan ha varit att projekt med goda marginaler prioriterats av företaget eller att företaget lyckats bra med prissättningen. Rörelseintäkterna år 2007 var 9,4 procent högre än rörelsekostnaderna vilket kan anses bero på bra prissättning.

Att företagets omsättning successivt försvagats indikerar på att UteTjänst ständigt tappat marknadsandelar till fördel för konkurrenter. Anledningen är oklar men kan förklaras med att företaget antingen medvetet släppt marknadsandelar genom avyttringar, att total efterfråga minskat markant eller att företaget blivit sämre än konkurrenter på att skapa affärer. Det ska dock understrykas att verksamheten i Bjuv haft positiv omsättningstillväxt de senaste sex åren. Att omsättningen per anställd varit stabil för verksamheten i Bjuv anses väldigt bra eftersom övrig verksamhet inte finns kvar eller är aktiv längre.

Det finns en risk att företagets räntabilitet ibland varit lägre än inlåningsräntan på banken, vilket innebär att pengarna skulle förräntats bättre där. Verksamheten sysselsätter dock ett 60-tal personer årligen. Räntabiliteten blir därför inte lika viktig i sammanhanget men ger en god indikation på att verksamheten kan ses över i syfte att förbättra räntabiliteten genom att försöka jämna ut svängningarna.

UteTjänsts huvudverksamhet är hårt pressad av konkurrensen på marknaden. Den viktigaste faktorn för att vinna en order är pris enligt UteTjänst, vilket gör att fokus på kostnadskontroll och intern effektivitet är viktig. UteTjänsts största kostnadspost är personalkostnader och kan enbart reduceras genom lägre löner eller nedskärningar. Då företaget arbetar under högt tryck hela säsongen är

⁶⁹ Pettersson, B. UteTjänst. 2009-02-10

⁷⁰ Ibid.

nedskärning inget alternativ. Övriga kostnader inom företaget kan inte anses höga i förhållande till den omfattning av arbete som hanteras årligen.⁷¹ Lönsamheten kan därav inte påverkas av kostnaderna, utan bör istället angripas genom andra metoder.

Den bristande insikten hos anställda om projektens lönsamhet har bidragit till att företaget varit oförmöget att prioritera effektivt bland anbud. Ekonomisk information om order till ett projekt registreras på ett sätt som hämmar önskad spårbarhet. Tidsrapporterna som används idag anses sakna information då verklig tidsåtgång för enskilda projekt inte går att tyda. Eftersom produktionsansvariga varit anställda på UteTjänst i flera år besitter de stor kunskap om priser, kostnader samt nyckelfaktorer för att vinna order. Produktionsansvariga anses vara extremt värdefulla resurser för företaget. Bristen på kunskapsspridning gör dock företaget sårbart och måste betraktas som en svaghet.

Orderstatistiken visar att alla projekt inte är lönsamma. Ofta är det små order som går med förlust eftersom de inte klarar av att bära de indirekta kostnaderna. I extremfall klarar de små ordena inte ens av att bära kostnader för direkt material och lön. Arbete norrut i landet har högre lönekostnader för anställda på grund av traktamente, resor och logi vilket styrker vikten av anpassad prissättning.

Orderstatistiken visar också att en del projekt endast gått med ett fåtal procent i vinst. Den låga vinsten gör att det kan vara aktuellt att diskutera huruvida nedlagd tid kunde utnyttjats effektivare på andra projekt med högre täckningsgrad. Andra projekt har istället mycket hög täckningsgrad. Årets resultat borde vara högre om många projekt haft så pass hög täckningsgrad som stickproven visar. Det finns därför risk att en del projekt varit svåra att estimeras och därför fördelats lägre kostnader än verkligt utfall. Det kan också betyda att planerad tidsåtgång avviker från verklig tidsåtgång.

Diagrammet över prissättning visar att företaget i dagsläget inte har ett fast pålägg på sina kostnader utan har en starkt varierande prissättning. En del order har prissatts under dess kostnader. Prissättningen varierar mellan -50 och 150 procent. En förklaring till variationen kan vara att företaget saknar standardiserade metoder för prissättning. En annan förklaring kan vara att företaget har en otydlig eller felaktig prissättningsstrategi, vilket också kan ha påverkat variationerna i räntabiliteten.

Statistiken indikerar på vikten av att kunna estimeras verkliga kostnader inför offertskrivning för att säkerställa god täckningsgrad. Likaså indikerar statistiken på vikten av att prioritera order för att erhålla en sund och lönsam orderstock. Att följa upp projekt för att analysera verkliga kostnader skulle förbättra anställdas förmåga att estimeras kostnader för framtida order och därmed bli konkurrenskraftigare genom att skapa kontroll över såväl prissättning som vinstmarginaler.

⁷¹ Kareld, S. Luggude. 2009-03-05

3.3 Kunderna

Det är viktigt att ett företag inser värdet av sina kunder och på vilket sätt kunderna kan hjälpa företaget att utvecklas. Det är viktigt att ta del av både kunniga och krävande kunders behov, visioner och kunskap för att själv utveckla nya idéer och tjänstesegment i syfte att framgångsrikt kunna vårda kundrelationer.⁷² För att utreda kundernas uppfattning om UteTjänst har intervjuer genomförts med stora och medelstora kunder. Intervjuerna har genomförts i syftet att skapa förståelse för hur kunderna påverkar företagets ekonomi men också att skapa en djupare förståelse för kundernas syn på UteTjänst samt deras krav och önskemål. Kartläggningen följs av en preliminär analys av kunderna.

3.3.1 Kartläggning av kunder

Under verksamhetsåret 2007/2008 hade UteTjänst 512 stycken köpande kunder. I företagets kundregister finns flera tusen kunder som i olika grad har gjort affärer med företaget sedan starten.⁷³ Utifrån uppgifter från företagets kundregister har kunderna delats in efter hur mycket de köpte tjänster för under året, se Diagram 2. Resultatet visar att 40 procent av de kunder som köpt tjänster enbart bidragit med knappt 3 procent av UteTjänsts totala omsättning. Företaget tar in ett stort antal order med intäkter under tiotusen kronor. Samtidigt står 11 procent av kunderna för hela 72 procent av företagets totala omsättning. Resultatet ger en god indikation på vilka kunder företaget bör marknadsföra sig emot. Företagen i de två mest intäktsfrämjande segmenten består mestadels av flertalet kommuner i Sverige, bostadsrättsföreningar, statliga bolag som Banverket samt stora byggföretag som NCC, PEAB och Skanska.

⁷² Grönroos. (2002)

⁷³ Due, J. UteTjänst. 2009-02-13

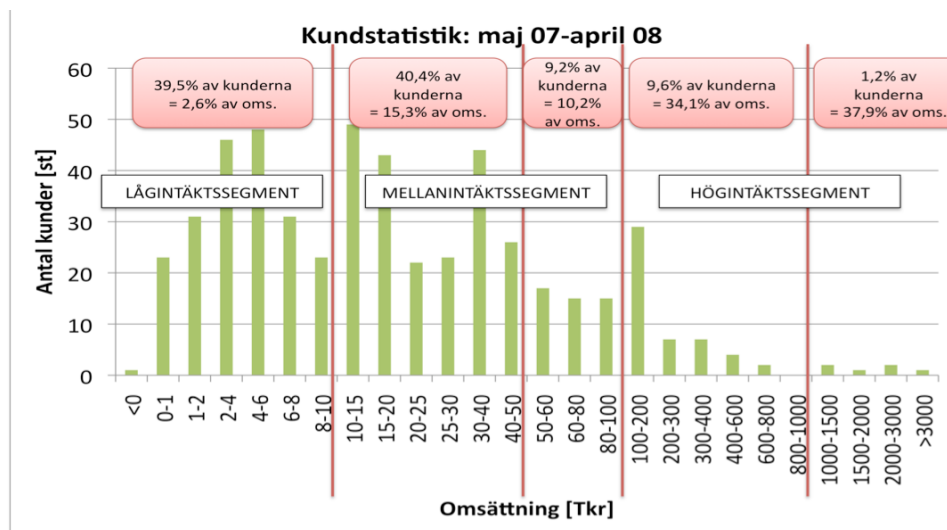


Diagram 2: Omsättningsfördelning beroende av orderstorlek

UteTjänst värdesätter hög kompetens och kvalitet i samtliga möten företaget har med kunder. Företaget har fokuserat på att leverera god kvalitet och vårda sina kundrelationer. Företaget har inte fokuserat på att generera nya potentiella kunder men har ett antal gånger analyserat möjligheterna till att erbjuda nya tjänster. UteTjänst kontaktar inte före detta kunder i syfte att ta reda på varför kunderna valt att lämna företaget.⁷⁴

3.3.2 Kundernas bild av UteTjänst

Intervjuer med återkommande kunder har genomförts för att få en bild av kundernas syn på branschen, hur de vill bli behandlade och deras generella intryck av UteTjänst. De kunder som intervjuats är UteTjänsts största kunder, byggföretag, samt medelstora kunder, bland annat kommuner och bostadsrättsföreningar. För ytterligare information kring kundintervjuerna, se bilaga 3.

Kundernas samlade bild av UteTjänst är positiv. Kunderna upplever att UteTjänst verkligen håller vad de lovar, alltid ställer upp, är pålitliga och har ett trevligt bemötande. De upplever att UteTjänst kan hantera större projekt och uppfattar företaget som stabilt. Kvaliteten på utfört arbete är viktig för samtliga tillfrågade och kunderna upplever att UteTjänst väl lever upp till deras förväntningar angående kvalitet. Någon kund påpekade dock ett visst missnöje med slarvigt arbete inom plantering och uttryckte en önskan om förbättring.

Kunderna beskriver att prisnivån varierar kraftigt mellan konkurrenter. Det finns ingen entydig bild av hur UteTjänst prissätter i förhållande till

⁷⁴ Due, J. UteTjänst. 2009-02-13

konkurrenterna utan prisnivån skiftar mellan olika projekt. En av kunderna uttrycker att de valt att inte anlita UteTjänst för stubbfräsning eftersom ryktet säger att de ligger högre prismässigt än konkurrenterna. Av de tillfrågade efterfrågar merparten mer information om UteTjänst. Kunderna efterfrågar information om företagets organisation, storlek, tjänsteutbud, priser och kontaktpersoner för respektive tjänst. Samtliga tillfrågade trodde att företaget var betydligt mindre än vad de i verkligheten är.

På frågan om viktiga faktorer vid val av entreprenör skiljer sig svaren mellan kunder på större och mindre företag. Kunderna på de större företagen styrs hårt av budget och värdesätter därför pris och kvalitet på utfört arbete samt service & underhåll högst. Mindre företag värdesätter andra faktorer än pris. De värdesätter istället faktorer som gott rykte, långsiktiga relationer och information kring företaget eftersom de sällan aktivt söker efter alternativa entreprenörer. När en relation med en pålitlig entreprenör etableras är det vanligt att samarbetet bibehålls, vilket innebär lägre fokus på pris. För kunder på mindre företag är det vanligt att en och samma entreprenörer anlitas till samtliga jobb.

De tillfrågade uttryckte att UteTjänst har potential att få fler jobb årligen med rätt marknadsföring och hög kvalitet på utfört arbete. Styrkande argument är att kunder på stora företag tar in mellan tre till fem offerter medan mindre företag tar in noll till tre offerter. UteTjänst konkurrerar således med ett begränsat antal konkurrenter.

De tillfrågade kunderna har varit i personlig kontakt med UteTjänst sedan olika lång tid tillbaka. Några har relationer till UteTjänst som sträcker 20 till 30 år tillbaka och har således följt företagets utveckling. Andra kunder har tagit över kontaktuppgifter eller hört talas om UteTjänst via kollegor. Ingen av de tillfrågade läser branschtidningar och lokaltidningar i syfte att finna nya entreprenörer. Inte heller säger sig de tillfrågade närvara på mässor. Kundernas uppfattning är att marknadsföringen främst sker genom Leo Due som är företagets ansikte utåt. Kunderna har sedan kontakt med produktionsansvariga under det löpande arbetet.

Om huruvida det är önskvärt av kunder att UteTjänst utvidgar sitt tjänsteutbud behandlades i korthet på intervjuer, men många av kunderna var nöjda och hade inte tänkt i de banorna.

3.3.3 Preliminär analys III

Det är en styrka att UteTjänst funnits i branschen i 30 år och etablerat en bred kundbas. Uppfattningen är att UteTjänst i dagsläget är väldigt kompetenta inom kundvård. De lägger stor vikt vid att alltid justera ett jobb tills kunden känner sig nöjd. Att endast vårda långsiktiga kundrelationer är bra, men kan vara en risk om nya trender inte anammas. Det är en styrka att företaget ständigt identifierar nya möjligheter. Det kan anses vara grunden till framgångsrikt tjänsteutbud där kundbehov bemöts på bästa sätt, trots att få idéer förverkligats. UteTjänst har

uttryckt sin positiva inställning till att lägga till tjänster i sitt befintliga utbud om kunder önskar det, vilket är bra för ett innovativt företag. Intervjuer med kunderna identifierade däremot att kunderna inte ens har tänkt i de banorna. Det visar hur viktigt det är att företag arbetar proaktivt och själva identifierar nya eller latenta kundbehov, i syfte att själva sälja in behovet till kunden.

Problematiken med att vinna stora order bottnar i konkurrens, kundrelationer och marknadsföring. Företaget har många lojala kunder, men det finns en risk att företaget tappar viktiga relationer om nyckelkontakter på kundföretagen slutar. Detsamma gäller för UteTjänst som själva står inför ett generationsskifte där Leo Due snart lämnar verksamheten. UteTjänst är starkt förknippat med Leo Due och många av de stora kunderna är i direkt kontakt med honom inför ett anbud.⁷⁵ Risken att förlora viktiga kundrelationer signalerar om vikten att ha en plan för såväl marknadsföring som generationsskifte som hanterar problematiken.

3.4 Sammanfattning av kartläggning

Den generella uppfattningen om UteTjänst är att företagsledningen är villiga att förändra och förbättra men saknar nödvändigt kapital samt viss kompetens för att vara ett proaktivt innovativt företag. Att företaget är begränsade av de resurser företaget besitter idag är tydligt. De arbetar ständigt med att bli effektivare på att hushålla med resurserna. Mycket fokus ligger på kostnadsbesparingar snarare än att ständigt förbättra intäktsmöjligheter. Huruvida det är det mest optimala är svårt att bedöma, men det finns god potential att höja omsättningen om företaget även fokuserar på intäktsträmjande aktiviteter. Kostnaderna i företaget anses redan relativt låga för den verksamhet företaget driver, vilket stärker argumentet att börja fokusera på intäkter.

Företaget har växt successivt sedan starten, samtidigt som personalomsättningen är extremt låg. Mycket kunskap ligger på individnivå vilket inte gynnar företaget på längre sikt. Omsättningstillväxten har minskat de senaste åren vilket indikerar på att företaget bör agera därefter. UteTjänst är ett sunt företag där största fokus ligger på kundnöjdhet och anställda snarare än lönsamhet och egna utdelningar. Att företaget funnits i snart 30 år tyder på att verksamheten är välskött. På grund av tidsbrist har företaget dock fått åsidosätta verksamhetsutveckling till fördel för den löpande verksamheten. Företaget går bra, men ett stabilare ekonomiskt utfall årligen skulle vara att föredra. Kartläggningen har identifierat en del område som kan anses intressanta att fokusera på för ett företag i tillväxtfas.

I Tabell 3 förklaras hur företaget ser ut i dagsläget tillsammans med en beskrivning av vad interna effektiviseringar önskas ge för resultat. Huruvida alla områden går att förändra till önskat läge är oklart. UteTjänst behöver arbeta fram lösningar som tar företaget mot önskat läge.

⁷⁵ Workshop. 2009-02-17

Tabell 3: Resultat från kartläggning

Utvecklingspotential

OMRÅDE	NULÄGE	ÖNSKAT LÄGE
Mål och strategi	Företagets strategi är aningen spretig och otydlig. Författarnas egna tolkningar är att målet på kort sikt är att göra kunden nöjd genom att satsa på hög kvalitet och kunskap. Det långsiktiga målet är att företaget ska gå plus och växa inom rimliga gränser.	Dokumentera, kvantifiera och förtydliga strategin och kommunicera ut den till alla anställda inom företaget. Följ upp mål och strategier kontinuerligt.
Affärsutveckling	Ingen uttalad strategi för affärsutveckling och ingen ansvarig för uppgiften. Företaget har ett kickoff möte per år där nya idéer diskuteras.	Sätt uppgiften i fokus samt utse en ansvarig vars uppgift är att ständigt identifiera nya möjligheter och förbättringar för företaget.
Kunskapspridning	Mycket kunskap och erfarenhet ligger på individnivå utan att förmedlas till övriga. Kontinuerliga möten sker ej.	Ha en gemensam kunskapsbas att stå på, samt dokumentera och sprid kunskap inom företaget i syfte att säkerställa företagets överlevnad på lång sikt.
Organisation	Decentraliserad organisation med otydliga arbetsbeskrivningar för anställda. Låg integration mellan de anställda.	Högre grad av integration mellan de heltidsanställda, i syfte att bli så effektiva som möjligt.
Interna processer	Arbetar omedvetet i processer. Låg fokus på hur processer skapar kostnader eller intäkter.	Mer fokus på interna processer i syfte att bli effektivare tillsammans.
Statistik	Den statistik som följs upp är nyckeltal i årsredovisningen. De fåtal nyckeltal som används beskriver enbart ekonomiskt utfall.	Utveckla relevanta nyckeltal som kan indikera på företagets framgång och orsaker till levererat utfall.
Orderprioritering	Säger aldrig nej till en order, trots låg intäkt. Har ingen strategi eller uppsatta mål för hur order skall prioriteras. Låg fokus på hur intäkter kan påverkas.	Maximera resursutnyttjandet och intäkter genom att göra rätt prioriteringar.
Resursutnyttjande	Hög kunskap om effektiv tidsåtgång för de tjänster som erbjuds, lågt fokus på dokumentation av verklig tidsåtgång.	Följa upp resursutnyttjandet kontinuerligt under arbetets gång, i syfte att veta om verklig resursåtgång följer planerad resursåtgång.
Lönsamhetskontroll	Låg kontroll på verkliga kostnader då företaget inte hänför kostnader till specifika order i redovisningen. Låg fokus på hur kostnader och intäkter kan påverkas samt saknar prissättningsstrategi av tjänster. Saknar kalkyler och budget.	Få full kontroll på täckningsbidrag och kostnader för enskilda order, samt styr företaget med ekonomiska mål. Införande av kalkyler och budget.
Marknadsföring	Marknadsför sig främst till utvalda kunder via reklamblad, mässor och branschtidningar. Låg fokus på hur marknadsföring önskas främja försäljning inom olika kundsegment.	Högre fokus på segmentering av marknaden samt konkurrera med värdeadderande tjänsteutbud genom mer strategisk riktad marknadsföring. Fokusera marknadsföring kring förväntad och upplevd kvalitet.

KAPITEL 4

ANALYS & KLARGÖRANDE AV FOKUSOMRÅDE

Nedan följer en analys kring de områden som kartläggningen påvisat förbättringspotential inom. Det har ansetts relevant att utreda om liknande företag upplevt samma utmaningar, varför en beskrivning av kännetecknen för små företag i tillväxtfas presenteras. Utifrån en samlad bild av ovanstående följer sedan en diskussion kring hur tillväxtproblematiken bör hanteras.

4.1 Analys kring förbättringsområden

UteTjänst har förbättringspotential inom ett flertal områden samtidigt som stor del av verksamheten fungerar väldigt bra. Resultaten från kartläggningen kan analyseras ur flera synvinklar. En del av företagets situation kan förklaras av bristande kunskap och kompetens inom respektive förbättringsområden. Eftersom företaget har begränsade resurser kan också resultatet vara en effekt av tidsbrist. Huruvida de identifierade områdena har påverkat företagets lönsamhet är svårt att avgöra. Istället kan det konstateras att kartläggningen påvisat förbättringspotential som i längden kan ge förutsättningar för att skapa nya affärer. Att UteTjänst har ett flertal områden med förbättringspotential kan tolkas som att förändringsbenägenheten inte är stark nog. Observationer tyder dock på att företaget har en vilja att förändra. Hindret kan utgöras av att de anställda har otillräcklig insyn i varandras arbete då arbetsbeskrivningar saknas samt att huvuddelen av arbetet sker individuellt. Den låga transparensen uppmuntrar inte de anställda till att tänka i nya banor och utveckla arbetsprocesserna. Att verksamhetsutvecklingen inte varit högt prioriterad kan vara en följd av det betydande kostnadsfokus som företaget har. Påståendet bygger på observationen att resursfrågan gör sig ständigt påmind vilket också indikerar på vikten av att ta resursutnyttjandet i beaktning vid fortsatta studier. Det är tydligt att företaget begränsas av resurserna vilket påvisar vikten av att utnyttja resurserna där de skapar mest värde. Problematiken kring att behandla de tio identifierade utvecklingsområdena samtidigt måste också tas i beaktning. Om företaget saknar kompetens inom ett visst område leder det till svårigheter att prioritera inom förändringsarbetet. Det kan bli svårt att bedöma i vilken ordning respektive område ska behandlas. Att arbeta parallellt med samtliga områden kan anses vara en risk då ett företag som UteTjänst med begränsade resurser kan förlora mer än vad de vinner. Den löpande verksamheten får inte bli lidande utan istället blir det relevant att identifiera hur själva förändringsarbetet praktiskt ska gå till.

Att företaget saknar tydliga strategier och mål kan ha påverkat övriga områden. Trots att ledningen satt upp en del verksamhetsmål har företaget ej aktivt

arbetat mot dem. Att förbättra arbetet med mål och strategier anses framgångskritiskt för UteTjänst eftersom det är en risk att företaget inte kan styras ekonomiskt optimalt annars. Eftersom företaget i dagsläget inte har någon person som aktivt arbetar med affärsutveckling är det också svårt att arbeta med strategiutveckling.

Företagets brist på möten och gemensamma diskussioner kan ytterligare förklara situationen. Att strukturerade möten saknas får negativ inverkan på kunskapsspridning samt visualiserandet av interna processer. Observationer tyder på att företaget betraktar möten som kostnadsdrivare. En riskfaktor som på kort sikt kan påverka företaget negativt är det faktum att företaget förlitar sig på individuell kompetens, så kallat humankapital. Då humankapitalet är knutet till anställda försvinner det lätt om någon slutar på företaget. Strukturkapital är företagets dokumenterade kunskap och således mindre riskfyllt vid personalomsättning.⁷⁶ De anställda på UteTjänst har lång erfarenhet av branschen och besitter värdefull kompetens inom prissättning, projektkoordinering och projektutförande samt har god förmåga att skapa affärer. Kompetensen kan bedömas som framgångskritisk för företagets lönsamhet och därför anses det högst relevant att överföra humankapital till strukturkapital i största möjliga mån. I dagsläget har arbetet med att bygga strukturkapital åsidosatts och UteTjänst har mycket humankapital i förhållande till strukturkapital. Att öka informationsflödet samt skapa rutiner och arbetsflöden för att sprida kunskap inom företaget skulle minska riskfaktorn väsentligt.

Enligt resultaten från kundintervjuerna är Leo Due företagets ansikte utåt vilket utgör ännu en riskfaktor för företaget att ta i beaktning inför det stundande generationsskiftet. Kundrelationer och affärskunskap gällande företagets framgångsfaktorer måste överföras till nya generationer. Kunskapsspridningen blir därför en allt viktigare faktor att beakta i syfte att säkerställa företagets långsiktiga överlevnad. Ett generationsskifte i personalstyrkan kan betyda att företaget tappar viktig kompetens. Det kan därför bli relevant att diskutera vilken kompetens nyanställda behöver för att kunna ta över. Om skiftet sker på ledningsnivå ställs även krav på ledarförmåga samt god kunskap om verksamhetsstyrning.

Det ekonomiska utfallet kan även ha påverkats av att företaget har låg kontroll på verkliga kostnader och verklig tidsåtgång samt lågt fokus på hur intäkter skapas. Att företaget tar in ett stort antal order årligen är positivt, samtidigt som frågan väcks om huruvida nya och mer strategiska prioriteringar hade kunnat påverka lönsamheten positivt. Att 40 procent av samtliga order förra säsongen genererade maximalt 10 000 kronor styck betyder att en betydande andel resurser förbrukas inom ett lågintäckssegment. Då företaget samtidigt inte följer upp projekt och dokumenterar verklig resursåtgång bedöms risken hög att vinstmarginaler förblir okontrollerbara om inte problemet uppmärksammas på

⁷⁶ Grafström et al. (1998)

ledningsnivå. Röntabiliteten på totalt kapital samt vinstmarginalen har varierat kraftigt de senaste åren vilket kan bero på avsaknaden av strikta prissättningsstrategier samt lågt fokus på intäkts- och kostnadsdrivande aktiviteter. Nyckeltalen som företaget i dagsläget använder beskriver enbart det ekonomiska utfallet från föregående år och brister i information som beskriver orsaker till levererat utfall. Följderna blir att företaget sällan har relevant data att basera framtida beslut på i syfte att påverka enskilda parametrar i resultaträkningen.

En aspekt att ta hänsyn till i förändringsarbete är förståelse. Att ha förståelse för verksamheten och se behovet av förnyelse är skiljt från förmågan att agera därefter. Ofta har företag inarbetade rutiner och värderingar som är svåra att förändra. Att förvärva ny kompetens kan tillföra nya idéer till företaget och få organisationen att se saker med nya ögon och samtidigt öppna upp för förändring. Att UteTjänst haft låg personalomsättning har varit bra för gemenskapen bland medarbetarna samtidigt som omsättningen av ny kompetens varit låg.

Orsaken till att UteTjänst inte befinner sig i det önskade läget anses till stor del bero på företagets begränsade resurser. För att framgångsrikt påbörja ett förändringsarbete för att nå önskat läge måste flera nyckelfaktorer tas i beaktning och förändringsarbetet struktureras. Inför fortsatta studier är det angeläget att undersöka om situationen som UteTjänst befinner sig i kan likställas med andra tjänsteföretag i samma storlek eller andra tillväxtföretag. Finns liknande fall sedan tidigare är det också av stor vikt att identifiera vilka utmaningar de företagen stod inför samt hur de lyckades genomgå förändringen.

4.2 Kännetecknen för små företag i tillväxtfas

Studier visar att många små företag i tillväxtfas hamnar i en situation där de blir för stora för att engagemanget från entreprenören ska räcka för att säkerställa god lönsamhet.⁷⁷ Tidsbrist, invecklade regler och hög konkurrens är ofta de största hindren för tillväxt i små företag.⁷⁸ Företagen får ofta göra avkall på lönsamhetsmålen. Familjeföretag har ofta ett långsiktigt tänkande vilket är positivt samtidigt som det kan skapa problem. En allför konservativ syn på verksamheten gör att familjeföretagen inte lyckas anpassa sig till omvärldsförändringar eller vågar tänka i nya banor. Att våga tänka i nya banor är enligt studier centralt för små företag i tillväxtfas.⁷⁹

Ett företag som går från litet mot större är i behov av att utveckla nya system, nya strukturer och ny kompetens. Studier visar att tillväxtfasen är en utmaning som får många små företagare att avvakta. En anledning till ökat behov av struktur är antingen att företaget blir för stort att kontrolleras av en ensam

⁷⁷ NUTEK. (2005)

⁷⁸ NUTEK, hemsida. 2009-03-20

⁷⁹ NUTEK. (2005)

entreprenör eller att kompetensen inom företaget inte längre är tillräcklig.⁸⁰ En annan viktig aspekt är behovet av ökad kompetens kring styrningen av den växande verksamheten samt kring ledning och organisation av ett större företag.⁸¹ Förnyelsen skapar grundförutsättningar för att småföretagare ska kunna skapa nya affärer och därmed överleva med god tillväxt. Företagen vill dessutom undvika att hamna i priskonkurrens, vilket i längden betyder att företaget istället måste addera mer värde till sina produkter och tjänster.⁸² Följderna blir ett behov av kompetens kring nyutveckling och framförallt handlar det om att utveckla metoder och relationer för utveckling av nya produkter och tjänster.⁸³ Genom förnyelse följer också högre kostnader. Att få full kontroll på kostnader är därför nästa steg.⁸⁴

Övergången från litet till större företag innebär också att företaget måste gå igenom en obekvämlig företagsstorlek. Företaget kommer att pressas av stora konkurrenter med hög tillgång på resurser och lägre priser, samtidigt som mindre konkurrenter kommer ha större flexibilitet. Det finns också en risk att det växande företaget får alltför stora kostnader i förhållande till sin omsättning vid övergången. Därför ställs högre krav på den interna effektiviteten i företaget. Det gäller att utnyttja resurser effektivt och på så sätt hålla nere kostnader. Samtidigt kan företaget vinna på att göra rätt prioriteringar på strategisk nivå för att maximera intäkterna. Brist på organisation, system och rutiner kan vara förödande för det växande företaget. Det är också nödvändigt med administrativ utveckling för tillväxtföretag för att minimera risken att hamna i en situation då de interna stödsystemen inte längre har kapacitet att svara mot behoven.⁸⁵

Generationsskiftets betydelse för familjeföretag då ledarrollen övertas av nästa generation, är också avgörande för företagets överlevnad. Både den avgående och den tillträdande ledaren har viktiga roller i generationsskiftesprocessen och är beroende av ett flertal personliga faktorer som anses vara betydelsefulla för en framgångsrik process. Kritiska faktorer i processen är att det finns en strukturerad plan för hur skiftet ska gå till, en positiv attityd till planering, graden av upplevd kontroll hos de involverade samt en högre grad av självtillit att genomföra generationsskiftet. Studier visar dock att många små företag inte utarbetar en plan beroende på att de har otillräckligt med resurser. Ett generationsskifte som inte lyckats kan i värsta fall innebära att livskraftiga verksamheter upphör. Vilka framgångsfaktorerna för ett generationsskifte är varierar dock kraftigt enligt olika studier.⁸⁶

Sammanfattningsvis måste det växande företaget få kontroll på och strukturera upp sin verksamhet. Det växande företaget måste också våga tänka i nya banor och försöka öka omsättningen genom att addera mer värde till produkter och

⁸⁰ NUTEK. (2005)

⁸¹ NUTEK. (2007)

⁸² NUTEK. (2005)

⁸³ NUTEK. (2007)

⁸⁴ NUTEK. (2005)

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Vikström. (2005)

tjänster. Företagen måste även bygga upp relevant kompetens samt göra rätt prioriteringar på strategisk nivå.

4.3 Att lösa tillväxtproblematik

Problemen som UteTjänst står inför kan jämföras med den situationen som små växande företag befinner sig i. Flexibiliteten i företaget finns till viss del kvar men den interna effektiviteten hämmar optimering av resursutnyttjandet. Det kommande generationsskiftet måste hanteras samtidigt som strukturering av verksamheten sker.

Att ignorera generationsskiftet kan skapa förvirring bland anställda samt leda till otydlig styrning av företaget. En otydlig styrning är ett oönskat läge för företaget eftersom räntabiliteten på totalt kapital i dagsläget är instabil. Hela organisationen måste ta ansvar för företagets överlevnad på lång sikt och kan inte längre drivas av en persons visioner. Det krävs en fungerande och effektiv organisation där kontrollen ligger på företagsnivå istället för på individnivå.⁸⁷

UteTjänst befinner sig just nu i en komplex situation där ett flertal områden måste angripas för att nå önskat läge. Företaget måste fokusera på att skapa rätt förutsättningar för att säkerställa en stabil ekonomisk tillväxt på lång sikt. För att lyckas måste företaget veta hur de ska hantera utmaningarna som växande företag står inför. Utgångspunkten för förändringen är resultatet från kartläggningen samt det faktum att företaget har begränsat med resurser. Målet är att få full kontroll på verksamheten inom samtliga område för att förbereda inför framtiden.

Modeller som behandlar samtliga problemområden för små företag i tillväxtfasen som står inför generationsskifte saknas. Flertalet artiklar tar upp problematiken kring tillväxtfasen i små företag och problematiken kring generationsskiftet. Sammanfattningsvis tyder studier på att förmågan att tänka i nya banor är centralt för små företag i tillväxtfas. Få artiklar ger konkreta förslag på hur företag ska ta sig an utmaningen, i vilken ordning förändringen ska ske eller hur arbete inom respektive område ska hanteras.

Det teoretiska utbudet inom området brister varför det anses relevant att utveckla en helt ny modell som på ett mer specifikt sätt beskriver hur små företag i tillväxtfasen ska agera i sitt strävande efter att bli en strukturerad större organisation. Information och teori inom respektive område i modellen måste istället samlas in från flertalet olika källor i syfte att utveckla en användbar modell för små växande tjänsteföretag i storlek med UteTjänst. Modellen ska beskriva hur företag på ett effektivt sätt tar sig an förändringen. Modellen ska även beskriva vilka områden som är relevanta att förbättra, samt påvisa nyttan av att aktivt arbeta med respektive område. Det väsentliga är att företag inte bör arbeta parallellt med alla område utan fokusera resurser och

⁸⁷ NUTEK. (2005)

analysera en parameter i taget, i en ordning som främjar förändringsarbetet. Utifrån modellen ska företaget kunna applicera relevanta modeller som syftar till att skapa förståelse för företaget och samtidigt få insikt i hur kostnader och intäkter kan påverkas. Modellen ska underlätta verksamhetsutvecklingen i den tillväxtfas som anses vara kritisk för små växande tjänsteföretag.

KAPITEL 5

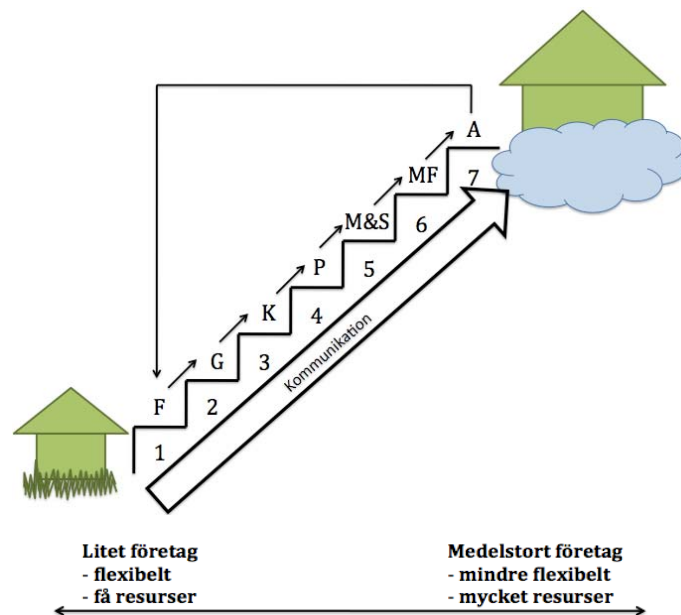
TILLVÄXTTRAPPAN

*T*illväxttrappan är en management modell som ska fungera som ett stöd för små företag i tillväxt för att ta sig mot ett medelstort företag. Modellen riktar sig främst till företagets ledare i syfte att öka insikterna om relevanta områden att utveckla för att möjliggöra framgångsrik tillväxt. Tillväxttrappan som helhet presenteras nedan och därefter följer relevant teori för att bygga upp de sju stegen i modellen. Kapitlet avslutas med en diskussion kring trappans uppbyggnad.

5.1 Tillväxttrappan

Tillväxttrappan har tagits fram för att beskriva hur ett företag på ett systematiskt sätt ska lyckas med verksamhetsutveckling i syfte att ta sig från litet mot medelstort företag. Modellen tar även hänsyn till att hjälpa företag som står inför ett stundande generationsskifte då situationen är aktuell för UteTjänst. Trappan är en managementmodell som riktar sig främst till företagets ledare i syfte att generera ökade insikter kring områden som bedömts relevanta för att möjliggöra framtida tillväxt. Modellen bygger på ett flertal teorier som presenteras nedan. Modellen är en trappa där företaget går igenom sju steg för att nå nya insikter och utvecklas i rätt riktning. Det är av stor betydelse att inte arbeta med samtliga steg parallellt utan företaget bör ta sig god tid att lära och utvecklas under processens gång. Framgång uppnås inte direkt utan företaget måste arbeta sig uppåt i trappan för att sedan gå tillbaka till steg ett igen. Verksamhetsutveckling ska ses som en kontinuerlig process där trappan fungerar som ett verktyg.

Tillväxttrappans sju steg är förändring (F), generationsskifte (G), kontroll (K), prioritering (P), mål & strategier (M&S), marknadsföring (MF) samt affärsutveckling (A). Parallellt med stegen sker även arbete med kommunikation, se Figur 5. I nedanstående avsnitt presenteras först teori kring vikten av god kommunikation i företag eftersom det anses vara en grundförutsättning för att lyckas med tillväxt. Därefter följer teorier kring de sju stegen i tillväxttrappan. Varje steg i trappan är viktig för kontinuerlig framgångsrik tillväxt.



Figur 5: Tillväxttrappan

5.2 Kommunikation

Kommunikation är delandet av information mellan människor.⁸⁸ Kommunikationen med medarbetarna utgör förutsättningarna för att organisationen ska överleva och verka. Därigenom är det inte säkert att insikten om kommunikationens betydelse finns hos alla i organisationen. Organisationer med väl utvecklade kommunikationssystem har enligt studier visat sig få lättare att uppnå mål samtidigt som de utvecklar en mer positiv arbetsmiljö. Intern kommunikation har som uppgift att bland annat förmedla mål, sprida och förankra organisationskultur och värderingar samt underlätta för samordning av individer och avdelningar.⁸⁹

*"Den som inte har information kan inte ta ansvar.
Den som har information kan inte undvika att ta ansvar."⁹⁰*
(Robert Taylor)

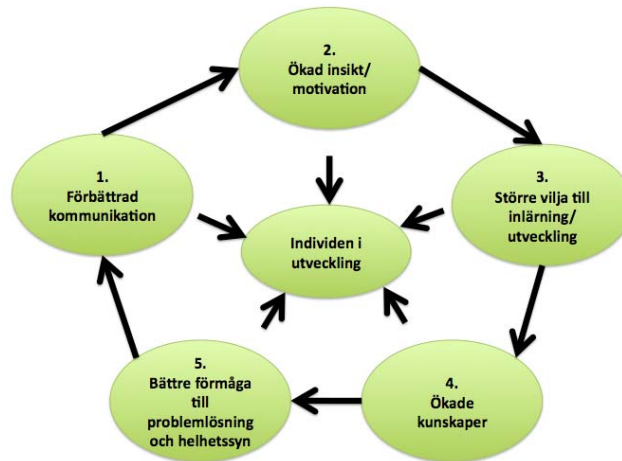
Vid arbete med intern kommunikation ska varje medarbetare ses som en resurs. Spridandet av information är viktigt för att den enskilde medarbetaren ska kunna se sitt bidrag till helheten vilket i sin tur leder till ökad motivation. Genom att delge information får de anställda även ökad kunskap och kompetens för att fatta goda beslut. Bra intern kommunikation minskar personalomsättningen genom att öka de anställdas trivsel och samtidigt ges utrymme för personlig utveckling, se Figur 6. Dessutom blir organisationen mer effektiv om alla

⁸⁸ Nationalencyklopedin, hemsida. 2009-04-24

⁸⁹ Falkheimer et al. (2007)

⁹⁰ Erikson. (2007)

medarbetare arbetar mot samma mål och har samma uppfattning om vad de vill åstadkomma. Bra intern kommunikation minskar också ryktesspridning. Rykten bland anställda har visat sig fungera destruktivt och sänker motivationen hos medarbetare.⁹¹



Figur 6: Den enskilde medarbetarens utveckling genom förbättrad intern kommunikation⁹²

Intern kommunikation sker på tre olika sätt inom organisationer; genom hierarkiska nivåer, genom interna medier och informellt. Genom de hierarkiska nivåerna är det vanligt att informationsspridningen kommer uppifrån och ned vilket gör att återkoppling från medarbetare till ledning försummas. Att sprida information genom hierarkiska nivåer fungerar bättre för mindre platta organisationer än för större komplexa. Med fler hierarkiska nivåer ökar risken att information stannar upp eller aldrig når fram till medarbetarna. Kommunikation genom ett stort antal led är dessutom mycket långsam.⁹³ För att skapa en god intern kommunikation genom hierarkiska nivåer måste återkoppling komma inåt och uppåt i organisationen.⁹⁴

Interna medier har kommit att ta över stor del av kommunikationssystemet i organisationer. Interna medier består bland annat av e-post, webbsidor, personaltidningar och möten. Intranät har bidragit till ökad transparens i företag och skapat nya förutsättningar för organisatoriskt lärande. Samtidigt har mängden information drastiskt ökat vilket bidragit till att anställda tillbringa mycket tid för hantering och bearbetning av information.⁹⁵ Möten är viktigt för utvecklingen på arbetsplatsen. Fördelarna med möten är att tankar och åsikter ömsesidigt får utbytas. Möten möjliggör även för frågor och förtydligande av information och alla får tillfälle att fråga och göra sin åsikt hörd. Det är viktigt att mötena har ett syfte och är planerade för att de ska bli effektiva och givande.

⁹¹ Erikson. (2007)

⁹² Ibid.

⁹³ Falkheimer et al. (2007)

⁹⁴ Erikson. (2007)

⁹⁵ Falkheimer et al. (2007)

Möten kan utnyttjas för problemlösning och diskussion. Brainstorming är en bra metod där alla får diskutera och komma med lösningsförslag. Att bjuda in utomstående är också ett sätt för att få nya synvinklar på problem.⁹⁶

Informell kommunikation är framgångskritiskt för organisationer och finns överallt. Den informella kommunikationen kompletterar den formella informationen som flödar genom hierarkiska nivåer och genom interna medier. Informell kommunikation sker genom sociala nätverk bland annat när medarbetare träffas på möten, i korridorerna eller i matsalen. Medarbetarna diskuterar olika saker som har med organisationen att göra. Stor del av organisationslärande uppstår genom informell kommunikation. Ledningen brukar dessvärre inte alltid inse vikten av informell kommunikation. En vanlig uppfattning är att personalen "inte ska stå och snacka" i korridorerna utan återgå till sina arbetsplatser. Det är dock viktigt att främja den informella kommunikationen och använda den som ett aktivt kommunikationsverktyg.⁹⁷

Organisationer är beroende av chefers förmåga och kompetens att kommunicera. Undersökningar visar att just dålig kommunikation från chefer är det vanligaste som anställda klagar över. Informationen måste förmedlas på ett engagerande sätt för att få rätt verkan. Eftersom ledningen utgör förebilder för organisationens kommunikation är det viktigt att ledningen rör sig ute i organisationen och visar god vilja att skapa en öppen dialog med medarbetarna. Syftet är att skapa ett kommunikationsklimat där information strömmar både upp och ned genom de hierarkiska nivåerna.⁹⁸

Kunskapsspridning är en del av den interna kommunikationen. För att bli en lärande organisation måste medarbetarna dela med sig av kunskap och erfarenheter för att öka den samlade kompetensen i företaget. En lärande organisation kännetecknas av hur en organisation kan lära av sina erfarenheter. I en lärande organisation är det viktigt att individer, grupper och hela organisationer ständigt lär, utvecklas och förnyas. Dessutom är det viktigt att organisationen kan ta till sig och föra kunskapen vidare genom att tillämpa nya kunskaper och insikter.⁹⁹ En framgångsfaktor är dock att företaget har ett arbetsklimat som tillåter att prova nya idéer, samtidigt som stödet från ledningen är nyckeln till att idéer drivs igenom med goda resultat.¹⁰⁰ Syftet med kunskapsspridning är att skapa samhörighet, minska risken för ineffektivitet genom att skapa gemensamma rutiner, arbetsformer och strategier. Genom kunskapsspridning minskar dessutom beroendet av nyckelpersoner som sitter på viktig kunskap. Transparens i organisationen skapas och verksamhetens framgång på lång sikt säkerställs.¹⁰¹

⁹⁶ Erikson. (2007)

⁹⁷ Falkheimer et al. (2007)

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Bakka et al. (2006)

¹⁰⁰ MPS, hemsida. 2009-03-03

¹⁰¹ Erikson. (2007)

Bra intern kommunikation skapar förståelse hos medarbetarna för omvärldens förändring vilket förbereder organisationen inför eventuella förändringar. Utan intern kommunikation blir det svårt för ledningen att förmedla varför en förändring är nödvändig. Den interna kommunikationen bidrar även till höjda resultat och förbättrad lönsamhet. Det är dock svårt att mäta värdet av kommunikation i termer av avkastning. Intern kommunikation är även viktigt för att lyckas med extern kommunikation. Om medarbetarna inte själva har förståelse för organisationen kan det inte förmedla budskapet externt. Därför är kommunikationen nödvändig för företaget överlevnad.¹⁰²

5.3 Förändring (F)

För att en förändring ska ske med goda resultat krävs att arbetet påbörjas på rätt sätt. Om de anställda inte ser nyttan med förändringen finns en risk att de motarbetar förändringen istället för att acceptera den. Det är därför viktigt att få människor att förstå orsaken till förändring.¹⁰³ För att skapa förståelse måste ledningen aktivt visa engagemang för uppgiften, samtidigt som fokus ska ligga på att utveckla en känsla för förändringens nödvändighet. Med hjälp av bevis angående branschförändringar, intensivare konkurrenssituation samt företagets ekonomiska ställning kan företaget vinna engagemang från anställda. Att bygga upp scenario som påvisar orsak och verkan av olika handlingsalternativ är att föredra. Det är också angeläget att ge förändringen en positiv ansats. Förändringen i sig har större potential att vinna gehör om den leds av ett team bestående av nyckelpersoner inom företaget som påvisat stort engagemang för verksamhetsutveckling. De personer som ska driva förändringen bör även vara personer som övriga inom organisationen har stort förtroende för.¹⁰⁴

Förutom att medarbetarna måste förstå förändringen måste de även acceptera den. Anställda måste vara villiga att arbeta mot uppsatta mål vilket kan uppnås genom att skapa delaktighet i processen. För att skapa en gemensam insikt om företagets situation kan företaget låta medarbetarna delta i problemlösningsarbetet och tilldelas ansvar. Den gemensamma insikten är en grundförutsättning för ökat engagemang. Samtidigt kräver förändringsarbetet en tydlig ledare med god förmåga att hantera motstridiga krav från organisationen.¹⁰⁵ Ytterligare en viktig faktor för framgångsrikt förändringsarbete är att sätta upp realistiska och tydliga mål för processen. Företaget måste bestämma vad som ska uppnås och tydligt kommunicera målen. Det är även angeläget att öppna upp för diskussion kring processen och att uppmärksamma och belöna snabba vinster initialt. Fallgröpar för ett lyckat förändringsprojekt har enligt studier visat sig vara bland annat tillfällen då ledningen inte inser betydelsen av att förbereda organisationen på förändring

¹⁰² Erikson. (2007)

¹⁰³ Rendahl. (1996)

¹⁰⁴ Kotter. (1996)

¹⁰⁵ Rendahl. (1996)

eftersom snabba resultat tvingas fram på grund av otålighet. Det är viktigt att ha förståelse för att en förändring tar tid.¹⁰⁶

5.4 Generationsskifte (G)

I Sverige utgör 54 procent av alla privatägda företag familjeföretag. Forskning kring familjeföretagande är ny sedan femton år tillbaka och kunskapen begränsad. Intresset för familjeföretag har ökat med anledning av den långsiktighet som uppmärksammas inom företagen. En annan anledning till ökat intresse är att flera framgångsrika företag i Sverige är just familjeföretag.¹⁰⁷

Generationsskifte kan beskrivas som den händelse då ledarskap eller ansvarspost lämnas över från en generation till en annan. Generationsskiftet kan ske både mellan generationer inom familjen och mellan generationer av anställda. Ett ekonomiskt ägarskifte behöver därmed inte ha genomförts för att skiftet ska betraktas som generationsskifte.¹⁰⁸ Ett generationsskifte kan genomföras både som gåva och som försäljning. Lagar, skatteregler och restriktioner är viktiga faktorer att ta i beaktning.¹⁰⁹ Inför generationsskiftet finns flera typer av arv. Det ekonomiska arvet är det mest omtalade, men även andra typer av arv är viktiga för företagets överlevnad. Övriga arv består av socialt arv av relationer och nätverk, kulturellt arv av hantverk och värderingar samt symboliskt arv där bland annat ett större lokalt samhällsansvar ingår.¹¹⁰

Ett familjeföretags starkaste tillgångar består ofta av engagemang, förtroende, rykte och kunskap vilka är faktorer som kunder värdesätter högt. Ledaren besitter ofta framgångskritisk kunskap och ett stort kontaktnät som utgör grunden för företagets framgång. Vid ett generationsskifte måste därför kunskap av strategiskt värde för företagets överlevnad successivt överföras till kommande generation. Överföringsprocessen innebär att ledaren måste acceptera nya ledarstilar och ansatser till rollen, våga släppa kontrollen och successivt lämna över ansvaret till sin efterträdare. Samtidigt måste efterträdaren inse vikten av metoder och kunskap som företrädaren besitter. Arbetet bör påbörjas i god tid före det verkliga skiftet.^{111,112} Framgångsfaktorer för ett lyckat generationsskifte är bland andra att:

- Planera och avsätta tid för skiftet¹¹³
- Utarbeta en detaljerad plan för skiftet¹¹⁴
- Ta hjälp av externa konsulter, revisorer eller jurister¹¹⁵

¹⁰⁶ Kotter. (1996)

¹⁰⁷ Svenskt Näringsliv. (2004)

¹⁰⁸ Vikström. (2005)

¹⁰⁹ Svenskt Näringsliv. (2004)

¹¹⁰ Gustavsson. (2003)

¹¹¹ Cabrera-Suárez et al. (2001)

¹¹² NUTEK. (2005)

¹¹³ Vikström. (2005)

¹¹⁴ Ibid.

- Bestämna om företaget ska säljas eller vara en gåva¹¹⁶
- Utredda hur skatteregler och lagar påverkar skiftet¹¹⁷
- Släppa kontrollen och delegera ansvar till såväl efterträdare som nyanställda i syfte att överföra kunskap successivt¹¹⁸

Familjeföretag har i större utsträckning än övriga företag ett mer långsiktigt perspektiv på sin verksamhet samt en önskan om långsiktig överlevnad utan anmärkningsvärd tillväxt. Önskemålet kan anses betyda att kravet på relevant kompetens och engagemang är en viktig faktor att ta i beaktning. Skiftet handlar då inte enbart om rekrytering av en person som kan överta ägandet av företaget, utan ställer även krav på att personen besitter hög kompetens inom verksamhetsstyrning samt har ett stort engagemang för uppgiften.¹¹⁹ Än viktigare är skiftet i de fall en familjemedlem övertar verksamheten. Det är då relevant att beakta risken att arvingen saknar intresse eller kompetens att hantera den nya positionen. Generationsskiftet gynnas då mest när den tilltänkta arvingen tränas upp under flera år och företagsledaren successivt ger arvingen större ansvarsposter. Tillgången på lämpliga kandidater är därför avgörande för beslutet om huruvida ledningen av företaget ska finnas kvar inom familjen. Det är vanligt att familjen istället sitter kvar i styrelsen medan den verkställande direktören är anställd.¹²⁰

Att ta över posten som företagsledare ställer specifika krav på efterträdaren. En företagsledare förväntas ansvara för verksamhetsstyrning. Grundstenarna inom verksamhetsstyrning är att sätta mål för vart företaget ska utvecklas mot, var företaget befinner sig idag samt hur företaget ska ta sig till uppsatta mål. Ledaren måste skapa en tydlig bild av vad och hur målen ska uppnås samt ha förmågan att bedöma i vilken grad företaget lyckats. Det är viktigt att ledaren känner sig bekväm med att mäta och följa upp resultat. Ledaren bör även skapa eller initiera strukturering kring processer, kultur och roller i syfte att aktivt stödja verksamhetsmål.¹²¹ Samtidigt bör ledaren vara god kommunikatör, en bra samordnare samt hantera motstridiga krav från externa och interna intressenter.¹²²

5.5 Kontroll (K)

Kontroll innebär att skapa förståelse för hur verksamheten fungerar samt hur kostnader och intäkter påverkas. Kontroll handlar också om att tydliggöra

¹¹⁵ NUTEK. (2005)

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Vikström. (2005)

¹²⁰ NUTEK. (2005)

¹²¹ Värdeskaparna, hemsida. 2009-04-28

¹²² Briner et al. (1999)

kunskap och överföra kunskap från individnivå till företagsnivå. När företaget erhåller kontroll över sin verksamhet kan verksamheten enklare styras mot uppsatta mål. Ett företag bör ha kontroll över bland annat kostnader, intäkter, tid, resursutnyttjande, kompetens och kunskap. Genom att skapa kontroll minskar företagets beroende av enskilda individer och goda förutsättningar skapas för att överleva på lång sikt trots generationsskifte och eventuella nyanställningar. Ett företag får kontroll på kunskap och kompetens genom att överföra humankapital till strukturkapital.¹²³ Humankapital är kunskap, kompetens och värde knutet till enskilda individer. Humankapitalet är således flyktigt och kan lätt försvinna ur företaget vilket gör det riskfyllt. Strukturkapitalet är allt det immateriella som finns kvar när anställda gått hem för dagen; exempelvis kundregister, kund- och leverantörsrelationer, arbetsprocesser, kunskapsdelning, tekniska lösningar och patent.¹²⁴ Det är önskvärt att på sikt öka den långsiktiga lönsamheten och tillväxten i företaget genom att förflytta humankapital till strukturkapital.¹²⁵ Processen grundar sig i att skapa, överföra, integrera och utnyttja kunskapsstillgångar. Resultatet bör vara bättre dokumenterade rutiner samt system och struktur för arbetsuppgifter. För att nå hit måste ledningen ha ett engagemang för kunskapspridning samt skapa förutsättningar. Förutsättningarna kan bestå av mer avsatt tid för möten samt att kommunicera vikten av att kunskap struktureras och sprids. Ledaren måste aktivt uppmuntra och stödja kunskapsutbyte för att få med samtliga i organisationen.¹²⁶ Studier har också visat att ny kompetens är väsentlig för företag i tillväxt. Att förvärva medarbetare med nya insikter och erfarenheter kan hjälpa företaget att se på verksamheten med nya ögon.¹²⁷ Att anamma tankesättet bakom *Lean Production* och dess 5S är ett sätt för att få en effektiv organisation där kunskap och kompetens tydliggörs. Metoden går ut på att eliminera onödiga aktiviteter som missförstånd eller slöseri med tid och standardisera processer genom diskussion och dokumentation. Kärnan i *Lean Production* är att arbeta med kontinuerliga förbättringar för att nå önskat läge.¹²⁸

När ett företag går från litet till medelstort är det lätt att tappa flexibiliteten samtidigt som företaget fortfarande har begränsade resurser. Att erhålla full kontroll på kostnader är därför viktigt i tillväxtfasen. Fördelen är att företaget då kan styras med ekonomiska mål och på ett strukturerat sätt planera önskade resultat, trots att företaget befinner sig under förändring.¹²⁹

Det finns tre sätt att styra kostnader för små företag i tillväxtfasen. Det första sättet är kostnadskontroll på den löpande verksamheten genom *Earned Value Management* (EVM). EVM är ett verktyg för projektledning som kombinerar

¹²³ Grönroos. (2002)

¹²⁴ Grafström et al. (1998)

¹²⁵ Cordivan Group, hemsida. 2009-03-27

¹²⁶ Child. (2005)

¹²⁷ NUTEK. (2005)

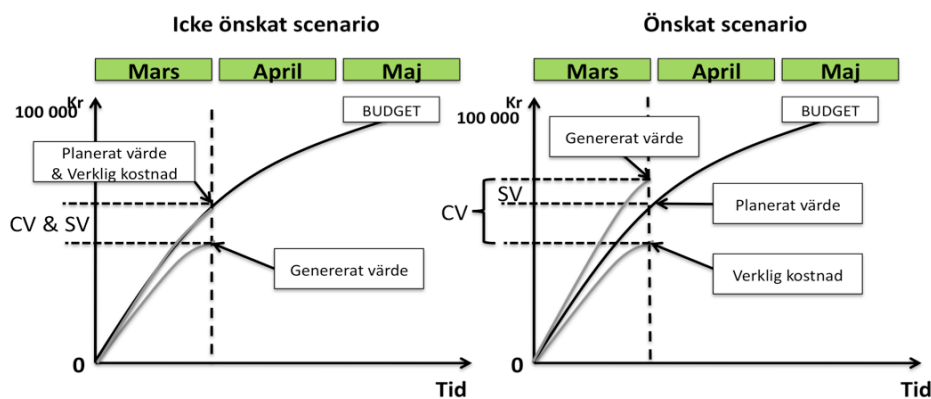
¹²⁸ Mysigma, hemsida. 2009-03-27

¹²⁹ Kaskinen. (2007)

planmässig prestanda och kostnadsprestanda i syfte att besvara frågan "Vad fick vi för pengarna vi spenderade?". Filosofin bakom EVM består av att nyttja möjligheten att korrigera projektresultat kontinuerligt för att snabbt identifiera svaga punkter och därigenom effektivt arbeta med låga kostnader. Arbetet innebär att se över budget, verkliga kostnader och planerade kostnader för nedlagd tid vid en viss tidpunkt, se Figur 7.¹³⁰

Det icke önskade scenariot nedan visar hur kostnadsutvecklingen följer budgeten samtidigt som andelen avslutat arbete är under planerat nivå för tidsperioden. Kostnaden är därför högre än planerat i förhållande till utfört arbete och projektet ligger efter i planeringen.¹³¹

I det önskade scenariot har projektet utfört mer arbete än planerat (SV), samtidigt som kostnaderna blivit lägre än budgeterat för perioden (CV). Projektet ligger bra till i planeringen.¹³²



Figur 7: Filosofin bakom Earned Value Management (EVM)¹³³

Det andra sättet är kostnads kontroll genom redovisning, budget och statistik. Företaget ska kostnadsföra specifika projekt och aktiviteter för att skapa förståelse för vad företagets kapital används till samt vilka tjänster som är mest kostnadsdrivande. Genom att införa projektredovisning ökar möjligheten till spårbarhet och insamling av statistik. Statistiken är nödvändig för att kunna tyda trender, analysera företagets resultat och förändra rätt parametrar i syfte att uppnå önskade mål. Genom att använda budget åskådliggör företaget hur de avser disponera kapital inför året.^{134, 135}

Att acceptera kostnader och utnyttja resurser på rätt sätt är sista sättet för att skapa kostnads kontroll. Metoden heter *Critical Chain* och innebär ökat fokus på

¹³⁰ KIDASA Software, Inc. (2005)

¹³¹ Ibid.

¹³² Ibid.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Kaskinen. (2007)

¹³⁵ Ax et al. (2002)

att maximera intäkterna för resurser inom företaget. Critical Chain diskuteras utförligare i nästa stycke, prioriteringar.

5.6 Prioritering (P)

Små företag har begränsat med resurser i form av personal, maskiner, tid och pengar. Beroende på vilka prioriteringar företaget gör kommer omsättningen att variera. Att utnyttja resurser effektivt är därför angeläget.¹³⁶

5.6.1 Critical Chain

En metod som löser strategin för optimering av prioriteringar är Critical Chain. Teorin bygger på en intervju med konsulten Bengt Nilsson från Velocity Management Group. Critical Chain kan användas som planerings-, kontroll-, ledningsverktyg och beslutsstöd för styrning av den löpande verksamheten. Verktöget effektiviserar utnyttjandet av resurser för att maximera företagets omsättning. Metoden utgår från en bestämd mängd resurser; maskiner, pengar, personer och tid.¹³⁷ Filosofin bakom Critical Chain grundar sig i att företaget har kostnader som är påverkbara i olika grad, se Tabell 4. Operativa kostnader och inventariiekostnader utgör låsta tillgångar på kort sikt och kan inte påverkas. Produktion är den enda faktorn som kan påverkas på kort sikt och därför fokuserar Critical Chain på att maximera nyttan av faktorn.¹³⁸

Tabell 4: Fokusområden för Critical Chain

Kostnader	Innehåll
Operativa kostnader	Fasta kostnader (lön, hyra, leasing, el)
Inventariiekostnad	Kostnader för maskiner, byggnader, lager
Produktion	Förtjänsten på ett projekt. Intäkt minus de äkta rörliga kostnaderna.

Med Critical Chain kartläggs först vad som händer i projekten och skillnaden mellan olika projekt. Kartläggning av vilka resurser som används, hur de allokeras och i vilken utsträckning de används sker också. Därefter identifieras vilken typ av resurs som är mest kritisk för valet av antal projekt som kan genomföras samtidigt. Det vill säga den resurs som tvingar företaget att tacka nej till en order eller hyra in resurser för att kunna utföra arbetet. Den kritiska resursen kallas flaskhalsen. Eftersom flaskhalsen är begränsande ska användningen maximeras under en säsong. Målet med Critical Chain är att maximera förtjänsten på flaskhalsen det vill säga ha maximal belastning och intäkt per flaskhals. Ett antagande för modellen är att lön och maskinkostnad är fast då företaget redan accepterat kostnaderna genom inköp och löneavtal. I

¹³⁶ NUTEK. (2005)

¹³⁷ Nilsson, B. 2009-03-30

¹³⁸ Ibid.

Tabell 5 illustreras ett exempel för prioriteringar enligt Critical Chain när order krockar i tidsschemat. Exemplet visar att högst total intäkt inte behöver vara det bästa alternativet utan fokus bör ligga på att maximera intäkten per flaskhals, här personer.¹³⁹ Det är alltså centralt att bedöma hur många flaskhalsresurser som utnyttjas till ett jobb, och inte enbart fokusera på själva intäkten, vilket är en viktig poäng med Critical Chain.

Tabell 5: Filosofin bakom Critical Chain

	Intäkt	Antal personer	Intäkt per person	Mest attraktivt projekt
1	100 000	10	10 000	OK
2	200 000	22	9 090	

För att utnyttja Critical Chain är det önskvärt att gruppera resurser i team. Resurserna förflyttas således samtidigt vilket underlättar planering. Några team kan däremot vara rörliga och mindre uppbokade i syfte att öka flexibiliteten vid eventuella toppar. Projekt ska bokas in enligt förutbestämda prioriteringsgrunder och visualiseras så att samtliga inom företaget har en samlad bild av årets orderstock. Användbara verktyg för visualisering är MS Excel och projekttavlor.¹⁴⁰

Projekt ska i första hand antas där intäkten per flaskhals och dag är högst eftersom företaget endast kan tjäna pengar på ett bestämt antal dagar per år. Därefter ska projekt antas då företaget har ledig kapacitet för att hålla flaskhalsen sysselsatt. Viktiga kunder är nästa prioritet då det gäller att tillfredsställa kunderna. Sista prioritet är att ta in projekt på outnyttjad bufferttid trots låg vinstmarginal. I Tabell 6 nedan visualiseras hur projekten ska antas.¹⁴¹

Tabell 6: Prioriteringar enligt Critical Chain

Prioritering	Faktor
1	Högst intäkt per flaskhals och dag
2	Ledig kapacitet
3	Viktiga kunder
4	Outnyttjad buffert

Planen för årets orderstock kan påverkas av störningar såsom regn, förseningar, sjukdom med mera. Störningarna bör hanteras genom schemaläggning av viss tid som buffert. Buffert ska planeras in efter projekt där ledtiden är svår att estimeras eller innan projekt för viktiga kunder eller högintäktsprojekt. Bufferten ska fungera som säkerhet mot störningar i syfte att inte halka efter i schemat en längre period. Buffert som inte utnyttjas till befintliga projekt kan säljas genom

¹³⁹ Nilsson, B. 2009-03-30

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid.

att ta in mindre och snabba arbeten. Critical Chain innefattar även planering av inbördes ordning på projekt. Två viktiga projekt ska inte genomföras efter varandra ifall störningar uppstår, samtidigt ska en eventuell lucka i tidsplaneringen vara så pass lång att ett helt nytt projekt kan genomföras.¹⁴²

5.6.2 Beslutsteori

För att göra prioriteringar måste beslut fattas. Beslut, stora som små, tas kontinuerligt inom en organisation. Besluten fattas ofta efter en kombination av analyser av bland annat kostnader, prisinformation, marknadsfaktorer och subjektiva resonemang baserade på erfarenhet. Hur omfattande analyserna för beslutet är beror på faktorer som komplexitet, kostnad och tid. Beslut som tas i en del av organisationen påverkar ofta indirekt andra delar vilket gör att helheten måste tas i beaktning vid ett beslutsfattande. När ett beslut tas står företaget ofta inför ett val mellan olika alternativ som alla har olika risker, fördelar och nackdelar. Ett felaktigt beslut kan vara mycket kostsamt för organisationen.¹⁴³

Eftersom ett företag tar många beslut måste också besluten prioriteras. En del beslut kan kanske vänta medan andra är kritiska för företagets överlevnad. För att hantera beslut på ett standardiserat sätt kan en beslutsprocess följas, se Figur 8. Processen anses vara ett bra exempel på hur stora beslut kan fattas. I det första steget måste företaget motivera varför beslutet ska tas. Sedan måste mål för beslutet sättas för att veta vad beslutet ska följas upp mot. Därefter tas olika alternativ in för att analyseras och det bästa alternativet väljs. Sedan utformas en implementeringsplan för beslutet vilken sedan förverkligas. Till sist följs resultatet upp för att se om målen för beslutet uppnåtts.¹⁴⁴

¹⁴² Nilsson, B. 2009-03-30

¹⁴³ Waller. (1999)

¹⁴⁴ Ibid.



Figur 8: Modell för beslutsfattande¹⁴⁵

5.7 Mål & strategi (M&S)

Ett företags mål beskriver önskat framtida läge. Strategin i sin tur beskriver *hur* företagets mål ska uppnås. Mål för små företag skiljer sig från stora företags mål. Små företag sätter ofta existentiella mål framför finansiella mål. Dock är lönsamheten avgörande för företagets framtida överlevnad.¹⁴⁶

Företagets strategi skapar gränser för företagets verksamhet och definierar den strategiska positionen i branschen. Att formulera en strategi innebär att ta klara och tydliga beslut. Besluten bör också skilja sig från konkurrenternas för att hitta en särskiljande strategisk position. Utan en tydlig strategi kommer företaget att flyta runt i branschen likt en båt utan roder på öppet hav.¹⁴⁷

Strategin bör tas utifrån tre parametrar, se Tabell 7. Den första parametern är *vem* företaget riktar sig till, segment och marknader, samt vem de *inte* riktar sig till. Företaget måste identifiera nutid, framtid och önskade expansionsmöjligheter. Den andra parametern är *vilka* produkter och tjänster som företaget erbjuder sina kunder och vilka de *inte* erbjuder. Företaget bör analysera hur kundvärde skapas samt hur marknadens krav ser ut. Besluten bör sedan styrkas med lönsamhetsberäkningar. Den sista parametern är *hur* ovan beslutade mål ska uppnås, det vill säga vilka aktiviteter som ska genomföras och *inte* genomföras.^{148, 149} För att fastställa hur målen ska uppnås bör målen omvandlas till siffror för att bli mätbara. Vidare behöver företaget allokeras rätt

¹⁴⁵ Waller. (1999)

¹⁴⁶ Ax. (2002)

¹⁴⁷ Markides. (2004)

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Mohr et al. (2005)

personal till rätt plats och säkerställa att samtliga involverade förstår lönsamhetsdynamiken. Strategin ska även backas upp med kompletterande struktur, kompetens och system. Strategier kan delas upp i flera delstrategier i syfte att uppnå målen.¹⁵⁰

Tabell 7: Strategiska parametrar vid strategiformulering

Strategiska parametrar	
1	Vem riktar sig företaget till? Vem riktar sig företaget <i>inte</i> till?
2	Vilka produkter/tjänster erbjuder företaget? Vilka produkter/tjänster erbjuder <i>inte</i> företaget?
3	Hur ska företaget uppnå målen? Vilka aktiviteter ska genomföras och <i>inte</i> genomföras?

Företaget måste ständigt söka efter nya strategiska idéer. Idéerna kan komma från vem som helst, var som helst och när som helt. Företaget bör uppmuntra anställda till att kreativt våga ifrågasätta och tänka i nya banor. Företaget bör också utforma ett system som gör det enkelt för anställda att kommunicera nya idéer till beslutsfattare. Anledningen till att nya strategiska idéer bör genereras är att företaget inte ska bli stillastående. Risken med att vara stillastående är att företaget missar nya möjligheter som dyker upp på grund av förändringar i omvärlden eller att konkurrenter imiterar företagets koncept och hinner ikapp.¹⁵¹

Det är viktigt att samtliga får komma med nya strategiska idéer men besluten måste tas av ledningen. Ledningen måste besluta om vad som ska göras men också vad som inte ska göras. Att ta beslut och välja är svårt eftersom utfallet av ett beslut är ovisst. Osäkerheten i ett beslut kan reduceras men aldrig elimineras. Osäkerheten är dock ingen ursäkt för att inte ta beslut. Det är ett förödande strategiskt misstag att hålla alla möjligheter öppna.¹⁵²

För att följa upp och mäta om företaget når sina mål med valda strategier krävs nyckeltal. Nyckeltalen bör vara mätbara och ska följas upp på kontinuerlig basis om maximalt ett år. Med hjälp av nyckeltal visualiseras företagets styrkor och förbättringsområden. Syftet är att ha underlag för att förbättra det som går dåligt men också ytterligare förstärka positiva resultat. Nyckeltal bör tas fram tillsammans med anställda som berörs och ska arbeta med nyckeltalen. Flera nyckeltal måste tas fram för att ge en rättvisande bild av företagets status. Nyckeltalen bör röra faktorer som till exempel marknadsposition, kundvärde, lönsamhet, tillväxt, förnyelse, personal, finansiellt, produktivitet och strategi. Det är viktigt att prioritera bland tänkbara nyckeltal för att hitta de som är mest

¹⁵⁰ Mohr et al. (2005)

¹⁵¹ Markides. (2004)

¹⁵² Ibid.

relevanta för företaget. Innan mål ska sättas måste företaget bestämma vad de vill uppnå och vilka prioriteringar som ska göras.^{153, 154}

5.8 Marknadsföring (MF)

Idag befinner sig allt fler branscher, för både tjänsteföretag och tillverkningsföretag, i en situation där kärnprodukten endast utgör utgångsläget i arbetet med att utveckla konkurrensfördelar. Det betyder att kärnprodukten inte längre är någon garanti för konkurrenskraft. Stark konkurrens och större urval ökar även kundens krav på företaget vilket fordrar nya sätt att konkurrera på. En lösning är att arbeta med *total upplevd kvalitet* och skifta fokus från produkt till koncept.¹⁵⁵ Ett koncept kan erbjudas i form av så kallad marknadserbjudande där produkt, service och information är integrerat. Lika viktigt är att marknadsföra nyttan eller upplevelsen som genereras med erbjudandet.¹⁵⁶ Marknadsföringen bör bygga på kundvård och kundrelationer. Den totala upplevda kvaliteten bedöms av kunden utifrån dess bemötande och interaktion med företaget. Total upplevd kvalitet består av förväntad kvalitet och upplevd kvalitet hos kunden, se Figur 9.¹⁵⁷

Redan innan mötet med företaget har kunden förväntningar på företaget om hur resultatet samt processen för genomförandet kommer att se ut. Förväntningarna grundar sig bland annat på företagets marknadsföring, rykte och image. Genom marknadsföring kan företaget påverka kundernas köpbenägenhet av företagets tjänster. Image och rykte kan däremot endast påverkas indirekt genom att agera på ett sätt som företaget vill bli förknippade med. Företagets stora utmaning är att förutse och påverka kunders förväntningar i syfte att skapa samstämmighet mellan förväntning och levererat värde.¹⁵⁸

¹⁵³ Kaskinen. (2007)

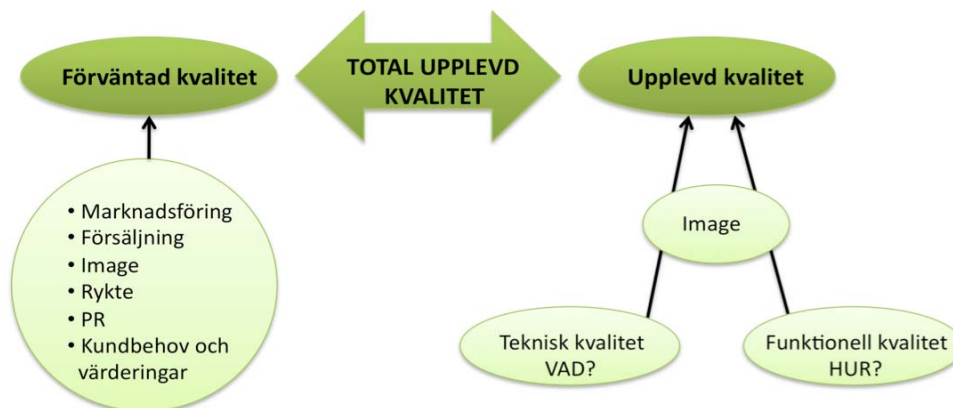
¹⁵⁴ Karlöf. (1996)

¹⁵⁵ Grönroos. (2002)

¹⁵⁶ Armstrong et al. (2005)

¹⁵⁷ Grönroos. (2002)

¹⁵⁸ Ibid.

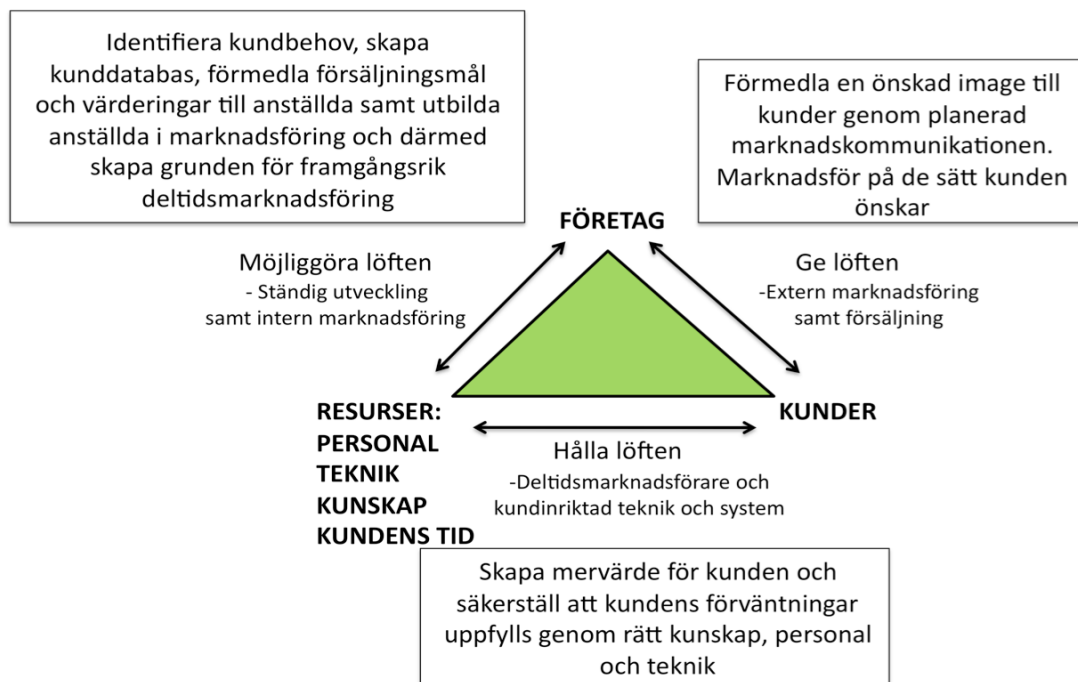


Figur 9: Totalupplevd kvalitet för kunden¹⁵⁹

Upplevd kvalitet består av både teknisk och funktionell kvalitet. Den tekniska kvaliteten är kopplad till själva tjänsten och beskriver *vad* kunden erhåller efter avslutat arbete. Internt kallas det ofta kvaliteten på erbjuden tjänst. Kvalitetsbegreppet är dock bredare och utgör en viktig parameter för marknadsföringen. Den funktionella kvaliteten utvidgar kvalitetsbegreppet och fokuserar på *hur* tjänsten genomförs. Kunden har även ett behov av tillgänglighet, pålitlighet, support samt ett trevligt bemötande som ska tillfredställas. Företaget bör aktivt arbeta med funktionell kvalitet för att få ett konsekvent bemötande vilket också ställer krav på att medarbetarna har samma information samt är uppdaterade om pågående kundprojekt. Trots att många företag har en egen avdelning för marknadsföring är det ofta marknadsföraren som har minst kundkontakt. Samtliga anställda har därför ett stort ansvar som deltidsmarknadsförare och ledningen ett övergripande ansvar för den interna marknadsföringen. För att lyckas med marknadsföringen krävs tydliga mål, rätt utbildning och rätt attityd. Genom att arbeta med total upplevd kvalitet för kunden, samt säkerställa att önskad image förverkligas, kan företaget förbättra sina långsiktiga relationer med kunder. Därmed genereras även återkommande kunder. För att samla information om kundernas behov och krav är det användbart att utveckla en kunddatabas. Nedan visualiseras arbetet med funktionell kvalitet det vill säga *hur* en tjänst genomförs.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Grönroos. (2002)

¹⁶⁰ Ibid.



Figur 10: Tjänstemarknadsföringens triangel¹⁶¹

En studie genomförd på 700 företag i 14 olika branscher har identifierat nyckelfaktorer som starkt påverkar kundlojalitet och skapar förutsättningen för att uppnå organisk tillväxt det vill säga ökad omsättning och vinstmarginal. De två viktigaste faktorerna är att skapa en positiv varumärkesupplevelse samt att på innovativa sätt skapa en efterfråga. Varumärkesupplevelse sker via tydligt definierade löften som ska genomsyra alla kontakter mellan kunden och företaget. Medarbetare som har direktkontakt med kund måste vara utbildade inom området. Att skapa efterfråga ska ske genom att ständigt söka efter nya kundbehov, gärna latent, och därmed skapa attraktiva marknadserbjudande. En tredje framgångsfaktor är kompetens där värdet ligger i att ständigt vidareutbilda samtliga anställda inom kundrelaterade områden. Studien visar också att traditionell marknadsföring som kampanjer och andra medel riktade mot breda kundsegment fungerar sämre idag i och med ökade valmöjligheter. Istället vill kunden ha personligt, relevant och effektivt bemötande.¹⁶²

5.9 Affärsutveckling (A)

Det finns flera definitioner på begreppet affärsutveckling. Nationalencyklopedin definierar affärsutveckling som "en satsning på att höja ett företags totala intäkter, antingen genom att påverka den nuvarande affärsverksamheten eller

¹⁶¹ Grönroos. (2002)

¹⁶² Accenture. (2005)

genom att skapa nya verksamheter"¹⁶³. Andra definitioner understryker vikten av att skapa en organisation som drivs av existerande och framtida kundbehov i syfte att kunna utveckla verksamheten inom olika områden.¹⁶⁴ Affärsutveckling kan även beskrivas som en strategi inriktat mot tillväxt där risktagande, entreprenörskap och innovation står i fokus. Det handlar då om att identifiera kunders verkliga behov. Tidigare har teknikdriven affärsutveckling varit i fokus men kunddriven och nyttodrivna utveckling blir allt viktigare. Nyttodrivna affärsutveckling innebär att hantera kundnytta och levererat värde för att skapa större kundnytta till samma pris.¹⁶⁵ Sammanfattningsvis kan affärsutveckling beskrivas som arbete med ständiga förbättringar internt eller externt som syftar till att generera nytt kundvärde, skapa förutsättningar för tillväxt och därmed på sikt öka intäkterna. Det centrala är att ta planerade risker genom att göra ekonomiska uppoffringar i nutid för att generera framtida avkastning¹⁶⁶.

En mer radikal ansats till affärsutveckling är sökandet efter ny teknologi, nya produkter, nya metoder eller marknader som enligt studier ofta påverkas av ägares önskan om värdetillväxt på aktier. Affärsutveckling av radikalare slag bör inte hetsas fram i syfte att öka aktievärde, utan istället planeras för att säkerställa att handlingen är affärs- och resursmässigt befogad.¹⁶⁷

Att driva utvecklingsprocesser kräver engagemang, nyfikenhet samt en vilja att ta risker. Resursknappa företag måste dessutom förlita sig på hårt arbete ifrån samtliga anställda. I små företag är det önskvärt att ha en entreprenör i organisationen som aktivt kan driva utvecklingsarbetet. Faktorer som ska ligga till grund för affärsutvecklingen är kravet på lönsamhet, krav på effektivt kapitalutnyttjande genom hela processen, ett realistiskt tidsperspektiv samt ett planerat risktagande.¹⁶⁸ Då risktagandet är större i ett affärsutvecklingsprojekt anses det särskilt relevant att följa upp resultat kontinuerligt då kravbilderna kan förändras. Samtidigt anses det av stor vikt att följa upp de lönsamhetsmål som förväntades genom förändringen.¹⁶⁹

Det är viktigt att företagsledaren inte ska ha ansvaret för affärsutveckling. Anledningen är att ledaren måste koncentrera sig på att leda företaget samt att anställda måste kunna samtala med högre instanser om problem med förändringsarbete uppstår. Ledaren ska istället fungera som trygghet och ingripa vid behov.¹⁷⁰

¹⁶³ Nationalencyklopedin, hemsida. 2009-04-24

¹⁶⁴ Söderman. (2002)

¹⁶⁵ Karlöf. (2008)

¹⁶⁶ Ibid.

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Ibid.

5.10 Diskussion kring tillväxttrappan

Tillväxttrappan är uppbyggd av sju kritiska steg samt parallellt arbete med kommunikation för framgångsrik tillväxt. Stegens inbördes ordning är noga utvalda. Arbetet med kommunikation löper parallellt med trappstegen. Anledningen är att kommunikationen anses vara centralt för framgångsrik tillväxt och därför måste ske genom hela processen för att skapa engagemang och motivation hos medarbetare. Om kommunikationen inte fungerar kan företaget inte arbeta sig igenom stegen och samtidigt få stöd från medarbetare. Kommunikation är en kritisk faktor för att lyckas med trappan. Alla i organisationen måste delges informationen och förstå varför företaget väljer att gå i en viss riktning.

Det första steget i tillväxttrappan är förändring. Det är viktigt att företaget förbereder sig inför förändringen på rätt sätt och förmedlar en positiv bild av kommande process. Ökat förtroende för processen skapas om medarbetare får veta varför förändring måste ske samt hur det kommer påverka samtliga involverade. Trappsteget skapar grundförutsättningarna för ett lyckat förändringsarbete, varför det anses relevant att sätta fokus på problematiken först i trappan.

Generationsskifte är andra steget i trappan. Skiftet måste behandlas tidigt i förändringsprocessen för att skapa stabilitet i organisationen. Ett stundande generationsskifte kan vara ett orosmoment för organisationen. Om tryggheten för vad som ska hända med företaget saknas är det svårt att arbeta med långsiktig verksamhetsutveckling. Om företaget samtidigt ska få en ny företagsledare med en ny ledarstil måste det behandlas på rätt sätt av nuvarande ledning i syfte att skapa stabilitet för anställda. Därav anses generationsskiftet vara av stor betydelse och kommer på andra plats i trappan. I de fall företag som nyttjar trappan inte står inför ett generationsskifte kan steget hoppas över.

För att kunna genomföra förändringar måste sedan kontroll över verksamheten skapas. Kontroll bidrar till att medarbetarna lär sig verksamheten, ökad transparens och ökad förståelse för lönsamhetsdynamiken. Företaget kan inte skapa förändring innan företaget har vetskap om och kontroll över nuläget. Steget är högst relevant då studierna påvisat att små växande företag är i behov av att strukturera upp verksamheten samt få kontroll på såväl intäkter som kostnader. Studier har också visat att företagen ofta brister i viss kompetens och därför förbiser behovet. Företaget måste skapa förståelse för vad och hur företaget vill utvecklas. Att skapa full kontroll över verksamheten kan ta tid och kräver kontinuerligt arbete och därför bör steget hanteras direkt efter att problematiken med generationsskiftet är löst.

Arbetet med prioriteringar kan påbörjas när kontroll skapats. Prioriteringar handlar om att få förståelse för vilka valmöjligheter ett företag kan stå inför samt hur olika beslut kan påverka lönsamhetsdynamiken. Genom att arbeta med prioriteringar kan företaget arbeta smartare med nuläget och bli bättre på att

effektivt utnyttja sina resurser. Prioriteringar kan ses som en fortsättning på ökad kontroll efter att företaget identifierat var kontrollen måste öka i företaget.

Innan företaget beslutat vilka prioriteringar som ska göras, kan inte mål och strategier formuleras. Mål och strategier handlar om att förstå företagets ekonomiska läge och vilka prioriteringar som skapar det. Många små företag har inte uppsatta mål och strategier på grund av resursbrist. De fokuserar istället mer på att få den löpande verksamheten att fungera smidigt. Därför är det viktigt att avsätta ett eget steg för att understryka vikten av att formulera, dokumentera och kommunicera mål och strategier samt följa upp dem kontinuerligt.

När mål och strategier är utformade måste företaget besluta hur marknadsföringen ska formges. Det är önskvärt att sätta upp mål för marknadsföringsinsatser i syfte att kunna mäta resultatet, vilket också styrker dess plats i trappan. Genom att arbeta med riktad marknadsföring säkerställer företaget framtida lönsamhet genom att etablera en stabil kundstock och aktivt vårda den. Marknadsföring kan anses kritisk för verksamheten eftersom kunderna är grunden för lönsamheten. Därav anses det relevant att sätta marknadsföring som ett eget steg i trappan.

Affärsutveckling handlar om att ständigt utveckla verksamheten för att handla utifrån nya trender och kundbehov. Det är viktigt att företaget inte ignorerar att marknaden förändras och stannar upp i utvecklingen. Affärsutvecklingen säkerställer att företaget kan finnas kvar på lång sikt och är således också kritisk för företagets överlevnad. Studier har visat att små företag är i stort behov av att våga börja tänka i nya banor. Affärsutveckling kommer som sista steget i trappan eftersom den blickar in i framtiden och bygger på att företaget skapat insikter över föregående steg.

Det är viktigt att gå tillbaka och ständigt arbeta med de olika stegen. Företaget blir inte stort bara genom att gå uppför tillväxttrappan en gång. Det skapar däremot goda förutsättningar att agera konkurrenskraftigare på marknaden och på sikt kunna växa organiskt. Det kräver att företag ständigt går igenom trappan för att skapa stabilitet i varje steg och ständigt agera utefter marknadsförändrade förutsättningar. Det är dock viktigt att trappstegen behandlas i rätt ordning.

Modellen skapar förutsättningar för att på ett strukturerat sätt säkerställa framgångsrik tillväxt. Modellen säkerställer också att alla väsentliga områden bearbetas för att snabbare nå målet. Generationsskiftet går smidigare om företaget är medvetet om problematiken och har en struktur att följa. Om inte generationsskiftet sköts på rätt sätt blir det svårt att hantera resten av processen.

KAPITEL 6

TILLVÄXTTRAPPAN FÖR UTETJÄNST

Rekommendationer för hur UteTjänst ska hantera och arbeta med tillväxttrappan har utformats i syfte att underlätta implementeringen av trappan. Åtgärderna beskriver hur UteTjänst ska angripa trappans olika steg för att säkerställa framgångsrik tillväxt. Rekommendationerna förklarar endast företagets initiala arbete med trappan och vidare arbete måste utformas av företaget under processens gång.

6.1 Kommunikation

Kommunikation berörs i samtliga trappsteg. UteTjänst bör informera medarbetarna om arbetet från de olika stegen under arbetets gång. Delgivandet av information om hur arbetet fortskrider ökar tillförliten från medarbetarna. Arbetet som trappan innebär är omfattande vilket gör det angeläget att skapa ett öppet kommunikationsklimat. Kommuniserandet av förändringen som arbetet innebär måste förmedlas med engagemang. Det är viktigt att medarbetarna får chans att diskutera och ställa frågor kring arbetet. UteTjänst kan utnyttja medarbetarna, både tjänstemän och säsongsarbetare, för att infånga idéer och tankar till de olika stegen i tillväxttrappan.

Hierarkisk kommunikation fungerar bra för en platt organisation som UteTjänst. Företaget kan utnyttja de korta kontaktsvägarna i utvecklandet av en bättre intern kommunikation. Det är angeläget att den interna kommunikationen omfattar hela företaget, både tjänstemän och säsongsanställda. Den interna kommunikationen kommer att bidra till större förståelse mellan tjänstemän och säsongsarbetare och generera en ökad förståelse och samhörighet. Det är viktigt att den interna kommunikationen också omfattar kontoret i Malmö. Företaget kan utnyttja synergieffekter och bli bättre på samordning om information utbyts mellan kontoren.

Ett första steg i utvecklandet av den interna kommunikationen bör vara att införa formella möten på kontinuerlig basis. Syftet är att öka informationsdelandet och förståelsen mellan medarbetarna. Idag sker främst informella möten och endast ett formellt möte anordnas per år. Delgivandet av information kommer att göra att de anställda kan ta större ansvar och hjälpa varandra i arbetet. Ökat informationsutbyte kommer också att leda till högre motivation hos de anställda. Mötena bör ske med både tjänstemän och säsongsanställda. UteTjänst kan utnyttja mötestillfällena till workshops för att bland annat få idéer och tankar till problem samt diskutera trender i branschen. Ett öppet kommunikationsklimat kan således bidra till ökad kunskapsnivå hos företaget. Även möten av statuskaraktär bör förekomma. Mötena kan vara

kortare och alla ska få möjlighet att presentera vad de arbetar med, hur statusen är och diskutera eventuella problem och hinder. Genom att kontinuerligt träffas vid möten kommer de anställdas förståelse för verksamheten att öka.

Nästa steg är att öka kunskapsspridningen inom företaget genom dokumentation av rutinarbete och ökat samarbete mellan anställda. En stor del av dokumentationen sker vid kontrollarbetet i tredje steget i trappan. Att uppmuntra de anställda till samarbete är viktigt för att de medarbetarna en helhetsbild av verksamheten och öka förståelsen för hur deras arbete bidrar till helheten. Att värna om det informella nätverket är också viktigt för UteTjänst. Företagets inställning till informell kommunikation bör vara uttalat positiv.

6.2 Förändring (F)

För att hantera trappan måste UteTjänst förbereda hela organisationen på vad som kommer att ske, hur det påverkar organisationen och varför arbetet är nödvändigt. Initialt är det viktigt att skapa ett engagemang och visa på de vinningar som företaget kan göra genom att påbörja arbetet. Organisationen behöver skakas om för att bli mottagliga för förändringen. UteTjänst bör tidigt tillsätta en grupp som kan förbereda arbetet med tillväxttrappan. Gruppen bör bestå av blandade kompetenser. Det är viktigt att gruppen sätter upp tydliga mål för trappan så att företaget kan säkerställa att resultaten är vad som önskades. Författarna anser att företaget är moget att påbörja arbetet omgående. Det är viktigt att UteTjänst kontinuerligt följer upp arbetet och kommunicerar hur arbetet fortlöper för att skapa förtroende för processen.

6.3 Generationsskifte (G)

UteTjänst står idag inför ett generationsskifte och måste således inleda arbetet med att hantera generationsskiftesproblematiken innan arbetet med resten av trappan påbörjas. Arbetet med generationsskiftet kommer att ta mycket tid och kommer att fortlöpa samtidigt som övriga trappsteg hanteras. Det är dock viktigt att överföringsprocessen initieras och att en plan etableras innan företaget går vidare till nästa steg.

För UteTjänst innebär generationsskiftet att posten som företagsledare ska överlämnas till en efterträdare. Ett generationsskifte av högsta posten innebär stora krav på kunskap och kompetens hos efterträdaren. Med hänsyn till att nuvarande företagsledare också är grundare av företaget måste emotionella faktorer tas hänsyn till. Högre krav ställs på att företagsledaren känner tillförlit för efterträdaren för att våga släppa taget. Ett första steg i överföringsprocessen för UteTjänst är således att identifiera vilken kompetens, kunskap och vilka egenskaper som önskas av tillträdandeföretagsledare. Kunskap och kompetens är av strategiskt värde för företagets överlevnad. Det är relevant att genomföra en workshop på företaget för att identifiera samtliga kritiska faktorer som bör

överförs till den tillträdande företagsledaren. På så vis blir även fler medarbetare engagerade i arbetet och får möjlighet att bidra med tankar och åsikter.

Det är av strategiskt värde att avgående företagsledare överlämnar de gamla och långsiktiga kundrelationerna till efterträdaren eller marknadschefen. Resultatet från genomförda kundintervjuer styrker också betydelsen av goda relationer för att skapa affärer. Det är även viktigt att Leo Dues goda kunskaper om vad kunder värdesätter, hur affärer skapas samt hur kundrelationer byggs och vårdas överförs. Det är högst relevant att hitta en person som har bred förståelse kring arbetet med samtliga steg i trappan, samt att de finns ett ömsesidigt förtroende mellan de anställda och den nya ledaren. Det är även en fördel om efterträdaren har kunskaper om verksamheten och branschen men det är inte tillräckligt för att säkerställa framgång. Goda ledaregenskaper och kunskap inom verksamhetsstyrning är av större vikt. Huruvida företaget väljer att ta in en extern företagsledare, intern eller en familjemedlem är av mindre vikt utan beslutet ska tas utifrån att personen i fråga besitter rätt kompetens. UteTjänst har möjlighet att utnyttja generationsskiftet för att stimulera nytänkande i företaget genom att se sig om efter ny kompetens som kan komplettera befintlig verksamhet. Genom att dokumentera vilken kunskap och kompetens som är viktig för företaget underlättas rekryteringsarbetet. Urvalet av potentiella kandidater begränsas och företaget är eniga om vem de letar efter. Dessutom överförs humankapital till strukturkapital i överföringsprocessen.

Den detaljerade plan som enligt teorin visat sig vara en framgångsfaktor för ett lyckat generationsskifte bör påbörjas av nuvarande företagsledare och en arbetsgrupp. Den tillträdande företagsledare som beslutas ska senare sättas in i planen så att den blir gemensamt utformad för att säkerställa samförstånd och tilltro. Teorin angående utformandet av plan är bristfällig och därav anser författarna att en expert inom området bör assistera. Samma gäller även för området lagar och skatteregler. Att ta in extern kunskap benämner teorin som en framgångsfaktor för lyckat skifte. I Tabell 8 sammanfattas de parametrar som anses viktiga i en plan för generationsskifte för UteTjänst.

Tabell 8: Plan för generationsskifte

Parameter	Frågor att besvara
Vem	Vem ska ta över posten som företagsledare? Vem letar företaget efter?
Tid	När ska skiftet träda i kraft? Hur lång ska övergångsperioden vara?
Ekonomiskt arv	Hur ser ägandestrukturen ut efter skiftet?
Socialt arv	Hur ska efterträdande ta över relationer och nätverk?
Kulturellt arv	Hur ska företagskulturen leva vidare?
Symboliskt arv	Hur säkerställs de anställdas trygghet i generationsskiftet?
Risker	Hur påverkas organisationen av skiftet och hur löser vi den problematiken? Hur mottar de anställda en ny ledarstil och hur påverkar den företaget?

6.4 Kontroll (K)

UteTjänst bör öka sin kontroll över verksamheten genom att öka insynen på kostnader och intäkter i organisationen. För att få kontroll över kostnader bör företaget börja arbeta med budget. Genom upprättandet av budget kan företaget säkerställa att pengarna används på det sätt som företaget önskar och från början se vad resultatet ska bli. Budget möjliggör att hushålla med resurser genom att planera hur kostnader ska fördelas mellan olika poster.

Företaget bör öka kontrollen över de olika projektens kostnader och intäkter för att kunna säkerställa att prissättningen blir rätt. Ökad kontroll över enskilda projekt kan erhållas genom införande av kalkyler och projektredovisning. Kalkylering bör ske vid skrivandet av offerter för att se vilka vinstmarginaler företaget måste skapa affärer inom. För att arbeta med kalkyler behöver företaget ta fram pålägg för bland annat administrativa kostnader och internhyra på maskiner och utrustning. Författarna rekommenderar UteTjänst att anlita extern expertis för att säkerställa att påläggen blir tillförlitliga och återspeglar verkligheten.

Projektredovisning ökar spårbarheten av intäkter och kostnader för enskilda projekt. Genom att dokumentera möjliggör UteTjänst för uppföljning och utvärdering som kan användas som underlag för att göra bättre prioriteringar till nästa säsong. Genom att använda kalkyler och projektredovisning får UteTjänst även kontroll över tiden. Kalkylerna bör innefatta bland annat mantimmar och internhyra på maskiner, planerad tidsåtgång, vilket sedan kan jämföras mot verklig tidsåtgång i projektredovisningen. Kalkyler och projektredovisning möjliggör därför också för de anställda att höja sin kunskap och kompetens om tidsplanering. Det är viktigt att företaget inser värdet av att öka förståelsen för planerad och verklig åtgång av resurser. Om skillnaden mellan planerad och verklig åtgång är stor kan det bli förödande för ett litet företag som UteTjänst. Bristen på statistik och uppföljning kan vara en anledning till att resultatet för den löpande verksamheten varierat mellan åren. Ökad kontroll över intäkter kan även erhållas genom arbete med prioriteringar och marknadsföring.

Att öka kontrollen över kompetens och kunskap inom organisationen skulle gynna UteTjänst. Idag är mycket kunskap knutet till ett fåtal anställda som således är oumbärliga för företaget. Genom att överföra humankapital till strukturkapital blir UteTjänst mindre sårbart. För att öka strukturkapitalet bör UteTjänst bland annat utforma arbetsbeskrivningar för de anställda. Genom att skapa och dokumentera rutiner för arbetet ökar även kontrollen över de interna processerna. Att dokumentera en gång för alla sparar på resurserna och minskar missförstånd mellan anställda. De anställda kan också lättare ta del av dokumentationen då de kan bläddra i pärmar eller söka på intranätet efter information. Det är angeläget att medarbetarna har förståelse för vilka aktiviteter som skapar intäkter och kostnader. Införandet av kalkyler kommer också leda till ökad transparens. För att bli en lärande organisation bör UteTjänst utarbeta rutiner för kunskapsspridning genom att bland annat

anordna fler möten. För att säkerställa företagets kompetens och kunskapsnivå bör företaget satsa på att utbilda tjänstemännen i grundläggande ekonomi samt fortsätta med utbildningen av säsongsanställda. Det är viktigt att ledningen skapar en förståelse bland medarbetarna för hur kontrollarbetet är gynnsamt för företaget.

6.5 Prioritering (P)

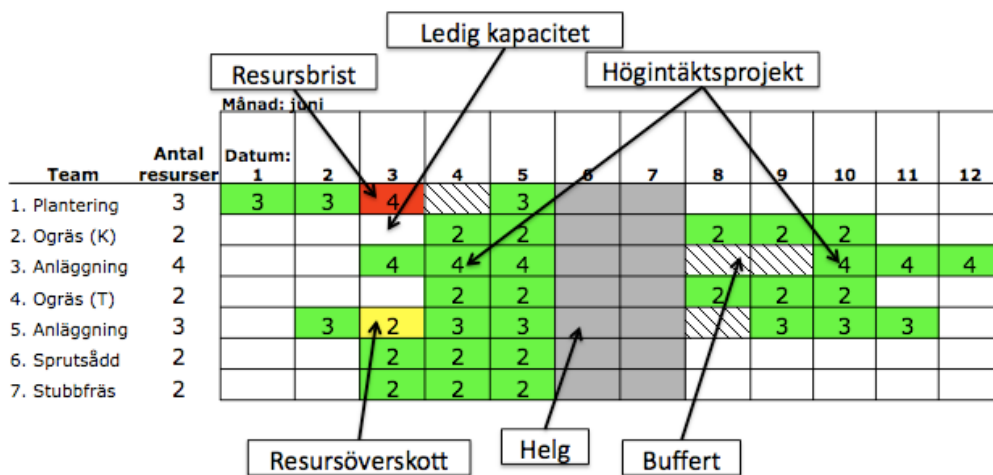
För att säkerställa god lönsamhet bör UteTjänst arbeta mer aktivt med prioriteringar. Genom att arbeta med prioriteringar kan företaget utveckla förmågan att utnyttja resurser effektivare.

6.5.1 Critical Chain

Critical Chain är en lämplig metod för att göra rätt prioriteringar. Genom att arbeta med Critical Chain kommer företaget säkerställa att rätt beslut tas. Fördelen med metoden är att den visualiserar vilket alternativ som är bäst för företaget. Ibland är det inte det alternativ med högst intäkt som verkligen är mest lönsamt. Eftersom UteTjänst haft problem med olönsamma projekt kan det vara klokt att satsa på att införa en relativt standardiserade metod för att göra bättre prioriteringar och därigenom öka kontrollen. Ett första steg i arbetet med Critical Chain bör vara att UteTjänst ska organisera arbetsteam som används till projekten. Arbetsteamerna kan förslagsvis vara indelade efter tjänstesegmenten. Varje tjänstesegment kan dock ha flera team. Teamerna bör vidare ha en arbetsledare som koordinerar arbetet ute hos kund. Arbetsledarna bör sinsemellan ha kontakt för att underlätta förflyttning av team. UteTjänst bör också anordna möten där koordineringen av teamen visualiseras på en projekttavla. Vid mötena bör status för olika projekt och kommande arbete diskuteras. Mötena bidrar till ökad kunskapsspridning och förståelse för varandras arbete. Critical Chain kan även hjälpa UteTjänst att hantera väderproblematiken som dominerar branschen. Genom att planera in buffertar blir UteTjänst bättre förberett och mindre sårbart för yttre faktorer.

Poängen med Critical Chain är att kapitalisera maximalt på flaskhalsen. Det är därför centralt att identifiera vilken resurs som begränsar UteTjänst att ta in fler order. Den mest troliga flaskhalsen för företaget är säsongsarbetarna som enligt UteTjänst är en bristvara under högsäsongen, april till maj och september till oktober. Idag löser företaget problematiken genom att hyra in extra personal. Alternativet är lönsamt så länge hyran av personalen är mindre än intäkten för projektet. Flaskhalsens totala kapacitet kan beräknas i syfte att få kontroll på den totala tid som UteTjänst ska täcka upp med order. Det är viktigt att ha så hög intäkt som möjligt på varje flaskhals. Det blir alltså relevant för UteTjänst att föra statistik genom nyckeltalen på antal timmar eller dagar som en flaskhalsresurs ej utnyttjas. Ledig kapacitet i form av perioder utan order kan utnyttjas på olika sätt. Om ledig kapacitet förekommer inför säsongen, januari till mars, bör företaget enbart prioritera och planera in högintäktprojekt. Om ledig kapacitet upptäcks under säsongen, till exempel i form av outnyttjad buffert bör även låg-

och mellanintäktsprojekt planeras in. Tankesättet bygger på att UteTjänst alltid ska prioritera högintäktsprojekt och strategiskt viktiga kunder, till exempel kunder med hög köpfrekvens. Lågintäktsprojekt kan planeras in genom att ge kunden ett brett tidsintervall på förslagsvis en till två månader inom vilket UteTjänst genomförarbetet. Critical Chain möjliggör således att UteTjänst kan planera intäkter på strategisk nivå och säkerställer att företaget uppnår önskat ekonomiskt resultat. Om order krockar i tidsplaneringen ska ordena prioriteras enligt listan som Critical Chain föreslår. Hur planering av Critical Chain kan fungera i praktiken för UteTjänst visualiseras i Figur 11.



Figur 11: Exempel på Critical Chain för UteTjänst

Som figuren ovan visar kan det operativa arbetet med Critical Chain visualiseras i programmet Excel. Resursbrist uppstår då ett team inte har de resurser som krävs för att utföra arbetet, se team 1 dag 3. Då måste resurser lånas från ett annat team, om möjligt ett team med resursöverskott, se team 5 dag 3. Buffert kan läggas in mellan två högintäktsprojekt för att säkerställa att projektet kan genomföras som planerat trots oväntade störningar som bland annat ogynnsamt väder, se team 3 dag 8-9. Buffertarna säkerställer att företagets viktigaste kunder blir nöjda. Outnyttjad buffert kan användas genom att antingen fylla upp med nya order, utnyttja resurser till underhållsarbete eller genom att hyra ut resurserna till andra företag med överbelastning. Författarna anser att UteTjänst kan börja arbeta med grunderna för Critical Chain redan idag men för att utveckla arbetet djupare bör UteTjänst anlita extern expertis.

6.5.2 En årscykel-modell för beslut

Utöver Critical Chain kan företaget skapa kontroll över kostnader och intäkter genom att inrikta sig på beslut. Statistik och dokumentation från kontrollarbetet ger UteTjänst underlag för att ta relevanta beslut. På grund av verksamhetens karaktär kommer UteTjänst att ta olika beslut under året. Det är viktigt att

UteTjänst diskuterar vilken typ av frågor som bör behandlas och vilka beslut som ska tas under olika perioder av året. Beslutstagandet kan därför indelas efter en årscykel-modell bestående av tre faser, se Figur 12. Faserna beskrivs utförligt nedan.



Figur 12: Beslutstagande för UteTjänst under året

Strategiska beslut inför säsongen

Flera strategiska beslut bör tas inför kommande säsong. Företaget måste besluta hur verksamheten ska utvecklas baserat på information från återkoppling och uppföljning från föregående säsong. Beslut bör tas om hur företaget ska agera för att öka omsättning och lönsamhet. Strategiska mål måste beslutas och förmedlas tillsammans med förväntningar till anställda. Företaget måste analysera hur branschtrender och konkurrenter förändrats under föregående år då det påverkar den egna verksamhetsutvecklingen. Genom att prognostisera framtiden kan företaget agera proaktivt och ligga steget före konkurrenter. I fasen ska beslut kring nya mål och strategier tas, samtidigt som diskussion bör ske om huruvida tjänsteutbudet är i linje med kundbehov. Inför säsongen måste också företaget besluta vilka erbjudanden som ska prioriteras, vilket också innebär att marknadsföringsstrategin måste anpassas till den nya säsongens prioriteringar.

Taktiska och operativa beslut under säsongen

De taktiska besluten tas under säsongen mars till november. Besluten tas på månads- och veckobasis och handlar främst om tids- och resursplanering. Beslut måste tas angående i vilken ordning projekten ska genomföras och vilka resurser som krävs under tidsperioderna. Besluten påverkar hur logistiken av humana och materiella resurser görs. Det gäller att planera så att inget projekt blir stående och personalen sysslöslös. Beslut måste också tas kring vilka mål som

finns för de olika projekten. Det handlar om att sätta tydliga mål för arbetarna om hur lång tid deras arbete förväntas ta.

Även operativa beslut tas under säsongen mars till november. De operativa besluten tas för att realisera de taktiska besluten. Operativa beslut tas på dagsbasis och innefattar detaljplanering av arbetet. Beslut tas angående hur tid, personal och maskiner ska samordnas för att minimera transporter och maximera effektiv arbetstid. Vid besluten måste risker som väderförhållanden behandlas och handlingsplaner för att möta riskerna tydliggöras. Besluten ska fattas av arbetsledaren på plats.

Feedback och korrigering efter avslutad säsong

Efter avslutad säsong måste uppföljning ske inom såväl projekt som nyckeltal i syfte att skapa förståelse för årets resultat samt upprätta relevant underlag för kommande strategiska beslut. Lärdomar och förbättringar inför nästa säsong bör dokumenteras liksom identifierade trender inom branschen. Det krävs också att organisationen kritiskt rannsakar sig själv och ställer frågan om rätt prioriteringar gjordes och hur beslutsfattandet ska korrigeras för att utveckla prioriteringsproblematiken till kommande säsong.

Tabell 9: Beslutstagande för UteTjänst enligt årscykeln

BESLUTSTAGANDE			
Inför säsong (jan - mars)	Under säsong (mars - nov)		Efter avslutad säsong (nov - jan)
STRATEGISKA BESLUT	TAKTISKA BESLUT	OPERATIVA BESLUT	FEEDBACK OCH KORRIGERING
<ul style="list-style-type: none"> • Vad krävs för att öka omsättning och lönsamhet? • Mål • Strategi • Tjänsteutbud • Branschtrender • Marknadsföring • Hantering av omprioriteringar • Kritiska resurser • Kritiska faktorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Critical Chain • Vilka resurser krävs (tid, maskiner, personal)? • Vilka trade-offs måste göras? • Väderförhållanden, hur skall de hanteras? • Administration • Samordning • Projektrisker 	<ul style="list-style-type: none"> • Omprioritering pga. förändrade förutsättningar • Koordinering • Arbetsledare 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyckeltal • Uppföljning av säsongen och projektresultat • Uppnåddes önskat utfall? • Analys av statistik • Lärdomar • Vad ska ändras till nästa säsong? • Gjorde vi rätt prioriteringar?

6.6 Mål & strategi (M&S)

UteTjänst bör utforma tydliga mål och strategier för verksamheten. Målen och strategierna måste formuleras och tas fram av företaget men rekommendationer kring vad företaget bör ta i beaktning inför arbetet presenteras nedan. Om verksamheten ska kunna växa organiskt fordras att företaget formulerar både mål, huvudstrategier samt delstrategier. Företagets övergripande mål är i dagsläget att ha en räntabilitet på tio procent årligen. Ännu ett relevant mål som UteTjänst bör anamma är att omsättningstillväxten ska öka med viss antal procent årligen eftersom koncernen tappat marknadsandelar de senaste åren. Räntabilitet och omsättningstillväxt kan utgöra företagets övergripande mål. Utöver de övergripande målen behövs ytterligare delmål. På kort sikt bör företaget ta fram delmål som är kopplade till genomförandet av trappan i syfte att inom en bestämd tid skapa kontroll över respektive trappsteg.

För att uppnå målen fordras att strategier formuleras. En förutsättning för att nå uppsatta huvudmål är att UteTjänst aktivt arbetar med trappan genom att både agera efter och följa upp resultat. Som teorin beskriver är det angeläget för små tillväxtföretag att skapa struktur och aktivt arbeta mot uppsatta mål. Det är en rekommendation att UteTjänst årligen går igenom de tre parametrarna för strategiformulering för att ständigt kunna agera efter förändrade branschförutsättningar.

En annan rekommendation är att UteTjänst bör formulera olika strategier för hur låg-, mellan- och högintäktsegmenten ska hanteras. Lågintäktsegmentet bör få kort framförhållning i tidsplaneringen. Arbetet ska läggas in med kort varsel då luckor i planeringen uppstår genom till exempel ledig buffert. Inom mellansegmentet bör UteTjänst identifiera vilka kunder som ingår samt bedöma vilka som på sikt kan övergå till högintäktsegmentet. Det kan vara en kund med stabil ekonomi som ställer rimliga krav och handlar från hela sortimentet. Kunden bör samtidigt vara i ett expansivt skede med hög köpfrekvens från UteTjänst eller konkurrenter och värdesätta ömsesidig kommunikation. Högintäktsegmentet bör alltid få högsta prioritet. Det är betydelsefullt att sätta upp mål för nyckeltal som till exempel att antalet order från mellan- och högintäktsegmentet ska öka med en viss procent årligen eller att ett visst antal procent av samtliga order ska komma ifrån ett specifikt segment. Det väsentliga är att målen är mätbara. I Tabell 10 presenteras nyckeltal som anses vara relevanta för UteTjänst baserat på företagets önskan att växa organiskt.

Tabell 10: Nyckeltal för UteTjänst

NYCKELTAL	ENHET	BERÄKNING
Finansiellt		
Räntabilitet på totalt kapital ¹	%	$\frac{\text{Rörelse resultat} + \text{Finansiella intäkter}}{\text{Genomsnittligt totalt kapital}}$
Omsättning / anställd ²	kr	$\frac{\text{Total omsättning}}{\text{Antal anställda i genomsnitt}}$
Vinstmarginal ³	%	$\frac{\text{Rörelse resultat} + \text{Finansiella intäkter}}{\text{Nettoomsättning}}$
Soliditet ⁴	%	$\frac{\text{Eget kapital} + 0,72 * \text{obeskattade reserver}}{\text{Totalt kapital}}$
Marknadposition		
Omsättningstillväxt ⁵	%	$\frac{\text{Nettooms. i år} - \text{Nettooms. föregående år}}{\text{Nettoomsättning föregående år}}$
Kundvärde		
Antal order som kunden begärt justering	st	komplettering innan godkänd besiktning
Antal order som försenats pga. diverse anledningar	st	
Antal genomförda kund-/branschanalyser	st	Identifiering av krav, trender, upplevd kvalitet
Produktivitet		
Antal order inom lågintäktsegmentet	st	Lågintäktsegment = Intäkter <10 tkr
Antal order inom mellanintäktsegmentet	st	Mellanintäktsegment = Intäkter 10 - 100 tkr
Antal order inom högintäktsegmentet	st	Högintäktsegment = Intäkter >100 tkr
Antal dokumenterade arbetsrutiner	st	Nedskrivna rutiner och arbetsmetoder
Lösamhet		
Antal order som överskred budgeten	st	Verklig kostnad > Planerad kostnad
Antal order som överskred planerad tid	st	Verklig tidsåtgång > Planerad tidsåtgång
Antal order med täckningsgrad (TG 2) på minst 10 % ⁶	st	$\frac{\text{Intäkter} - (\text{Direkta kostn.} + \text{Indirekta kostn.})}{\text{Intäkter}}$
Tillväxt		
Total investeringskostnad året	kr	Summera de investering som gjorts
Antal möte som behandlat affärsutveckling	st	Baserat på formella tidsbestämda möten
Antal nya kunder	st	
Strategi		
Antal order inom marknadsförd kundgrupp	st	Baserat på riktade MF-satsningar
Utnyttjandegrad av flaskhalsresursen per säsong	%	$\frac{\text{Totalt antal timmar} - \text{Outnyttjade timmar}}{\text{Totalt antal timmar}}$
Förnyelse		
Antal möten per månad	st	Baserat på formella tidsbestämda möten
Antal förverkligade förbättringsidéer	st	
Antal förbättringsidéer som genererats	st	Idéer som anställda initierat
Personal		
Antal personer som gått utbildningar	st	
Antal nyanställningar	st	
Antal uppsägningar	st	Initierad av företaget eller individen

¹ Räntabilitet på totalt kapital – beskriver hur företaget har förrantat sitt kapital under året

² Omsättning/anställd – indikerar på hur produktiva företaget är

³ Vinstmarginal - antal procent av nettooms. som kan användas till finansiering av verksamhet

⁴ Soliditet – hur stor andel av tillgångarna som består av eget kapital

⁵ Omsättningstillväxt – hur företagets marknadsandelar har förändrats

⁶ Täckningsgrad 2 - vinsten av en intäkt efter att samtliga kostnader avlägsnats

Att sätta upp realistiska mål för respektive nyckeltal är nödvändigt. Utan riktlinjer finns en risk att företaget blir stillastående och inte agerar proaktivt. Genom att arbeta målinriktat och proaktivt är förhoppningen att UteTjänst ska stabilisera räntabiliteten och samtidigt öka omsättningstillväxten på ett mer planerat sätt än idag.

Tabellen över nyckeltal innefattar såväl beskrivande som förklarande nyckeltal. Genom att arbeta aktivt med nyckeltalen samlar företaget på sikt in underlag för att kunna ta relevanta beslut som kan påverka lönsamheten i positiv riktning. Samtidigt kan företaget identifiera trender lättare och få en god indikation på om företaget gjort rätt satsningar. Nyckeltalen ska helst mätas på kvartalsbasis men minst på årlig basis. Det kan anses framgångskritiskt för UteTjänst att arbeta med nyckeltal då verksamheten haft varierande ekonomiska resultat de senaste åren. Generationsskiftet kan ytterligare förstärka ett negativt utfall om företaget inte identifierar orsaker till resultaten genom nyckeltal. Ökat fokus på nyckeltal lägger dessutom grunden till ökad lönsamhet då företaget kan agera utifrån mer planerade handlingar.

6.7 Marknadsföring (MF)

I dagsläget marknadsför sig UteTjänst främst via traditionella kanaler såsom branschtidningar och mässor som är riktat till breda kundgrupper. Marknadsföringen har låg genomslagskraft och UteTjänst måste söka nya kanaler som har större potential att attrahera kunder. Anledningen till att de traditionella kanalerna genererar låg effekt är att kunderna idag har tillgång till ett bredare utbud av information via internet. Som teorin beskriver ska marknadsföring istället bygga på personliga relationer och kundvård. För UteTjänst är det mest relevant att fokusera på funktionell kvalitet samt förväntad kvalitet i syfte att höja total upplevd kvalitet. Den funktionella kvaliteten bör appliceras enligt följande tre steg utifrån Figur 10, sid 61.

1. Möjliggöra löften

Att möjliggöra löften innebär att skapa förutsättningar för att hålla det företaget lovar och bygger på en bred förståelse om marknaden. UteTjänst bör kontinuerligt genomföra branschanalyser av nya trender, nya kundbehov samt förändrade kundkrav. Utifrån resultaten kan företaget sedan bedöma hur de på bästa sätt ska skapa affärer. Det är av stor vikt att försöka identifiera latent behov som möjliggör nya affärsmöjligheter. Latenta behov kännetecknas av behov som adderar extra värde men som kunden inte själv initierar och som inte nödvändigtvis finns i UteTjänsts befintliga tjänsteutbud. Företaget kan skapa latent behov genom att vara duktiga på att observera hur kunden arbetar med grönområden och därigenom proaktivt arbeta med mer anpassade marknadserbjudande. UteTjänst blir då även unika i förhållande till sina

konkurrenter samtidigt som det ligger väl i linje med företagets önskan att vara innovativa.

Efteranalyser och undersökningar av kundnöjdhet, köpfrekvens och kundlönsamhet är ytterligare en parameter som möjliggör löften på kort sikt. Målet är att skapa en databas i exempelvis Excel där information om varje kundsegment finns samt där information om de mest lönsamma kunderna går att separera. De kunder som frekvent köper av företaget kan dessutom användas som referenskunder, vilket innebär att UteTjänst själva ber om feedback i syfte att ständigt förbättra sin verksamhet.

En viktig poäng i möjliggörandet av löften är att företagets samtliga anställda ska bli deltidsmarknadsförare. Det innebär att alla ska veta vad företaget står för, hur företaget arbetar, vilket tjänsteutbud som finns, vilka kontaktpersonerna är samt vad en kund kan förvänta sig av företaget. De anställda ska vara lika kunniga i det som händer i Bjuv som i Malmö oavsett var de arbetar. Då säsongarbetarna är de som träffar kunderna ute måste de på ett professionellt sätt kunna skapa förutsättningar för nya affärer genom att marknadsföra företaget och hänvisa till rätt personer. Deltidsmarknadsförare ska bemöta kunder på ett konsekvent sätt, vilket ställer krav på att samtliga anställda har samma utbildning. Marknadschefen bör därför identifiera de faktorer som företaget gärna vill förmedla till kunder och sedan utbilda samtliga anställda inom såväl ämnet som planerade marknadsstrategier. Kortare utbildning ska även ske så fort ändringar i marknadsstrategin görs. Marknadschefen ska ha huvudansvaret för marknadskunskap och blir därmed expert på hur företaget skapar affärer på lönsammast sätt. Det är dock viktigt att överföra kunskapen till strukturkapital.

2. Ge löften

När företaget förberett den interna verksamheten kan en önskad image förmedlas mer effektivt. En image förmedlas i såväl riktad marknadsföring som i alla kontakter en kund har med företaget. Det behöver dock ej vara personlig kontakt utan kan bestå av enbart varumärkeskontakt. UteTjänst behöver tillsammans bestämma vilken image företaget vill bli förknippade med. Hemsidan förmedlar bilden av ett väldigt innovativt företag som ständigt förnyas sig och lovar även att göra allt för att kunden ska bli nöjd. Företaget måste därför aktivt arbeta mot imagen samt göra de anställda medvetna om hur imagen ska förmedlas. En rekommendation är att UteTjänst funderar igenom vilken upplevelse kunden får av att anlita företaget. UteTjänst måste förmedla vad kunden erhåller och vad UteTjänst vill att kunden ska känna efter utfört arbete. Exempelvis kan en fastighetsägare göra boendet mer attraktivt genom att anlita UteTjänst för att anlägga en trivsamt utemiljö som skapar en upplevelse och mervärde för de boende. Genom att förmedla upplevda mervärden för slutanvändaren förstärks både företagets image och marknadsföring. UteTjänst erbjuder inte bara en tjänst utan en framtida upplevelse.

Förutom att de anställda ska förmedla en önskad image vid varje kontakt, ska även riktad marknadsföring ske. Då kunder uppskattar långsiktiga relationer är det viktigt att marknadschefen träffar kunder, berättar om företaget och diskuterar hur UteTjänst kan tillfredställa kundens behov. Företaget bör utföra kundbesök enbart inom hög- och mellanintäktsegmentet. Eftersom kunderna efterfrågat mer information är det en rekommendation att företaget tar fram ett informationsblad att ge till sina kunder där företagets image, tjänster och kontaktuppgifter förmedlas. Det är också viktigt att företaget enbart ska priskonkurrera om order för de stora byggföretagen. För övriga kunder bör företaget istället konkurrera med god service och bra bemötande samt med hög kvalitet i alla kontakter kunden har med UteTjänst. Det handlar därför inte endast om marknadsföringsinsatser, utan även att samtliga kontorsanställda har ett stringent bemötande redan från första telefonsamtalet.

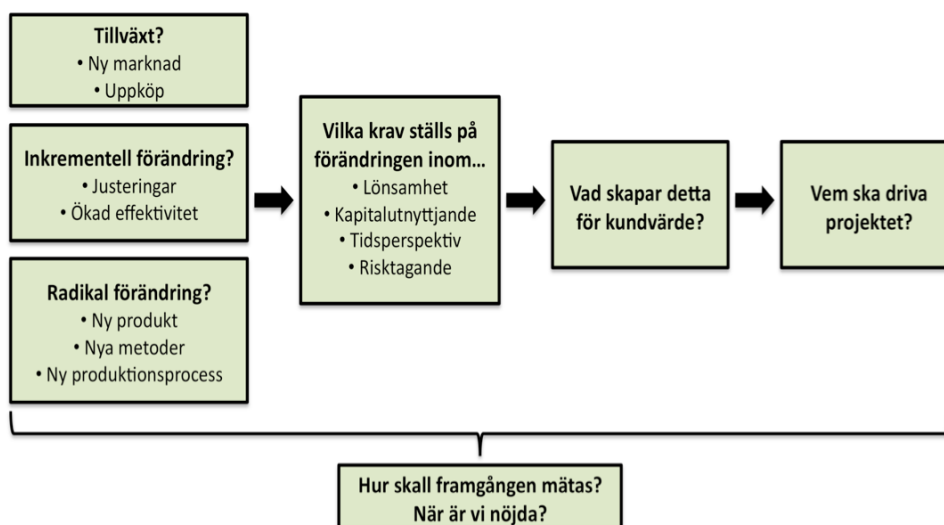
3. Hålla löften

Den image företaget förmedlat till marknaden måste förverkligas. Om kunden inte upplever att företaget lever upp till förväntningarna riskerar UteTjänst att tappa förtroende och kunder. I de fall kunderna tillhör högkostnadssegmentet kan det påverka lönsamheten starkt negativt. Det är alltså viktigt att agera utifrån den image företaget förmedlar. Ledningens ansvar är att bedöma om företaget besitter rätt kompetens, tekniska hjälpmedel och kunskap för att hålla de löften som utlovas. Lika viktigt är det att företaget använder kundens tid på effektivast sätt, vilket betyder att företaget måste veta hur de själva vill disponera tiden i syfte att skapa kundnöjdhet och därmed återkommande kunder.

Förväntad kvalitet är något som kunderna alltid har när de anlitar UteTjänst. Förväntningarna grundar sig i rykte, förmedlad image, tidigare erfarenheter samt övrig marknadsföring. Det är viktigt att tyda vilka förväntningar kunden har på företaget och tjänsterna för att förstå vad som påverkar kunden. Kunden kan till exempel påverkas mest av tiden, kvaliteten, bemötandet eller pålitligheten. Den förväntade kvaliteten är en god indikator på om företaget lyckats med sin image eller om dåliga rykten har påverkat marknadens syn på företaget. Negativa rykten sprids troligtvis snabbare och till fler än positiva rykten, vilket ett företag måste vara medveten om och agera utifrån. Ett exempel är den kund som inte vill anlita UteTjänst för stubbfräsning då ryktet säger att de är dyra. Dock har kunden inte på flertalet år sett en prislista från UteTjänst. Att skapa kunskap om kundens förväntningar är att föredra. UteTjänst bör sedan utnyttja den kunskapen genom att överstiga kundens förväntningar och därmed öka kundens totala upplevda kvalitet.

6.8 Affärsutveckling (A)

Enligt den teori som presenterats tidigare har en modell för att sammanfatta hur affärsutveckling ska hanteras utformats, se Figur 13. Det anses relevant att UteTjänst ser på affärsutveckling enligt modellen som är tänkt att fungera som stöd för beslut angående affärsutveckling och som ska användas för att planera en förändring. Genom att redan från början planera ett önskat utfall för ett utvecklingsprojekt kan små företag bli effektiva på affärsutveckling trots begränsade resurser. Affärsutveckling skall baseras på observationer eller marknadsanalyser som identifierat nya kundbehov, beskrivna i föregående trappsteg.



Figur 13: Modell för arbete med affärsutveckling baserad på teoretiska definitioner

Affärsutveckling är en ständigt pågående process, applicerbar inom samtliga nivåer i en organisation. UteTjänst bör tillsätta en ansvarig för affärsutvecklingen som är engagerad och brinner för uppgiften.

Att arbeta med affärsutveckling kan vara kostsamt om det inte ger önskad avkastning. Därför är det viktigt att företaget är medvetna om vilken typ av förändring som företaget ska fokusera på. *Tillväxt* innebär strategiska beslut som bör planeras noggrant av ledningsgruppen då det oftast medför stora investeringar. För UteTjänst kan tillväxt betyda uppköp av verksamheter som antingen kompletterar eller utvidgar verksamheten. En *inkrementell förändring* däremot berör små förändringar som ökar den interna effektiviteten på olika sätt. Det är därför en mindre riskfylld satsning, men har likväl potential att göra företaget konkurrenskraftigare. Inkrementella förändringar för UteTjänst kan vara att arbeta kontinuerligt med trappan eller att ständigt identifiera och eliminera onödiga aktiviteter i syfte att spara både tid och pengar. En *radikal förändring* behöver nödvändigtvis inte heller innebära höga investeringskostnader såvida inte ny utrustning krävs. Affärsutvecklaren kan istället försöka skapa ett klimat där nya idéer samlas in kontinuerligt, samt att

affärsutvecklaren arbetar integrerat med marknadschefen i syfte att agera på nya trender och latenta behov. För UteTjänst kan radikala förändringar innebära arbete med innovationer eller nya arbetsmetoder för till exempel sprutsådd.

Oavsett vilken grad av förändring eller utveckling företaget står inför, är det av stor betydelse att göra en kravspecifikation. Den ska innehålla relevanta krav på projektet för lönsamhet, kapitalutnyttjande, tid och risktagande. Målet med uppsatta krav är att säkerställa att förändringen eller utvecklingsprojektet inte förbrukar mer resurser än företaget själva önskar. Det bör därför upprättas tydliga krav, omvandlat i siffror, som ger en klar bild av vilka ramar projektet kan röra sig inom. Ett företag som har begränsat med resurser bör lägga extra stor vikt vid just kravspecifikationen då företaget måste utnyttja resurserna effektivare. Vilken risk företaget ska vara villiga att ta bör beslutas på ledningsnivå baserat på företagets finansiella situation.

För att företaget ska kunna öka intäkterna genom affärsutveckling, är villkoret att kundvärdet ökas på något sätt. Det är alltså relevant att bedöma hur förändringen bidrar till ökat kundvärde. Exempelvis kan ökad intern effektivitet bidra till snabbare hantering av kundförfrågningar eller så kan förändring innebära att kundens behov tillfredställs på nya sätt, vilket ökar nyttan av att anlita UteTjänst. Det väsentliga är att ha kunden i fokus och basera önskade förändringar på nya kundbehov som företaget ämnar tillfredställa. Genom att skapa nytta för kunden blir företaget attraktivare att anlita, vilket resulterar i de ökade intäkter som affärsutveckling avser att mynna ut i. Därav är det av stor vikt att tydliggöra vilket kundvärde som projektet måste generera, i syfte att kunna bedöma om projektet genomförts framgångsrikt.

Sedan återstår att tillsätta en lämplig person med relevant kompetens för att driva projektet. Personen kan vara såväl affärsutvecklaren som övriga anställda. Det väsentliga är att personen kan driva förändringen målinriktat med högt engagemang.

Redan innan arbetet påbörjas bör ledningen sätta upp relevanta måttal så att förändringen kan mätas utifrån de krav och mål som företaget formulerat. Annars finns risk att projektet inte genererar de värde som önskas, vilket inte är önskvärt för ett företag med begränsade resurser.

6.9 Sammanfattande åtgärder

I Tabell 11 presenteras en sammanfattning av de åtgärder som rekommenderats för UteTjänst i det initiala arbetet med tillväxttrappan.

Tabell 11: Sammanfattning av förbättringsåtgärder för UteTjänst genom tillväxttrappan

Trappsteg	Nuvarande brister	Åtgärdsförslag	Önskat utfall
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Få möten Vagt kommunicerade strategier Icke delaktiga säsongsarbetare 	<ul style="list-style-type: none"> Ökat engagemang för kunskapsspridning Inför formella möten Sprid kontinuerligt information kring företagets framgång till samtliga anställda 	<ul style="list-style-type: none"> Ökad förståelse Motiverade medarbetare Ökad samhörighet Ökad kunskapsnivå Mer delaktiga säsongsarbetare
Förändring	<ul style="list-style-type: none"> Ingen brist, företaget bör förnya sig i syfte att kunna växa 	<ul style="list-style-type: none"> Tillsätta en grupp som arbetar med trappan Gör en plan och sätt upp tydliga mål för arbetet med trappan Sälj tidigt in behovet och vinsterna av att förnya till samtliga anställda 	<ul style="list-style-type: none"> Engagerad ledare som ser positivt på förändringsarbetet Anställda som är positivt inställda till förnyelse
Generations-skifte	<ul style="list-style-type: none"> Hög tid att lämna över kompetens och erfarenheter 	<ul style="list-style-type: none"> Gör en plan Släpp kontrollen Lämna över kunskap Sök rätt kompetens för ny företagsledare 	<ul style="list-style-type: none"> Ökat ansvar för samtliga tjänstemän En ny driven företagsledare
Kontroll	<ul style="list-style-type: none"> Låg kontroll på hur intäkter och kostnader kan påverkas Kunskap ligger på individnivå istället för företagsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> Projektredovisning Prissättningskalkyler Arbeta med budgets Överför humankapital till strukturkapital Utbilda tjänstemän i grundläggande ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> Full kontroll på lönsamhet för enskilda projekt och erbjudna tjänster Större fokus på verklig kostnad Ökat strukturkapital
Prioritering	<ul style="list-style-type: none"> Låg fokus på att prioritera effektivt Antar att externa marknadsfaktorer styr företagets förmåga att påverka lönsamhet 	<ul style="list-style-type: none"> Critical Chain Årscykel för beslut Standardiserad metod för prioritering 	<ul style="list-style-type: none"> Effektivt utnyttjande av resurser Bättre förutsättning för ökad lönsamhet Bli proaktiv Ökad förståelse för lönsamhetsdynamiken
Mål & Strategi	<ul style="list-style-type: none"> Vagt kommunicerade mål och strategier till samtliga anställda Saknar nyckeltal som förklarar orsak till resultat Ingen kundsegmentering 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentera kunder Identifiera attraktiva kunder för framtiden Formulera huvud- och delstrategier Kommunicera strategi och mål till anställda Införa fler nyckeltal 	<ul style="list-style-type: none"> Motiverade anställda Målinriktad organisation Ökad förutsättning att följa upp resultat Bättre förutsättning för ökad lönsamhet
Marknadsföring	<ul style="list-style-type: none"> Marknadsför sig mot breda kundgrupper Är i behov av nya idéer 	<ul style="list-style-type: none"> Total upplevd kvalitet Riktad marknadsföring Utbilda deltidsmarknadsförare Gör marknadsanalyser 	<ul style="list-style-type: none"> Mer fokus på attraktiva kunder Tydligare image Mer observant på nya kundbehov
Affärsutveckling	<ul style="list-style-type: none"> Ingen ansvarig Är i behov av nya idéer 	<ul style="list-style-type: none"> Utse en ansvarig Applicera modell för affärsutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> Nya insikter Ökad förståelse Ökad förutsättning för resurssnål utveckling

KAPITEL 7

SLUTDISKUSSION

*F*ör att knyta an till rapportens syfte diskuteras hur väl tillväxttrappan fungerar för att hantera tillväxtproblematiken som små tjänsteföretag står inför. Även riskerna med att använda tillväxttrappan diskuteras i syfte att kritiskt granska trappans funktionalitet. Kapitlet avslutas med en diskussion kring intressant vidare forskning baserat på resultaten från rapporten.

7.1 Hur väl fungerar tillväxttrappan?

Studiens resultat har i hög grad påverkats av företagsspecifika kännetecken såsom begränsade resurser, varierande kunskapsnivå, hög konkurrens samt den affärsmässiga långsiktighet som familjeföretag värderar högt. Att små företag i tillväxtfas har begränsat med resurser har framkommit tydligt under de studier som genomförts på UteTjänst. Managementmodellen som utvecklats för att bistå små företag i tillväxtfas har i stor grad fokuserat på analysmetoder och arbetssätt som är resurssnåla att applicera. Författarna har ämnat påvisa nyttan av respektive trappsteg och samtidigt bistå med enkla verktyg som kan appliceras trots begränsad kunskap inom området. Förhoppningarna är att modellen ska skapa goda förutsättningar för såväl ledningen som medarbetarna att tänka i nya banor. Modellen riktar sig främst till företagsledningen som i familjeföretag ofta består av entreprenören som grundat företaget. Att entreprenören har stort engagemang för verksamheten är uppenbart, samtidigt som nytänkandet begränsas av det faktum att företagsledaren har väldigt brett och tidskrävande ansvarsområde. Att många företagsledare i tillväxtföretag inte inser det ökade behovet av engagemang och ansvar från anställda då verksamheten blir för stor att kontrolleras av en enskild person har medfört att författarna försökt utveckla en managementmodell till ledaren. Genom tillväxttrappan ska ledaren få ökade insikter inom områden som bedömts relevanta att arbeta med i syfte att skapa stabilitet inför framtida tillväxt. Modellens inre fokus har samtidigt inriktats på att skapa effektivitet och struktur inom respektive trappsteg vilket ansetts som förutsättningar för framgångsrik tillväxt. Förhoppningen är härmed att modellen ökar ledarens möjligheter att delegera ansvar, vilket anses högst relevant för företag som i vissa fall dessutom står inför ett generationsskifte.

Managementmodellen är utformad som en stegvis modell där tillväxttrappan företräder den kontinuerliga ökade insikten som genereras genom arbetet. Den affärsmässiga långsiktighet som familjeföretag värderar har tagits i beaktning genom att visa hur viktigt det är att våga förnya, att agera på marknadens förändringar samt att ständigt identifiera nya möjligheter, vilket är en

förutsättning för att hantera hög konkurrens. Modellen ämnar även understryka vikten av att skapa kontroll över verksamheten och inte enbart acceptera marknadens påverkan.

Tillväxttrappan fungerar bra som guide för små tillväxtföretag. Modellen beskriver vilka områden som är relevanta, hur respektive område ska behandlas och i vilken ordning arbetet ska göras. Det ger företaget en struktur för arbetet och förhoppningen är att små företag inte ska bortse från behovet av strukturering på grund av bristande kompetens. Utan strukturen riskerar företaget att arbeta med områden i en ordning som gör att de fastnar och inte kommer vidare. Att påbörja alla områden samtidigt kan också få förödande konsekvenser då det inte blir tydligt hur delarna bidrar till helheten. Det finns en logik bakom stegens inbördes ordning i trappan vilket gör den framstående. Modellen ger företaget en överblick på utvecklingsarbetet som väntar.

Modellen hjälper också företagen att komma igång med det utvecklingsarbete som krävs för framgångsrik tillväxt. Studier har visat att små tillväxtföretag ofta fastnar i och avbryter arbetet eftersom företagen anser det för besvärligt. Med modellens hjälp underlättas arbetet genom att på ett strukturerat sätt snabbt få en överblick och kunna angripa olika problem. Genom arbete med trappan tydliggörs också hur verksamheten hänger ihop och hur lönsamhetsdynamiken ser ut. Insikterna hjälper företaget att våga förändra och inte stå stilla. Modellen utgör en bra grund för att vidareutveckla verksamheten. Det är dock viktigt att trappan anpassas till verksamheten.

Att använda tillväxttrappan kräver ingen expertkompetens utan är ett verktyg som möjliggör för mindre företag att arbeta med områdena. Dock kan expertkompetens hjälpa företaget att snabbare komma igång med arbetet. En effekt av modellen är att befintliga resurser successivt utbildas och får djupare kunskap och förståelse för verksamheten. Effekten är mycket positiv, speciellt för små tillväxtföretag som inte har råd att köpa in extern kunskap. Modellen kan därför ses som ett kostnadseffektivt alternativ till att hyra in konsulter för att hjälpa företaget med generationsskiftet och tillväxten. Förutom att kunskapsnivån och kompetensen bland medarbetarna ökar kommer modellen också underlätta för ledningen att delegera ansvar vilket i sin tur kommer att skapa högre motivation hos anställda.

Modellen utgör även ett hjälpmedel för den företagsledare som står inför att överlämna sin post. Genom att använda trappan kan företagsledaren säkerställa att företaget kan överlämnas på önskat sätt och med rätt förutsättningar. Det skapar en trygghet för såväl företagsledaren som medarbetarna. Trappan möjliggör således även för den avgående att våga släppa taget om verksamheten. Trappan frigör också en del resurser genom exempelvis steget kontroll och prioritering, vilket är positivt för ett litet företag. Kommunikation kan anses ha samma verkan i längden då ökad informationsspridning kan leda till ökad motivation och kompetens vilket resulterar i att ledningen kontinuerligt kan släppa på kontrollen.

Målet med att ge UteTjänst ökade insikter kring verksamhetsutveckling kan anses ha uppnåtts då UteTjänst redan insamlat nya kunskaper genom managementmodellen. Företaget har även fått god insyn i hur företaget kan påverka lönsamhetsdynamiken trots inverkan ifrån externa marknadsfaktorer. Modellen har inspirerat företaget till nya idéer och höjt kompetensen och kunskapen i företaget. Tillväxttrappan har också stimulerat företaget till att våga förändra och se sin egen potential. Införandet av modellen har även öppnat upp för ny kommunikation. Företaget har även fått en djupare förståelse för lönsamhetsdynamiken. UteTjänst har fått en tydlig bild av vilka områden företaget ska fokusera på i syfte att utveckla verksamheten i önskad riktning. Då UteTjänst anammat management modellen och börjat agera därefter kan modellen anses ha positiv inverkan på små företag i tillväxtfas och fyller därmed sitt syfte.

7.2 Riskerna med trappan

Arbetet med trappan kommer kräva resurser i form av tid men också i pengar. För ett litet företag som har begränsat med resurser kan modellen att bli omfattande och kommer att påverka hela verksamheten. Det gäller att hitta personer som har tid och möjlighet att ansvara för arbetet med trappan samtidigt som arbetet med den löpande verksamheten inte får störas. Som tidigare nämnts rekommenderas därför att trappan hanteras i en takt som företaget är bekvämt med. En lösning är att delegera ansvaret över trappstegen till olika personer i syfte att spara resurser då enbart en person behöver ha huvudansvaret för kunskapen kring ett trappsteg. Att utbilda övriga inom sitt trappsteg går förmodligen snabbare än att samtliga involverade ska skapa full kontroll på alla steg.

En annan risk är att vinsterna med trappan är svåra att beräkna. Modellen säger inte vad företaget kommer att uppnå utan företaget måste själv sätta mål för trappan. Lönsamheten ökar som en effekt av den ökade transparensen, kontrollen och kunskapsnivån samt mer effektivt arbete. Det är svårt att tidigt se de långsiktiga vinsterna. Det gäller att ha tålamod och låta arbetet ta sin tid.

Ännu en risk är att modellen inte är utvärderad efter fullständig implementering. Modellen är i ett tidigt skede av utvecklingen. Det finns en risk med att trappstegen inte har testats i olika inbördes ordning för att säkerställa att den optimala lösningen presenteras.

Modellen kräver också en viss kunskapsnivå och den kräver att medarbetarna sätter sig in i respektive område. Modellen kräver stort engagemang från hela organisationen. Om engagemanget saknas kommer modellen att misslyckas. Det är därför av stor vikt att ledningen bearbetar första steget i trappan med stort engagemang.

En risk med modellen är att den inte belyser företagsspecifika problem. Modellen kräver således en specifik anpassning för att hjälpa företaget att lyckas.

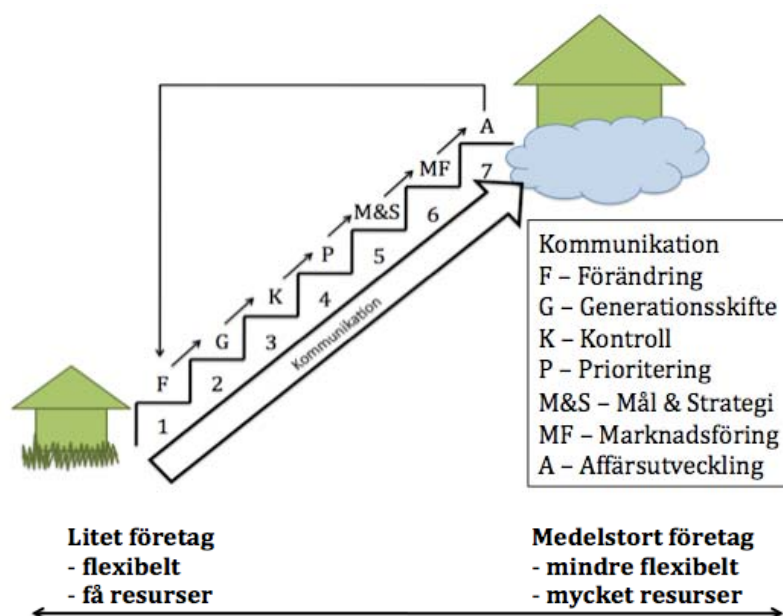
Varje företag har sina egna problem och är beroende av olika faktorer som måste tas till hänsyn. Därför måste företaget vara observant på vilka faktorer som är kritiska för verksamheten vid användandet av modellen. Om ett företag med hög förändringshastighet ska använda modellen bör exempelvis större fokus ligga på utveckling av tjänster och upplevelser.

7.3 Vidare forskning

Det kan anses vara av intresse att utreda och följa upp hur väl tillväxttrappan är realiserbar för olika tjänsteföretag i tillväxtfas. Resultaten ifrån de undersökningar rapporten baserat trappan på kan visa sig vara felaktiga, vilket skulle göra trappan mindre användbar. Att applicera tillväxttrappan på ett antal företag skulle vara av intresse då tillfälle ges att justera modeller och metoder i tillväxttrappan i syfte att fungera mer optimalt för en större mängd företag. Trappan i sig är dessutom anpassad för små tjänsteföretag i tillväxtfas. Att studera hur en likande modell för små producerande företag skulle se ut, kan vara intressant då de bör stå inför liknande utmaningar i ett expansivt skede. Det kan anses relevant att även studera hur tillväxttrappan ska ledas för att bli framgångsrik, då rapporten ej fördjupat sig inom området.

AVSLUTANDE SAMMANFATTNING

Det första syftet med studien var att utveckla en teoretisk modell som beskriver, förklarar och skapar förståelse kring hur tillväxtproblematik för små tjänsteföretag bör hanteras. Arbetet resulterade i *tillväxttrappan*, en managementmodell, som beskriver problematiken samt ger konkreta förslag på hur små tjänsteföretag i tillväxtfas kan bli mer strukturerade och få bättre kontroll på lönsamhetsdynamiken. De insikter modellen medför är att företagsledningen och anställda får god insyn i hur resursförbrukning, kostnader och intäkter kan påverkas genom att arbeta på rätt sätt. Dessutom skapas goda insikter kring nuläget för ett företag, samt dess förbättringspotential. Centralt för små företag är att våga se kritiskt på sitt företag samt tänka i nya banor, vilket tillväxttrappan skapat goda förutsättningar för. Tillväxttrappan presenteras i nedan i Figur 14.



Figur 14: Tillväxttrappan

Syftet baserades på studier genomförda på svenska företag som redan gått ifrån litet till medelstort företag. Tidsbrist, hög konkurrens, bristande kompetens samt ständiga akuta problem kännetecknar den situation många små företag befinner sig i. Att få struktur på sin verksamhet samt tänka i nya banor är centralt för framgångsrik tillväxt enligt studierna. Modellen tar dessutom hänsyn till att hantera generationsskiften då situationen är aktuell för UteTjänst.

Det andra syftet var att utforma rekommendationer för vad UteTjänst initialt ska fokusera på i arbetet med tillväxttrappan. Rekommendationerna sammanfattas i Tabell 11.

REFERENSER

Böcker

- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. Spage Publications.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2005). *Marketing: an introduction*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Briner, W., Geddes, M. & Hastings, C. (1999). *Projektledaren*. Stockholm: Svenska förlag.
- Child, J. (2005). *Organization – Contemporary principles and practise*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Grafström, G. & Edvinson, L. (1998). *Accounting for Minds – an inspirational guide to intellectual capital*. Stockholm: Försäkrings AB Skandia.
- Erikson, P. (2007) *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation (5e uppl.)*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation – En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Hansson, S., Arvidson, P. & Lindquist, H. (2006). *Företags- och räkenskapsanalys (10e uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlöf, B. (1996). *Strategi i verkligheten – vägledning i praktiskt strategiarbete*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Karlöf, B. (2008). *Innovation och affärsutveckling – baserad på kundnytta, problem och värde*. Stockholm: SIS Förlag AB.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change –An action plan from the world's foremost expert on business leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik – den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Mohr, J., Sengupta, S. & Slater, S. (2005). *Marketing of High-Technology Products and innovations* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International.
- Rendahl, J.E. (1996). *Att förändra och leda morgondagens arbete*. Stockholm: VIS Strategi AB.
- Söderman, S. (2002). *Affärsutveckling – med exempel från H&M, IKEA, ABB och Volvo*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Waller, D.L. (1999). *Operations Management - A Supply Chain Approach*. London: International Thomson Business Press.

Uppsatser

- Licentiatuppsats. Vikström, A. *Generationsskiften i mindre familjeföretag*. Luleå Tekniska Universitet (2005-11-19)

Artiklar

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge- Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, 37-46.
- Kaskinen, J. (2007). Creating a Best-in-class KPI program. *Strategic Finance*, 89, 4, 29-33.
- Markides, C. (2004). What is strategy and how do you know if you have one? *Business Strategy Review*, vol. 15, 5-12.

Elektroniska artiklar

- Accenture. (2005). *Fem nyckelfaktorer påverkar kundlojalitet och förutsättningarna att uppnå organisk tillväxt*. www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/News_Releases/FemAccenture.htm. 2009-04-27
- Europeiska Unionens officiella tidning. (2003). *KOMMISSIONENS REKOMMENDATION av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:SV:PDF>. 2009-03-11
- Jonas Gustavsson, J. (2003). *Långsiktigt tänkande präglar familjeföretagen*. www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=196. 2009-03-25

- KIDASA Software, Inc. (2005). *Successfully Presenting Earned Value*. www.earnedvaluemanagement.com. 2009-03-03
- Nutek. (2003). *Medelstora företag – framgångsrika småföretag eller misslyckade storföretag?* Stockholm: Elanders Tofters. www.nutek.se. 2009-03-11
- Nutek. (2005). *Entreprenörskap för växande företag – utmaningar för medelstora företag*. Stockholm: Alfa Print. www.nutek.se. 2009-03-11
- Nutek. (2007). *Medelstora företag i förändring – kompetens och resursbehov i Sveriges bortglömda företag*. Stockholm. www.nutek.se. 2009-03-11
- Svenskt näringsliv. (2004) *Både företagare och politiker måste planera för generationsskiften*. [www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/B de f retagare och po 362a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/B_de_f_retagare_och_po_362a.pdf). 2009-03-11

Interna rapporter

Årsredovisning för UteTjänst AB koncernen verksamhetsår 2003-2008.
2009-02-22

Elektroniska källor

- Alla Bolag, www.allabolag.se, 2009-02-20
- Cordovan Group, <http://www.cordovangroup.com/sv/Cordovan-Group/Strukturkapital/>, 2009-03-27
- Emfas, www.emfas.com, 2009-02-02
- MPS – because companies are made up of people,
www.mps.se/SE/tjanster/changemanagement/Pages/FAQchangemanagement.aspx, 2009-03-03
- Mysigma, www.mysigma.se/artikel5.html, 2009-03-27
- Nationalencyklopedin, www.ne.se/artikel/108813,
www.ne.se/artikel/1183574, 2009-04-24
- NUTEK, www.nutek.se/sb/d/213/a/700, 2009-03-20
- UteTjänst AB, www.utetjanstab.se/utetjanst/index.htm. 2009-03-11
- Värdeskaparna – Institute of value creation management.
<http://vardeskaparna.se/pages.asp?PageID=147&MenuID=1085> . 2009-04-28.

Muntliga källor

Due, J. Marknadschef. UteTjänst AB. 2009-02-10, 2009-02-13, 2009-04-21.

Due, L. Verkställande direktör. UteTjänst AB. 2009-01-29, 2009-02-25.
Johansson, M. Projektchef. Skanska. 2009-03-17
Kareld, S. Revisor. Luggude. 2009-02-13, 2009-03-05.
Nilsson, A. Produktionsansvarig anläggning. UteTjänst AB. 2009-02-04, 2009-02-11.
Nilsson, B. Konsult. Velocity Management Group. 2009-03-30.
Persson, M. Tekn. Dr. Byggproduktion, Institutionen för byggvetenskaper. 2009-02-09, 2009-02-26.
Pettersson, B. Ekonomichef. UteTjänst AB. 2009-02-10.

Deltagare vid Workshop,

2009-02-17 Tema: SWOT

2009-03-11 Tema: Företagets ekonomi

Due, J. Marknadschef. UteTjänst AB.

Due, L. Verkställande direktör. UteTjänst AB.

Fisch, A. Produktionsansvarig sprutning. UteTjänst AB.

Lindell, E. Ekonom. UteTjänst AB.

Nilsson, A. Produktionsansvarig anläggning. UteTjänst AB.

Pettersson, B. Ekonomichef. UteTjänst AB.

Sandberg, B. Produktionsansvarig sprutsådd. UteTjänst AB.

BILAGOR

Bilaga 1: SWOT-analys

Utifrån en workshop med företagets anställda har en SWOT-analys sammanställts.

Tabell 12: SWOT-analys

STYRKOR	SVAGHETER
<ul style="list-style-type: none">• Stort företag med 62 anställda• Brett arbetsområde• Stor maskinpark• 30 års erfarenhet i branschen• Stor kundbas med långa kundrelationer• Högt kvalitets- och kundfokus• 5 % marknadsandel av branschen för trädgårdsanläggning• Bra personalpolitik• Lojala medarbetare• Låg personalomsättning• Bra sammanhållning• Kunnig och pålitlig personal• Låga skulder• Engagerad ledning	<ul style="list-style-type: none">• Outtalad strategi och vision• För lågt fokus på tid och kostnader• Ej full inblick i hur lönsamheten ser ut för varje erbjuden tjänst• Låg prioriteringsfokus• Saknar budget, kalkyler och projektredovisning• Låg kunskapsspridning bland anställda• Låg nivå av dokumentation• Låg vetskap om vilka projekt som är lönsamma• Låg fokus på nya kunder och produkter• Agerar på ett stort geografiskt område• För få möten• Kommunikation och informationsflöde bristfälligt• Arbetsledning ute på fält saknas
MÖJLIGHETER	HOT
<ul style="list-style-type: none">• Statlig satsning på infrastruktur• Låga räntor ger mer byggande• Reglering av kemikalier öppnar upp för termiskogräsbekämpning och ånga• Samarbete med små företag• Nya kunder genom generationsskifte i branschen	<ul style="list-style-type: none">• Prispress från stora aktörer• Många konkurrenter• Väderberoende bransch• Okontrollerat övertidsarbete vid dåligt väder• Kort säsong i branschen - 9 månader• Höjda bensinpriser• Reglering av kemikalier kan slå ut kemisk ogräsbekämpning• Generationsskifte inom branschen

Bilaga 2: Beskrivningar och antaganden till TG och TB

Direkta intäkter

Den fakturerade summan för varje enskilt projekt.

Direkta kostnader

Kostnader som direkt kan hänföras till det arbetsplatsen för projektet. Kostnaderna består av material, löner för säsongsarbetare, drivmedel, arbetsledning och maskinkostnader.

Materialkostnaderna består av direkt arbetsmaterial på plats. Kostnaderna är estimerade av inköpare eftersom information om verklig materialåtgång saknas. Material används ej för alla projekt.

Lönerna är beräknade utifrån en genomsnittslön på 130 kronor per timme. De flesta säsongsarbetare arbetar tio timmar per dag vilket betyder att de tar ut två timmars övertid per dag. Övertid godkännes av produktionsansvariga och beräknas till 65 kronor per timme. För att täcka sociala avgifter och arbetsgivaravgifter har lönerna multiplicerats med en faktor 1,5. Vid arbete på orter som kräver övernattning beräknas traktamente till 300 kronor per dag samt övernattning till 700 kronor per natt. För resor inom segmentet sprutsådd beräknas endast traktamente eftersom de arbetande bor i lastbilen som de reser med. Tiden för att utföra projekten inklusive resor är estimerade eftersom information angående verklig tid saknas.

Drivmedel består av bensin- och dieselkostnader för resor till och från arbetsplatsen samt för att köra maskiner på plats. Bensinkostnaden är räknad till 12 kronor per mil.

Kostnad för arbetsledning är beräknad efter storleken på projektet. Produktionsansvarigas löner är utslagna på den totala nettoomsättningen vilket ger ett pålägg på 3,85 procent per fakturerad krona.

För maskinkostnaderna har olika pålägg beräknats för de olika segmenten kopplat till hur stor maskinpark segmenten har och vilka inventarier som tillhör segmenten. Pålägget är för sprutning 17 procent, sprutsådd 4 procent, stubbfräs 27 procent, vassröj 18 procent och anläggning 25 procent. Även kostnader för underhåll och service samt försäkringar och övriga kostnader finns inräknat i påläggen.

TB 1

Första täckningsbidraget beskriver hur stor vinsten efter direkta kostnader var i förhållande till de direkta kostnaderna.

TG 1

Första täckningsbidraget beskriver hur stor vinsten efter direkta kostnader var i förhållande till intäkterna.

Indirekta kostnader

Samtliga projekt måste bära de gemensamma fasta kostnaderna för att driva verksamheten. Indirekta kostnader består av administration och centraladministration.

Administration består av löner för kontorsanställda samt kostnader för marknadsföring, vilket är rörliga administrativa kostnader. Kostnaderna är fördelade på den totala nettoomsättningen vilket ger ett pålägg på 8,2 procent per fakturerad krona.

Centraladministrativa kostnader består av fasta kostnader som ej kan påverkas som till exempel, hyra, el, licensavgifter samt kostnader för inventarier på kontoret. De centraladministrativa kostnaderna ger ett pålägg på 6,3 procent per fakturerad krona.

TB 2

Andra täckningsbidraget beskriver hur stor vinsten är efter både direkta och indirekta kostnader i förhållande till de totala kostnaderna.

TG 2

Första täckningsbidraget beskriver hur stor vinsten var i förhållande till intäkterna efter att alla kostnader subtraherats.

Tabell 13 visar den fullständiga tabellen över fakturastatistiken från förra säsongen.

Tabell 13: Fakturastatistik från säsongen 2008

Segment	Intäkter	Arbetsplatsens kostnader						Övriga kostnader			Indirekta kostnader			
		Direkta kostnader		Maskiner Arb.leddn.		Summa	TG 1	Adm.	Centrala dm.	Summa	TG 2			
		Material	Lön	Drivmedel								Adm.	dm.	Summa
Kemisk sprutning	1350	67	1380	96	229	52	1824	-26,00%	-35,13%	111	85	196	-33,18%	-49,66%
	11353	670	4095	36	1929	437	7167	58,42%	36,88%	933	716	1650	28,77%	22,34%
	40780	1012	15210	420	6928	1569	25139	62,22%	38,36%	3353	2573	5926	31,27%	23,82%
	110200	6868	25425	36	18722	4239	55290	99,31%	49,83%	9061	6954	16015	54,55%	35,30%
	147680	902	53820	5200	25090	5681	90693	62,83%	38,59%	12143	9319	21461	31,68%	24,06%
Termisk sprutning	47588	3990	22230	600	8085	1831	36736	29,54%	22,81%	3913	3003	6916	9,02%	8,27%
	71888	3386	32955	540	12213	2765	51859	38,62%	27,86%	5911	4536	10447	15,38%	13,33%
	73406	5889	35490	780	12471	2824	57454	27,76%	21,73%	6036	4632	10668	7,76%	7,20%
Ånga	27225	0	7605	1360	4625	1047	14638	85,99%	46,23%	2239	1718	3956	46,42%	31,70%
	35063	0	11115	2020	5957	1349	20441	71,53%	41,70%	2883	2212	5095	37,31%	27,17%
	64075	0	19500	3440	10886	2465	36291	76,56%	43,36%	5269	4043	9312	40,51%	28,83%
Snömögel	4175	545	2633	1260	709	161	5307	-21,34%	-27,12%	343	263	607	-29,41%	-41,66%
	4519	545	390	48	768	174	1925	134,80%	57,41%	372	285	657	75,07%	42,88%
	12919	1635	390	48	2195	497	4765	171,13%	63,12%	1062	815	1877	94,50%	48,59%
Sprutsädd	2250	1000	1380	1200	99	87	3765	-40,24%	-67,34%	185	142	327	-45,02%	-81,87%
	11793	3000	2550	1200	517	454	7721	52,75%	34,53%	970	744	1714	25,00%	20,00%
	66250	10000	4890	2400	2905	2548	22743	191,30%	65,67%	5447	4180	9628	104,66%	51,14%
	103250	10000	4890	2400	4527	3972	25788	300,37%	75,02%	8490	6515	15005	153,11%	60,49%
	125620	50000	7326	1200	5508	4832	68866	82,41%	45,18%	10329	7927	18256	44,19%	30,65%
	5625	0	3145	360	1033	216	4754	18,31%	15,48%	463	355	817	0,95%	0,94%
10250	0	2145	360	1883	394	4782	114,35%	53,35%	843	647	1490	63,44%	38,82%	
16750	0	3438	360	3076	644	7518	122,80%	55,12%	1377	1057	2434	68,30%	40,58%	
Anläggning	1000	0	195	36	247	38	517	93,53%	48,33%	82	63	145	51,05%	33,80%
	9375	1000	8580	500	2318	361	12759	-26,52%	-36,09%	771	592	1362	-33,61%	-50,62%
	62500	10000	15600	1200	15453	2404	44657	391,96%	28,55%	5139	3944	9083	16,30%	14,02%
	105000	5000	29640	1200	25961	4039	65840	59,48%	37,30%	8634	6625	15259	29,47%	22,76%
156250	25000	27690	1200	38633	6010	98533	58,58%	36,94%	12848	9859	22707	28,88%	22,41%	
300000	30000	31200	2400	74174	11540	149314	100,92%	50,23%	24667	18930	43597	55,51%	35,70%	
Stubbfräs	1000	0	195	36	273	38	542	84,46%	45,79%	82	63	145	45,47%	31,26%
	12625	0	2145	312	3442	486	6385	97,74%	49,43%	1038	797	1835	53,60%	34,90%
	69469	0	29250	3024	18940	2672	53886	28,92%	22,43%	5712	4383	10096	8,58%	7,90%
Bevattning	1969	837	0	0	487	76	1399	40,74%	28,95%	162	124	286	16,84%	14,41%
	5000	1600	780	12	1236	192	3821	30,87%	23,59%	411	315	727	9,96%	9,06%
	14335	837	1755	48	3544	551	6735	112,84%	53,02%	1179	905	2083	62,56%	38,48%
	16625	5000	8580	192	4110	640	18522	-10,24%	-11,41%	1367	1049	2416	-20,60%	-25,94%
79800	10000	8580	768	21757	3070	44174	80,65%	44,64%	6562	5035	11597	43,08%	30,11%	

Bilaga 3: Intervjuer med kunder

Tabell 14: Sammanfattade resultat från intervjuer med kunder

Företag	Totalt behov av jobb	UteTjänsts andel	Befintlig kontakt med UteTjänst	Hittar entreprenörer via	Väljer jobb enligt:
A	20-25 MSEK per år (5 MSEK görs externt) inom anläggning, sådd & skötsel	1-2 MSEK	Leo ringer, möten med Leo och sedan kontakt med Anders Nilsson.	Rekommendationer från kollegor. Läser ej branschtidningar och går ej på mässor.	1 Pris 3 Personkemi 2 Kvalitet på utfört arbete
B	50-60 MSEK förr 5 MSEK idag Mycket jobb görs internt	2-10 order	Sedan 30 år. Leo ringer.	Läser ej branschtidningar och går ej på mässor.	1 Pris 2 fördelar jobben jämnt mellan entreprenörer
C	Skiftar väldigt mycket. Har behov av anläggning, lekplatser, plantering	Ca 33%	Företaget ringer UteTjänst. Ibland ringer Leo.	Läser ej branschtidningar och går ej på mässor.	1 Pris 2 Kvalitet 3 relation, rykte, stabilitet
D	Ogräsbekämpning, stubbfräs, sprutsådd och anläggning	100% för ogräsbekämpning och stubbfräs. Varierande för anläggning.	Sedan 30 år. Leo ringer. Kontakt med produktionsansvariga.	Söker ej aktivt, anlitar befintliga. Läser ibland branschtidningar och går ibland på mässor.	1 Pris 2 Rätt utförande, kvalitet 3 Relation
E	Skiftar från år till år, även storleken på jobb skiftar	Ca 75%		Läser ej branschtidningar och går ej på mässor.	1 Pålitlighet 2 Punktlighet, kvalitet 3 Pris
F	Ogräsbekämpning förr men köpt egen utrustning idag	100% förr (ca 700 Tkr) Väldigt lite idag	Sedan 10-15 år. Företaget ringer UteTjänst.	Rekommendationer från kollegor. Läser ej branschtidningar och går ej på mässor.	1 Miljö 2 Pris 3 Relationer, rykte
G	Anläggning, sådd skötsel	-	Företaget ringer UteTjänst	Läser ej branschtidningar och går ej på mässor.	1 Pris 2 Pålitlighet 3 Rykte
H	Enbart snöröjning	100%		Läser ej branschtidningar och går ej på mässor.	1 Avtal med Riksbyggen 2 Pålitlighet, relation 3 Pris
I	Enbart underhåll & skötsel	100%		Läser ej branschtidningar och går ej på mässor.	1 Pålitlighet, relation 2 Pris 3 Tillgänglighet

