



Tillväxt i Snabbväxande Företag

Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag

Ett samarbetsprojekt mellan Region Skåne, Svenska ESF-Rådet, Almi Företagspartner i Skåne och Ahrens Growth Syd AB med oberoende utvärdering av Högskolan Kristianstad

Program 3

Tillväxt i Snabbväxande Företag

Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag

Ett samarbetsprojekt mellan Region Skåne, Svenska ESF-Rådet, Almi Företagspartner i Skåne och Ahrens Growth Syd AB med oberoende utvärdering av Högskolan Kristianstad

Program 3

TITEL: **Tillväxt i Snabbväxande Företag**
Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag
Program 3

UTGIVEN AV: Näringslivsutveckling, Region Skåne

FÖRFATTARE: Christer Ekelund och Peter Parker, Högskolan Kristianstad

BESTÄLLNINGSDRESS: Region Skåne
Näringslivsutveckling
Stortorget 9
211 22 Malmö
www.skane.se/naringsliv

COPYRIGHT: Region Skåne

UPPLAGA: 300 ex

ISSN: 1653-7874 P3

FORMGIVNING: Aktiv Kommunikation Öresund/MOLDA grafisk form

TRYCK: CA Andersson, Malmö, 2007

Förord

Näringslivsutveckling för ökad tillväxt i Skåne 2005-2006 är den samlande rubriken för särskilda tillväxtsatsningar med Näringslivsutveckling Region Skåne som huvudman.

Snabbväxareprogrammet – P1 var det första av fyra initierade program till denna grupp företag. Det riktades i huvudsak till företag i nordöstra Skåne. Det andra programmet, P2, inriktades i huvudsak på motsvarande sätt till företag i nordvästra Skåne. Detta tredje program, P3, har i huvudsak riktats till företag i södra Skåne. Företag från hela Skåne har deltagit.

Region Skånes tidigare Regionala utvecklingsnämnd (RUN) beslutade våren 2004 om resurser för insatser riktade till företag i Skåne med syftet att öka förutsättningarna för tillväxt och därmed även ge möjligheter för ökad sysselsättning.

Utgångspunkten har varit att genom programmet utveckla modeller för hur företag kan vidareutvecklas och växa med ökad insikt och kunskap. Programmet innehåller en inledande analys, påföljande seminarier, personlig coaching och kunskapsutbyte mellan företagen och avslutas med att en handlingsplan för åtgärder i det enskilda företaget upprättas. Tilltron till användandet av gruppdynamik som metod är bärande.

Målgruppen är företag som redan har stabil tillväxt och vilja att växa, men där verktygen för ökad tillväxt behöver slipas ytterligare.

Viss inspiration till snabbväxareprogrammen i Skåne har bland annat hämtats ur liknande insatser i de båda tillväxtregionerna kring Göteborg och Kronoberg/Växjö. Detta tredje utvärderingsresultat har, liksom de tidigare två, ingått som underlag i en benchmarking mellan regionen Skåne, regionerna Göteborg och Kronoberg/Växjö samt Nutek. Syftet har varit att vidareutveckla konceptet inför ytterligare insatser formade för att bistå de skånska företagen i dess utveckling.

Snabbväxareprogrammen ägs och drivs av Näringslivsutveckling Region Skåne. Huvudfinansieringen har skett genom ekonomiska resurser från Svenska ESF-Rådet, delfinansiering genom att analysinsatser skett från Almi Företagspartner i Skåne och Region Skåne. Ahrens Growth Syd AB har efter offentlig upphandling kontrakterats som konsulter. Högskolan i Kristianstad har genomfört den oberoende utvärderingen av programmet i sin helhet.

Malmö den 20 september 2007

Näringslivsutveckling Region Skåne
Nils Eric Svensson
Processledare
Tel 040-623 97 33
nils-eric.svensson@skane.se

Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning	7
1. Bakgrund	9
1.1 Småföretag skapar sysselsättning och tillväxt	9
1.2 Projektets innehåll och genomförande	9
2. Utvärdering av projektet	11
2.1 Utvärderingens syfte	11
2.2 Utvärderingens mål	11
2.3 Modell för utvärdering	12
2.4 Utvärderingens genomförande	12
2.5 Metod samt reliabilitet och validitet i undersökningen	14
3. Resultat av utvärdering	15
3.1 Förutsättningar inför programaktiviteter	15
3.1.1 Tänkbara hinder för tillväxt	16
3.1.2 Vägen till snabb tillväxt	17
3.1.3 Vad var viktigaste syftet för att delta?	18
3.1.4 Sammanfattning inför projektstart	18
3.2 Värderingar efter seminarieriet	18
3.2.1 Behållning av seminarieriet	19
3.2.2 Förändringsprocess inlett?	19
3.2.3 Seminarieriets upplägg	20
3.3 Resultat från uppföljning 10-12 månader efter programmets slut	20
3.3.1 Varför valde ni att delta i programmet?	21
3.3.2 Vilka förväntningar hade ni på programmet?	21
3.3.3 Hur upplevde ni värdet av ALMI:s analys?	21
3.3.4 Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?	22
3.3.5 Vad identifierade ni som ert viktigaste hinder för fortsatt tillväxt?	22
3.3.6 Hur upplevde ni värdet av coachning?	23
3.3.7 Hur upplevde ni värdet av att arbeta med programmet ute på de deltagande företagen?	23
3.3.8 Har ni fortfarande någon kontakt med de andra företagen i projektet?	23
3.3.9 Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet?	23
3.3.10 Vilka reella förändringar har skett i ert företag som ett resultat av att ni deltagit i programmet?	24
4. Slutsatser och rekommendationer	25
5. Källförteckning	27
Bilaga 1	28
Intervjuunderlag intervju 1 P3	28
Bilaga 2	32
Enkätundersökning vid seminarieriets slut	32

Sammanfattning

Rapporten är nummer tre i en serie av fyra utvärderingar, i en programserie om lärande och kompetensutveckling. I detta program deltog elva företag och dess anställda.

Det nu aktuella ”snabbväxarprogrammet” beskrivs på Region Skånes hemsida enligt följande: ”Genom specifikt fokus på just de utmaningar som snabb tillväxt medför, är syftet med programmet att ge deltagande företagsledare **insikter och verktyg** såväl som individuell **coachning** inriktat på att fortsätta växa såväl snabbt som lönsamt”.

De huvudfrågor som vi utredare ställde var:

1. Ger deltagande i programmet **insikter och verktyg** till det enskilda företaget för fortsatt snabb och lönsam tillväxt?
2. Vilken är den mätbara effekten, cirka 10-12 månader efter avslutat program, i termer av resultat som kan härledas till deltagandet i programmet?

På frågan om programmet givit insikter och verktyg för fortsatt snabb och lönsam tillväxt, kan utvärderingen inte ge ett entydigt svar. De medverkande har i intervjuer sagt att programmet satt fart på tankar och reflektioner kring tillväxt, vilket kan tolkas så att programmet givit insikter och verktyg för snabb tillväxt.

Den mätbara effekten av programmet är svårare att besvara eftersom här återfinns mest förändrade attityder i form av information och kommunikation inom företagen. Att kunna intervjua deltagarna cirka tio till tolv månader efter avslutat utbildningsprogram har varit en viktig del för utvärderingen. Under intervjuerna försökte vi att få fram förändringar som var orsakade av deltagandet i programmet och försökte isolera dessa effekter från externa faktorer. Det visade sig att förekomna förändringar i huvudsak var organisatoriska.

Sammansättningen av deltagande företag har i P3 varit något olik de tidigare två genomförda programmen. I P3 fanns det ett revisorsföretag, ett bageriföretag, två entreprenadföretag, två programvaruföretag, ett behandlingsföretag, ett konsultföretag och ett säkerhetsföretag. I våra intervjuer har vi kunnat se att man har tyckt att branschspridningen kanske var väl stor. En annan slutsats som går att dra, är att programmet inte inneburit att det skapats ett nätverk av de deltagande företagen. Det är en exakt likhet med föregående program. Orsaken till detta tror vi är tidsbrist. Företagen har inte tid att lägga resurser på att upprätthålla kontakter som inte omedelbart ger positiva effekter.

Coachning (handledning) har några av företagen inte utnyttjat som det var tänkt. Orsaker till detta har oftast berott på de enskilda företagen.

Högskolan Kristianstad Augusti 2007

Christer Ekelund

Ek. Doktor

Högskolan Kristianstad Augusti 2007

Peter Parker

Fil. Doktor

1. Bakgrund

Region Skåne har initierat och bedrivit ett utvecklings- och utbildningsprogram för snabbväxande företag. Programmet har initierats till företag, vilka i huvudsak återfinns i södra Skåne. Projektet är nummer tre i en planerad serie om fyra projekt. Syftet är att de medverkande företagen genom medverkan i programmet ytterligare ska förstärka sina möjligheter till fortsatt god tillväxt.

Företagens deltagande i programmet subventioneras av offentliga medel från Region Skåne, ALMI Företagspartner och i huvudsak Europeiska Socialfonden (ESF).

Urvalet av medverkande företag har skett utifrån huvudsakligen fyra parametrar:

- *ej direkta konkurrenter*
- *storlek mellan 10 till 60 anställda*
- *positivt rörelseresultat*
- *minst 20 procent omsättningsökning per år (3 år) genom organisk tillväxt och med vilja att växa ytterligare*

Totalt har elva företag lokaliserade i Skåne, medverkat i projektet. Bland företagen återfinns skilda branscher som revisionsföretag, installatörsföretag, entreprenadföretag, programvaruföretag med flera. Totalt har 280 personer medverkat från nämnda branschföretag.

Programmet för *snabbväxande företag* kvalitetsutvärderas oberoende av Högskolan Kristianstad. Syftet med utvärdering är att mäta hur aktiviteterna i processen uppfattas hos de medverkande samt den effekt programmet ger för fortsatt ”tillväxt”.

1.1 Småföretag skapar sysselsättning och tillväxt

Att det sker tillväxt i små och unga företag, är av stor betydelse för att skapa nya arbeten i näringslivet (Näringsdepartementet 2005¹). Det nu aktuella ”snabbväxarprogrammet” beskrivs på Region Skånes hemsida enligt följande: ”*Genom specifikt fokus på just de utmaningar som snabb tillväxt medför, är syftet med programmet att ge deltagande företagsledare insikter och verktyg såväl som individuell coaching inriktat på att fortsätta växa såväl snabbt som lönsamt*”.

1.2 Projektets innehåll och genomförande

Programmet startade 2005 och avslutades under 2006. Projektet är ett så kallat Mål 3-projekt som i huvudsak finansieras av EU via Svenska ESF-Rådet. Programmet vänder sig först och främst till företagsledningen, där VD samt en nyckelperson förväntades delta aktivt i alla aktiviteter. Övrig personal involverades i analysfasen, samt i uppföljningsarbetet med handlingsplaner, som rörde kompetensutveckling för de enskilda medarbetarna.

En projektledare var knuten till programmet, med uppgift att rekrytera företag till projektet. Projektledarens roll fortsatte därefter med att samordna processen kring genomförandet. Rekryteringen av företagen inleddes med att projektledaren identifierade och valde ut företag som uppfyllde de tidigare nämnda kriterierna.

Efter att företagen tackat ja till medverkan i programmet, genomförde ALMI Företagspartner en analys av de deltagande företagens förutsättningar för fortsatt god tillväxt. I analysen använde sig ALMI av *Tillväxtbarometer*², ett analysverktyg innehållande tolv ”ben”, samt ett överenskommet analysunderlag med Svenska ESF-rådet, Växtkraft Mål 3.

1 Artikel nummer: N5021

2 Tillväxtbarometern utvecklad av Ahrens Rapid Growth

Parallellt med ALMI:s analys startade ett seminarieprogram innehållande sex seminarier kring tillväxt. Seminarierna var förlagda hos de olika deltagande företagen och behandlade olika utvalda områden. Efter genomförda seminarier fanns inbokad tid för individuell coaching, för att stödja företagsledningen i att omsätta kunskaperna i konkret handling.

Programbeskrivning

- Tillväxtbarometer – en analys av det enskilda företags kraft att växa långsiktigt. Analysen baseras bland annat på intervjuer med ägare, ledningsgrupp och representanter för de anställda.
- Sex intensiva seminarier med konkreta fallstudier kring tillväxt, förlagda till de medverkande företagen. Se seminarieprogrammet nedan.
- Individuell coaching för respektive företag. Ett stöd till företagsledningen att omsätta kunskaper till konkret handling i det egna företaget.
- En konkret handlingsplan upprättad av företaget, med syftet att identifiera kompetensprofiler, kartlägga kompetensutvecklingsbehovet samt det framtida arbetet om hållbar utveckling.
- Nätverkande med likasinnade tillväxtföretag. Erfarenheter från tidigare program visar att företagen sätter värde på att fortsätta träffas i nätverken efter seminarier-
nas slut.

2. Utvärdering av projektet

I analysen som ALMI genomförde, då företagen tackat ja till medverkan i programmet, användes Tillväxtbarometern – ett analysverktyg innehållande tolv ”ben” samt ett överenskommet analysunderlag med Svenska ESF-rådet, Växtkraft Mål 3. Två konsulter från ALMI intervjuade separat både företagsledningen och personalen i grupper om tio personer. Intervjuerna som baseras på barometern omfattar cirka 70 frågeställningar, som berör områden som tillväxtfinansiering, tillväxtutrymme, marknadsskapande, tidsmonopol och ledningskraft för att nämna några. Analysen utmynnade i en sammanfattande diagnos där syftet var att visa företagets förutsättningar för fortsatt tillväxt. En profil togs fram där företagets styrkor respektive svagheter ur ett tillväxtperspektiv behandlades.

Parallellt med analysen utförd av ALMI, startades ett seminarieprogram innehållande sex seminarier kring tillväxt, där konsultföretaget Ahrens Rapid Growth var ansvariga. Konsultföretaget har upphandlats av Region Skåne Näringslivsutveckling i samverkan med MA-Skåne. Seminarierna var förlagda till de olika deltagande företagen och varje seminarium har behandlat ett utvalt område.

Den utförda analysen utifrån Tillväxtbarometern, användes under de sex seminarierna som underlag för att sätta det egna företagets ”svaga” sidor i centrum. Efter genomförda seminarier fanns inbokad tid för individuell coaching (handledning) för att stödja företagsledningen att omsätta kunskaperna i konkret handling.

2.1 Utvärderingens syfte

Som utvärderare utgår vi från det syfte som beskrivs på Region Skånes hemsida enligt följande: *Genom specifikt fokus på just de utmaningar som snabb tillväxt medför, är syftet med programmet att ge deltagande företagsledare insikter och verktyg såväl som individuell coaching inriktat på att fortsätta växa såväl snabbt som lönsamt*”.

De huvudfrågor som vi utredare ställer oss är:

3. Ger deltagande i programmet **insikter och verktyg** till det enskilda företaget för fortsatt snabb och lönsam tillväxt?
4. Vilka är den mätbara effekt, cirka åtta till tio månader efter avslutat program, i termer av resultat som kan härledas till deltagandet i programmet?

Ett delsyfte har också varit att utvärdera betydelsen av de enskilda aktiviteterna inom programmet. I programbeskrivningen beskrivs det nätverk som bildas som en viktig ingrediens i den fortsatta företagsutvecklingen. Nätverkets betydelse har också utretts.

Då denna rapport är nummer tre i en serie av fyra, har vi försökt ha ett likartat upplägg som användes vid program 1 och 2. En del frågor i enkäterna har dock arbetats om, som ett resultat av erfarenheter från tidigare program.

2.2 Utvärderingens mål

Kortsiktigt mål

- Att genom programmet se förändringar vad avser företagens *attityder till* samt *förmåga* för långvarig tillväxt.

Långsiktigt mål

- Att genom programmet se *effekter* som givit ökad uthållig tillväxt i det egna företaget.

2.3 Modell för utvärdering

Utgångspunkten för utvärderingsmodellen har varit, att i programstarten undersöka de deltagande företagens *attityder* och *kunskap* till faktorer som möjliggör eller förhindrar tillväxt. I samband med slutseminarierna har vi utfört motsvarande undersökning för att se förändringarna. Tio till tolv månader efter avslutat program, har företagsledningarna intervjuats i syfte att mäta *effekterna* i form av genomförda förändringar som resultat av programmet.

Projektfaser snabbväxare

Fas 1	11 tillväxtföretag identifieras av näringslivssekreterare i samarbete med Projektledaren i Skåne. Företagen skall ha haft en organisk tillväxt om 20% årligen under en treårsperiod. Antal anställda 10-60.
Fas 2	Almi analyserar företagen utifrån två analysmodeller. Resultatet av analysen redovisas på varje företag.
Fas 3	Företagen deltar i sex seminarier ledda av Ahrens Rapid Growth. Målet är att företagen skall få ökad kunskap om problem och möjligheter för fortsatt tillväxt.
Fas 4	En personlig coach utses för vart och ett av företagen. Målet är att hjälpa företagen att nå fortsatt tillväxt.

En modell för att tydliggöra processen för utvärdering beskrivs enklast så här:

Aktivitet → Process → Resultat

Aktiviteter i form av ALMI:s analys, seminarier samt coaching utvärderas utifrån vilka processer dessa orsakat inom respektive deltagande företag. Detta kan innebära ny kunskap kring organisation, produkt/marknad, arbetsinnehåll med mera. Med *resultat* avses reella förändringar som ett resultat av genomgången program. Det kan handla om organisation, produkt/marknad, arbetsinnehåll, investeringar i nya maskiner och ny personal eller kompetens.

Förutom detta utvärderas vad deltagarna upplever som viktigaste aktivitet. I detta ingår kontakter med deltagande företag.

2.4 Utvärderingens genomförande

Vid programstart fick projektdeltagarna besvara en enkät, som handlade om *attityder* och *kunskaper* kring tillväxtfaktorer och det pågående projektet. Enkäten innehöll, förutom allmänna frågor kring företaget, tre frågeställningar kring olika faktorer gällande tillväxt. En av frågorna (3) innehöll 14 olika faktorer som ”*kan tänkas utgöra hinder för ert företags fortsatta tillväxt*”, där respondenten ombads värdera hindrets betydelse för företagets tillväxt samt i vilken grad ledningen kunde

påverka de olika faktorerna. Fråga 4 innehöll sju olika påståenden om vilka som var viktiga för en snabb tillväxt. Slutligen fråga 6 innehöll fem delfrågor, där respondenten ombads värdera syftet (den egentliga betydelsen) med det kommande projektet.

Erfarenheter från de två tidigare projekten har visat att de deltagande företagen inte haft en speciellt god bild av vad projektet syftade till och inte heller till det egna företaget och dess styrkor och svagheter, ur ett tillväxtperspektiv. Besvarandet av enkäten vid projektets början underlättar därför utvärderingens genomförande.

En enkät besvarades efter att seminarieserien genomförts. Här ombads deltagarna i fråga 1 att beskriva vad som ansågs var den viktigaste delen av seminarieserien, som de nyss deltagit i. I fråga 3 värderade deltagarna (Lickert Scale 1-7) en förändringsprocess som inletts och vad den då innebar, vilket besvarades i en öppen frågeställning. Deltagarna besvarade också frågor kring seminarieseriens upplägg.

I anslutning till seminarierna utvärderade projektledaren både seminariet och genomförandet med hjälp av en enkät, där deltagarna fick avge sitt omdöme kring de olika delarna i seminariet.

Cirka tio till tolv månader efter programmets slut genomfördes personliga intervjuer, som omfattande cirka en timme med företagsledarna. Intervjuerna spelades in och lagrades på CD-rom.

Intervjuerna var halvstrukturerade, vilket innebar att frågorna inriktades mot att utvärdera aktiviteter, orsak och resultat. Vid varje intervju försökte vi få följande aspekter belysta:

Varför valde ni att delta i programmet?

Syftet med frågan var att försöka förstå de överväganden deltagarna gjorde innan man beslutade sig för att delta.

Vilka förväntningar hade ni på programmet?

Förväntningarna på programmet ansågs som viktigt att undersöka. Var förväntningarna väldigt högt ställda, kunde det resultera i att företagen "lättare" upplevde besvikelse om förväntningarna inte uppfylldes.

Hur upplevde ni värdet av ALMI:s analys?

ALMI genomförde sin analys med Tillväxtbarometern, i början av programmet. Genom analysen fick företagen reda på vad man var bra på och var man hade sina svaga sidor, sett ur ett tillväxtperspektiv. ALMI genomförde analysen riktat mot företagsledning och alla medarbetare.

Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?

Under de sex seminarierna analyserades och diskuterades de tillväxthinder som identifierats genom Tillväxtbarometern.

Vad identifierade ni som ert viktigaste hinder för fortsatt tillväxt?

Frågan ställdes för att analysera om de specifika tillväxthinder som företaget identifierat, fortfarande upplevdes som ett betydande hinder för fortsatt tillväxt.

Hur upplevde ni värdet av coachningen?

Efter seminarieserien hade företagen tillgång till coachning, där företagen själva valde på vilket sätt de skulle utnyttja detta.

Hur upplevde ni värdet av att arbeta med programmet ute på de deltagande företagen?

Det planerades att man skulle förlägga seminarierna ute på de medverkande företagen och där diskutera kring tillväxthinder på värdföretaget.

Har ni fortfarande någon kontakt med de andra företagen i projektet?

En del i programmets mål var att de medverkande företagen efter programmet slut, skulle fortsätta sina kontakter med varandra.

Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet?

Frågan ställdes därför att detta är en aspekt på hur nöjda deltagarna varit.

Vilka reella förändringar har skett i ert företag som ett resultat av att ni deltagit i programmet?

Avsikten med frågan är att få fram resultat i form av genomförda eller planerade förändringar, som en följd av deltagandet i programmet. Vi försökte utvärdera och klargöra länkar mellan programdeltagande och effekter.

2.5 Metod samt reliabilitet och validitet i undersökningen

Det är viktigt att tillförlitligheten (reliabiliteten) och relevansen (validiteten) i det insamlade underlaget håller hög kvalitet (Saunders et al, 2003).

Generellt kan sägas att låg reliabilitet oftast är en följd att mätmetoden inte är tillräckligt stringent definierad.

I undersökningen har vi dels arbetat med strukturerade enkäter. Dessa har delats ut vid två tillfällen, dels i anslutning till start och dels vid avslut av seminarieserien, vilket medfört att vissa frågor kunnat jämföras. Här har respondenten besvarat strukturerade frågor där en Likertska 1-7 använts. Frågorna har varit av typen påstående där respondenten fått ta ställning till exempelvis faktorer som kan tänkas utgöra tillväxthinder för företaget. Det är vår uppfattning att mätinstrumentet är stabilt.

Cirka tio till tolv månader efter programmet avslutats genomfördes personliga intervjuer med samtliga bolags vd:ar. Intervjuerna varade cirka en timme och spelades in. Därefter skrevs de ut i sin helhet. Vid intervjuerna medverkade båda undersökarna, som båda förde separata anteckningar under intervjuerna. Dessa jämfördes för att kunna säkra att underlaget tolkades korrekt. Intervjuerna analyserades både som helhet och i förhållande till varandra.

För att pröva validiteten som avser värdet av och relevansen hos insamlad data, har vi försökt besvara följande frågeställningar:

- Är våra data representativa för undersökningens syfte?
- Ger data en representativ bild av det som undersöktes?

En svaghet som kan finnas i kvantitativa undersökningar är att frågorna är hårt strukturerade, vilket gör att respondenten kan ha svårt att finna rätt svarsalternativ eller att frågorna känns mindre relevanta. Det är ett validitetsproblem. Vi har försökt öka validiteten genom att i klartext uttrycka syftet med enkäten. Vi har också givit respondenterna möjlighet att på vissa frågor avge ett öppet svarsalternativ.

3. Resultat av utvärdering

I detta avsnitt ska vi inledningsvis redogöra för utfallet av de båda enkäterna, genom att jämföra svaren mellan dem. Som grund för detta används fråga 1 av de två huvudfrågorna vi ställde under utvärderingens syfte:

*Ger deltagande i programmet **insikter och verktyg** för det enskilda företaget för fortsatt snabb och lönsam tillväxt?*

Detta ska värderas utifrån utvärderingens kortsiktiga mål: Genom programmet se förändringar vad avser företagens *attityder*, samt *förmåga* att se förutsättningarna för långvarig tillväxt.

3.1 Förutsättningar inför programaktiviteter

Här bedöms, via de olika frågorna, den syn på hinder för tillväxt som fanns hos de medverkande företagen i programmets inledning. Frågorna är kopplade till seminarieprogrammet som deltagarna genomförde under Ahrens & Partners ledning. Denna syn jämförs med de svar som lämnas efter genomgången program. Det kan visa sig att deltagandet i de aktiviteter som genomförts, förändrar svaren i en riktning som visar förbättrade attityder/villighet samt förmåga att se förutsättningar för långvarig tillväxt. Programmet har då, allt annat oförändrat, förbättrat förutsättningarna för organisk tillväxt i de deltagande företagen.

Vid starten av seminarieprogrammet ställdes deltagande företag och dess representanter, oftast två per företag, inför ett antal frågor. En av frågorna (3) innehöll 14 olika faktorer som *"kan tänkas utgöra hinder för ert företags fortsatta tillväxt"*. Respondenten ombads värdera hindrets betydelse för företagets tillväxt, samt i vilken grad ledningen kunde påverka de olika faktorerna. Fråga 4 innehöll sju olika påståenden om vilka faktorer respondenterna ansåg som viktiga för snabb tillväxt. Slutligen fråga 6 innehöll fem delfrågor, där respondenten ombads värdera syftet (egentligen betydelsen) med det kommande projektet. Åtta företag av totalt elva deltagande företag besvarade enkäten. De frågor som här analyseras baseras på en Likertskala (Dilman, D, A, 2000), där 1 är lika med *har ingen betydelse* och 7 är lika med *har avgörande betydelse*³. Likertskalan är en ordinalskala där avståndet mellan svarsalternativen inte är mätbara. Den används ofta vid attitydmätningar.

3 Förklaringen avser fråga 3

3.1.1 Tänkbara hinder för tillväxt.

Tabell 1. Företagens attityd till hinder för tillväxt

Hinder för tillväxt	N	Mean	Std. Deviation
Kapital	8	4,25	1,832
Ägande	8	3,75	2,493
Ledninggr	8	3,13	1,458
Rekrytera	8	4,13	1,808
Stagnera	8	4,38	1,768
Konkurrens	8	4,25	1,165
Flaskhfs	8	5,88	1,356
Flaskhpr	8	5,13	1,808
Org	8	5,13	1,356
Osäkerhet	8	2,63	1,685
Internation	8	5,00	1,604
Imputveck	8	2,50	1,690
Generation	8	1,63	0,744
Valid N (listwise)	8		

Tabell 1 visar medelvärdet⁴ av vilka tillväxthinder som de deltagande företagen identifierade inför starten av programmet. *Flaskhalsar i försäljning* där medelvärdet var 5.88 upplevdes som det största hindret för tillväxt. Därefter följde *Flaskhalsar i produktion och leveranser* (medel 5.13), *Organisationen hänger inte med* (medel 5.13 samt *Saknar kompetens och resurser för att agera utanför Sverige* (medel 5.00).

Ibland framställer organisationer och media att det finns en osäkerhet bland företag om hur politiska beslut kan påverka verksamheten. I denna undersökning visade sig *Osäkerhet kring politiska beslut* (medel 2.63) ha en relativt begränsad betydelse för företagens tillväxt.

4 Medelvärdet är ett centralmått som utvisar summan av antalet observerade värde delat med antalet observationer. Här jämförs medelvärdet före och efter programmet och den enda tolkning av datamaterialet som görs är att se förändringen och tolka detta.

Tabell 2. Påverkansmöjlighet på hinder för tillväxt

Påverkansmöjlighet	N	Mean	Std. Deviation
Kapital	8	5,63	1,188
Ägande	8	6,38	0,916
Ledninggr	8	6,63	0,518
Rekrytera	8	5,25	1,389
Stagnera	8	4,00	1,927
Konkurrens	8	4,00	1,690
Flaskhfs	8	5,63	0,744
Flaskhpr	8	5,63	1,302
Org	8	6,00	0,756
Osäkerhet	8	1,75	1,035
Internat	8	5,88	0,835
imputveck	8	5,88	1,126
Generation	8	5,38	1,996
Valid N (listwise)	8		

Här ger de medverkande företagen uttryck för att de anser sig, i de flesta av de faktorer som finns uppräknade, ha en god påverkansmöjlighet. Svaren på tabell 1 och 2 utgör således de deltagande företagens värderingar av de hinder som finns för fortsatt tillväxt, men också på hur de själva tror de kan påverka hindren.

3.1.2 Vägen till snabb tillväxt

För att kunna bedöma företagens uppfattning vid programstart kring tillväxt, ställdes sju påståenden om ”*Vägen till snabb tillväxt går genom.....*”. Svaren skulle visa i vilken utsträckning deltagarna instämde i varje påstående. Skalan var en Likertskala 1 till 7 där 1 = Instämmer ej och 7 = Instämmer helt.

Tabell 3. Olika faktorerers betydelse för tillväxt⁵

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Unprodukt	8	1	7	4,25	1,982
Ekkontroll	8	2	5	3,75	1,035
Likviditet	8	1	7	5,75	1,982
Kundstyrd	8	3	7	5,13	1,356
Riskspridni	8	2	7	4,38	1,598
Tydorg	8	1	7	3,50	1,852
Egutveckl	8	1	7	3,25	2,188
Intnisch	8	1	5	3,50	1,852
Valid N (listwise)	8				

5 Hela frågorna står att finna i bilaga 1 fråga 4.

I tabell 3 framgår det att standaravvikelsen⁶ varierar mycket, vilket också styrks av minimum- och maximumvärdet. Det visar att företagen uppfattade de ställda påståendena, kring vägen till tillväxt, på skilda sätt. Det beror troligast på att företagen befinner sig i olika skeden och i olika branscher. Det framgår klart att *Att ha god kontroll på likviditeten* (medel 5.75) samt *Att ha en kundstyrd verksamhet* (medel 5.13) upplevdes som extra viktiga.

3.1.3 Vad var viktigaste syftet för att delta?

Inför programstarten ombads företagen ta ställning till vilket deras syfte var med att delta i programmet.

Tabell 4. Motiv för deltagande⁷

	N	Mean	Std. Deviation
Kunskap	8	6,25	0,707
Nätverk	8	5,12	1,642
Skapamål	8	6,50	0,535
Internat	8	4,88	1,808
Styrkasjför	1	6,00	
Valid N (listwise)	1		

Den frågeställning som har fått högst medelvärde och lägst standardavvikelse är *Skapa tydligare mål för företaget* (medel 6.50), men också *Öka min kunskap om tillväxtstrategier* (medel 6.25) är prioriterat av deltagarna. En av deltagarna hade dessutom besvarat tilläggsalternativet *annat nämligen* med *Styrka självförtroendet*.

3.1.4 Sammanfattning inför projektstart

Inför programstarten pekar företagen framförallt på fyra faktorer som tänkbara hinder för tillväxt: *Flaskhalsar i försäljning*, *Flaskhalsar i produktion och leveranser*, *Organisationen hänger inte med* samt *Saknar kompetens och resurser för att agera utanför Sverige*. Samtidigt anser de sig ha goda möjligheter att påverka så att dessa faktorer inte behöver utgöra hinder för tillväxt.

På frågeställningen om vilka faktorer som var mest betydelsefulla, framgick det tydligt att *Att ha god kontroll på likviditeten* samt *att ha en kundstyrd verksamhet* var extra viktiga.

3.2 Värderingar efter seminarierien.

En enkät sändes ut till de elva företagen efter avslutad seminarierie. Enkäten besvarades av sex företag. Enkäten innehöll en öppen fråga om vad som var den viktigaste behållningen av seminarierien. Därefter en fråga om förändringsprocesser samt sex frågor kring seminarieriens upplägg.

⁶ Standardavvikelse, populärt uttryckt, ett mått på hur mycket de olika värdena i en population avviker från medelvärdet. Mera exakt, Standardavvikelsen (σ) är en egenskap hos en sannolikhetsfördelning och definieras som kvadratroten ur variansen för fördelningen:

$\sigma = \sqrt{\text{Var}(X)}$

⁷ Hela frågorna står att finna i bilaga 1fråga 6

3.2.1 Behållning av seminarierien.

Det ställdes en öppen fråga formulerad: *Försök att kort beskriva den viktigaste behållningen av seminarierien som ni ser det i nuläget. Ange gärna ett par punkter. Var så konkret som möjligt.*

Den viktigaste behållningen var:

- Vi fick enkla och konkreta metoder att arbeta med, i vårt fall produktblomman.
- Inspiration från de andra företagen som gett energi till att positivt satsa framåt.
- Det är viktigt att analysen är gjord innan, så att man vet sina starka och svaga sidor.
- Analysen av företaget öppnade nya åsikter hos både personal och ledning.
- Vårt företag har startat en omorganisation som fokuserar på organisationen och arbetsmetodik, för att bli effektivare.
- Visst motstånd hos personal, mot att växa ytterligare har förändrats sedan vårt arbete internt med annan organisation inletts.
- Möte med andra för benchmarking och inspiration.
- Seminarierien tar tid, vilket är bra då det tvingar en att lyfta blicken från det vanliga operativa arbetet och ta sig tid att tänka större.
- Kunskapsspridning.
- Har gått lift 1999-2000. Detta var mycket värdefull repetition av Ahrens teorier.
- Ledningsgruppens utveckling, mer fokus hos oss på mål-handlingsplan-resultat.
- Tillväxtbarometern engagerar personalen.
- Får inte stanna upp och vara nöjd, utveckla vidare, men se till att organisationen är rätt anpassad.
- Vi är inte unika, andra branscher och andra företag har samma problem som vi. God vetskap, stärker självförtroendet.
- Fått erfarenhet av hur andra ledare arbetar i sina verksamheter.
- Förstått att vår rekrytering måste förbättras.
- Många bra kontakter.
- Synpunkter från övriga företag på vårt företag
- Ger ett strukturerat sätt att analysera.

Av företagens kommentarer framgår att man anser att seminarierien varit värdefull bland annat genom att personalen blivit engagerad, förbättrad insikt och bra inspiration, med mera.

3.2.2 Förändringsprocess inletts?

Frågan innebar att deltagarna fick ta ställning till följande: *"Seminarierien har inneburit att en förändringsprocess har inletts på mitt företag"*. Frågan besvarades med hjälp av en Likertskala där 1= instämmer inte alls och 7= instämmer helt. Medelvärde är 5.29 vilket visar att en förändringsprocess inletts. Företagen bedömde därför att deras deltagande lett till betydande förändringsprocesser.

Tabell 5. Inställning förändringsprocess

	N	Mean	Std. Deviation
Förändring	7	5,29	0,756
Valid N (listwise)	7		

Till frågeställningen fanns också en öppen fråga, där företagen ombads förklara hur förändringsprocessen kommit till uttryck i företaget:

- Utbildning av projektledare samt viss omorganisation.
- Vi kommer att arbeta mera med våra värderingar.

- Sätta våra värderingar på pränt. Hitta ledstjärnan. Satsa på rätt rekrytering.
- Mer interninformation och ökad delaktighet. Fler bokade kurser, mer engagemang.
- Företagsdagar, ökad visualisering av den hårdmjuka styrningen, förändrad rekryteringsprocess.
- Ny marknads- och försäljningsplan. En annan inriktning på utbildningen.

Mycket av det som här träder fram är fokus på den interna kommunikationen och organisationen inom företaget.

3.2.3 Seminarseriens upplägg

I anslutning till att seminarierna avslutades tog deltagarna ställning till frågor om seminarseriens upplägg. De medverkande ombads ta ställning till *i vilken utsträckning håller ni med om följande påstående:*

- Urvalet av företag som deltar är mycket intressant.
- Det är rätt nivå/personer i företagen som deltar.
- Det finns ett starkt engagemang hos företagen.
- Kontakten med ALMI har fungerat väl.
- Kontakten med Ahrens har fungerat väl.
- Kontakten med projektkoordinatorn har fungerat väl.

Tabell 6. Seminarseriens upplägg

	N	Mean	Std. Deviation
Deltagare	6	5,50	0,837
Engagem	6	5,83	0,983
ALMI	6	5,50	1,225
Ahrens	6	5,67	1,033
projektkoordinatorn	6	6,33	0,516
Valid N (listwise)	6		

Som framgår av tabell 6, är respondenterna mycket positiva till samtliga påståenden som är besvarade genom denna fråga.

3.3 Resultat från uppföljning 10-12 månader efter programets slut

I det här stycket försöker vi återge resultatet från uppföljningsintervjuerna på företagen, utifrån de olika teman som ingick. Vi har i möjligaste mån återgivit citat från intervjuer som exemplifierar olikheter i företagens svar. Dessa citat är återgivna i förhållande till övergripande teman i intervjuerna och är således i viss mån ryckta ur sitt sammanhang i intervjun. Rubrikerna är lika de som användes i rapport nummer 1 och 2.⁸

⁸ Rapporterna kan beställas via Region Skåne Näringslivsutveckling, Titel, Tillväxt i Snabbväxande Företag, Utvärdering av ett utvecklings- utbildningsprogram för skånska snabbväxande företag. ISSN 1653-7874 samt Tillväxt i Snabbväxande Företag, Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag. ISSN 1653-7874 P2

3.3.1 Varför valde ni att delta i programmet?

Det finns inget entydigt svar på varför man valde att delta i programmet. Några såg det som en möjlighet att få in utomstående som kritiskt granskar det egna företaget.

- Jag bjöd in mig själv delvis, såg ett reportage i en tidning och tyckte det lät spännande och ringde upp själv.
- Just det vad man skall tänka på när man växer och hur man vill växa. Verkade vara enkla bilder så att man lätt kunde greppa programmet.
- Vi blev rekommenderade och vi hade väl inga speciella förväntningar.
- Jag tror att jag så småningom såg en vinst eftersom vi precis hade genomfört en omorganisation. De nya cheferna och vi själva som ägare har ingen direkt utbildning eller kunskap om företagande.
- Vi var med på introduktionsprogrammet i Lund för att höra lite mer om vad programmet innehöll, det föll rätt så lägligt, kunde vara bra.
- Vi har känt projektkoordinatören sen gammalt och vi var i en tillväxtperiod och därför intressant.
- Det lät trevligt när projektkoordinatören erbjöd oss.
- Är och har varit intresserad av tillväxtfrågor.

3.3.2 Vilka förväntningar hade ni på programmet?

Inte heller på denna fråga kan vi finna något entydigt svar.

- Nej, kanske styrka företaget, kanske lite mer lärdom, vi har blivit lite mer strukturerade särskild jämte varandra.
- Frågor om man skulle börja internationellt, vilka produkter man skulle satsa på.
- Man kände sig ganska tom på redskap och det var det som gjorde att man var sugen.
- Förväntningar på kunskap och nätverk bland företagen.

3.3.3 Hur upplevde ni värdet av ALMI:s analys?

Deltagarna upplevde analysen som bra, samtidigt som det inte lika entydigt framgick i intervjuerna vad man egentligen menade med detta.

- Intressant, dels gick man igenom på djupet i företaget... sen fick man resultatet. Så fick vi lite grann svart på vitt. Vissa brister visste vi om sen tidigare, vissa blev vi medvetna om. Vi hade en känsla för hur det skulle se ut, kanske mer tydlighet.
- Vi fick en viss uppfattning om var tung kritik var i företaget. Vi var dåliga på att ge ut information. Egentligen var det inga större nyheter för oss, jag tror att det krävde mer arbete av oss än vad det gav.
- Det var en nyttig övning. Både för oss och personalen och man fick fram en bild som inte kändes helt orimlig. Styrkor och svagheter, som det var och för vår del bristen på fokus.
- Egentligen vet jag inte vad det bidrog till?
- Det är spännande när folk tycker och tänker, för mig var det kulturdiskussioner.
- Det var intressant att höra om våra starka svaga sidor och också ett kvitto på en del grejer vi gjort tidigare.
- Barometern tyckte vi var jättebra.
- Det var intressant och lärorikt, på vissa punkter och andra punkter kunde man kompletterat med (vad framgick ej).

- Det var inte bra, därför att man pekade ut vem som lämnat kritik i en viss situation. Dålig rapportering, med dåligt förberedd konsult.
- Detta var den mest värdefulla delen ger det 10 poäng av 10 möjliga

3.3.4 Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?

Precis som i enkätsvaren värdesätter man konsultföretaget Ahrens sätt att genomföra seminarierna. Tydligt bland svaren är att sättet att genomföra seminarierna ute på företagen, skapat igenkännande och engagemang bland deltagande företag.

- Vi har tittat på den hårdmjuka styrningen och hur viktigt det är.
- Har gett ett bra underlag för att ge sig på nya marknader.
- Skapat en bra diskussion över om vi skall växa eller inte.
- Vi hade kanske kommit längre än övriga företagare. Det var i och för sig intressant att träffa de andra företagen men jag vet inte om det tillförde så mycket för vår egen del.
- Jag fick ut ganska mycket men jag är inte säker på att det gav företaget så mycket.
- Jag tycker att vi hade en väldigt bra dynamik på de andra seminarierna, bortsett från det med fällorna, där jag inte tyckte vi fick respons
- Vi missade några stycken och de var bra.
- Sen en sak som var positiv och det var diskussionerna, mellan varven med andra personer även om det var en annan bransch. Man känner igen sig.
- Eftersom barometerprocessen var startskottet var det den som drog igång processen, så upplevs det idag att det var det man kommer ihåg och upplever att det var en viktig del i det. Sen är det kanske lite otacksamt om den här seminarierien, där hade vi redan kommit igång. Det här att man träffar andra företag, det var också lite psykologiskt. Det kanske det är, inte alltid att man pratar med någon, träffar folk som är entusiastiska.
- Det var väl som du påpekade där, att man tog företag som exempel. Det var den positivaste biten i seminariebiten. Där var det riktiga exemplen kom fram. Personligen har jag alltid gillat att se det här verkliga.
- Seminarierna blev mer som ett kvitto på att det vi höll på med, var rätt.
- Vi var värddar för ett, tidsmonopol. Det var det bästa seminariet, för det var påtagligt för oss.
- Det som gav oss mest var Thomas Ahrens.
- Styrning och ledarskap var det som gav oss mest.

3.3.5 Vad identifierade ni som ert viktigaste hinder för fortsatt tillväxt?

Deltagarna var vaga i sina svar och flera hade ingen uppfattning. Efter programmet var det inget enskilt tillväxthinder som deltagarna poängterade.

- Möjligtvis att vi inte hade någon klar idé om var vi skall växa.
- Det var kritik mot oss som ”snälla” ledare och att vi informerade för dåligt.
- Troligen att vi är ett familjeföretag.
- Att vi är så många i ledningen.
- Ett problem just nu, är att hitta rätt folk.
- Måste sälja mer.
- Tillväxtkapital, när man kommer till banken är det mera viktigt med resultat än tillväxt.

3.3.6 Hur upplevde ni värdet av coachning?

När det gällde coachning fick deltagarna själva välja hur man önskade nyttja den. Några företag valde att använda den till en gemensam aktivitet med medarbetarna. Någon tog coachningen till ledningsgruppen och ytterligare någon använde bara delar av den. Några av företagen deltog inte. Alla intervjuade påpekade att Ahrens Rapid Growth försökte få till coachning, så att ansvaret vilar på företagen.

- Coachningen var väldigt viktig för organisationen. Sen var det att man träffade varandra. Det var bra för mig personligen och för min egen yrkesroll. Coachningen gav direkt konkret handlingsvägledning, sådant där ”one day” utbyte
- Vi gjorde inte det vi valde helt enkelt, att avstå. Visste inte vad vi skulle göra där.
- Vi var redan inne i en sådan process.
- Deltog inte på grund av tidsskäl. Det var vårt eget fel.
- Vi gick två halvdagar. Den första dagen fick XXX en infarkt och då blev det inget av. Nu börjar man fundera om det är dags och köpa in en halvdag.
- Thomas är den man skulle vilja ha på en coachning till.
- Vi hade en positiv coachning, utan att jag kan specificera det.
- Hade Thomas, som var kanonbra. Värdesätter coachningen nästan lika högt som tillväxtbarometern.

3.3.7 Hur upplevde ni värdet av att arbeta med programmet ute på de deltagande företagen?

På en direkt fråga om detta, framkom det inte så mycket.

- Min personliga uppfattning är att jag tyckte det var mindre bra att ge sig in och titta på andra företag och deras problem
- På en skala 1-10 upplevde vi de deltagande företagen som en 4:a, men personerna som en 7:a.
- För den som var värd, var det nog värdefullt. För deltagande företagsledare gav det inte lika mycket som man ”gav” ifrån sig.

3.3.8 Har ni fortfarande någon kontakt med de andra företagen i projektet?

Ett tydligt svar var att det inte förekom i någon omfattning.

- Nej, det var någon som höll på med mobiltelefoner och vi pratade om att ta kontakt, men det har inte blivit något.
- Nej inget.
- Vi träffade killarna på teleföretaget, trevliga människor.
- Nej det har vi inte haft.
- Nej, mycket lite.

Alla svarade nej, det fanns ingen kontakt

3.3.9 Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet?

Nästan alla rekommenderade eller skulle rekommendera andra företag att delta i projektet.

- I dag är det lätt att säga nej.
- Ja, det hade jag gjort och jag hade nog provat på detta igen. Nu i efterhand kan man alltid säga så. Jag hade till och med få ut lite mer av det, genom att veta vad som gav mycket.

- Det har vi gjort.
- Ja, Ahréns arbetssätt var bra.
- Ja, om man visste att man planerade grupper av företag, där man kunde bättre förstå varandras marknad.
- Ja, absolut.
- Har inte gjort det, men kan jag tänka mig.
- Ja.

3.3.10 Vilka reella förändringar har skett i ert företag som ett resultat av att ni deltagit i programmet.

Bland svaren framkommer det tydligt att projektet har gett företagen insikter som lett till processer, som i sin tur resulterat i framför allt nya ledningsstrukturer. Vissa företag har gjort förändringar i fördelningen av ansvarsområden i organisationen. Vissa uppger att de förändringsprocesser som startat lett till förändrad interkommunikation. Det finns en stor variation gällande vilka resultat som ett deltagande har inneburit för företagen. I det här programmet är det, till skillnad från P1 och P2, svårare att se de direkta förändringarna som är orsakade av deltagande i programmet.

- Det har hänt det här året och det gäller delegering och det är mycket på ledningsnivån. Det är en process som sattes igång av det här projektet. Det hade kanske kommit ändå, men det är jättesvårt att säga.
- Vi har anställt personal på säljsidan.
- Tydlighet i information och kommunikation.
- Programmet är mera en input till fortsatta förändringar men inget direkt att peka på.
- Skaffat extern styrelseordförande med fokus på tillväxt.
- Ökad information med personaltidning.

4. Slutsatser och rekommendationer

Utvärderingens upplägg är att vi undersökt vilken effekt programaktiviteterna haft för *attityder* och *förmåga* att se förutsättningar för långvarig tillväxt. Undersökning av deltagarnas attityder har skett via enkäter, relaterat till tillväxthinder före seminarieriet. Deltagarnas attityder till samma frågeställningar har även undersökts efter seminarieriet. I denna första del undersöks vad de olika aktiviteterna har orsakat i förändrade attityder och förmåga att värdera tillväxthinder.

Undersökningens del två är dels att, 10 till 12 månader efter seminarieriets avslut, undersöka samma sak som i del ett. Dessutom är syftet även att undersöka vilka effekter eller resultat som deltagandet i programmet givit.

Nedan visas hur utvärderingen skett, där analysen ska visa vilka processer aktiviteterna i programmet orsakat i företaget och vilket resultat dessa processer har lett till.

Aktivitet → Process → Resultat

Sammanfattningsvis kan konstateras att det genomförda programmet är mycket uppskattat bland deltagarna, som ger mycket goda omdömen om de genomförda aktiviteterna. På samma sätt vitsordar deltagarna de aktörer som genomfört de olika aktiviteterna.

Efter seminarieriet ombads de medverkande besvara en öppen fråga, formulerad enligt följande: *Försök att kort beskriva den viktigaste behållningen av seminarieriet som ni ser det i nuläget. Ange gärna ett par punkter. Var så konkret som möjligt.*

Av företagens kommentarer framgår att man anser att seminarieriet var värdefullt, bland annat genom att personalen blivit engagerad, förbättrad insikt och bra inspiration, med mera.

Deltagarna fick också ta ställning till *”Seminarieriet har inneburit att en förändringsprocess har inletts på mitt företag”*. Tabell 5 där medelvärdet uppgår till 5,29 pekar på att så skett.

Tabell 5. Inställning förändringsprocess

	N	Mean	Std. Deviation
Förändring	7	5,29	,756
Valid N (listwise)	7		

Till frågeställningen fanns också en öppen fråga där man ombads att förklara hur förändringsprocessen kommit till uttryck i företaget.

Mycket av det som träder fram är fokus på den interna kommunikationen och organisationen inom företaget.

Att kunna intervjua deltagarna cirka tio till tolv månader efter avslutat utbildningsprogram, har varit en viktig del för utvärderingen. Under intervjuerna försökte vi få fram förändringar som orsakats av deltagandet i programmet och försökte isolera dessa effekter från externa faktorer. Det visade sig att de förändringar som skett i huvudsak var organisatoriska.

Sammansättningen av deltagande företag har i P3 varit något olik de två tidigare genomförda programmen. I P3 fanns ett revisorsföretag, ett bageriföretag, två entreprenadföretag, två programvaruföretag, ett behandlingsföretag, ett konsultföretag och ett säkerhetsföretag. I intervjuerna har vi kunnat se att man har tyckt att branschspridningen kanske var väl stor.

En annan slutsats som går att dra, är att programmet inte inneburit att det skapats ett nätverk av de deltagande företagen. Detta var exakt lika som föregående program. Orsaken till detta tror vi är tidsbrist. Företagen har inte tid att lägga resurser på att upprätthålla kontakter som inte omedelbart ger positiva effekter.

Coachningen har några av företagen inte utnyttjat som det var tänkt. Orsaker till detta har oftast berott på de enskilda företagen.

5. Källförteckning

2000, Dilman, D, A.

Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method (2nd edn), New York, Wiley.

2003, Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A.

Research Methods for Business Studies, Third edition, Prentice Hall.

2006, Ekelund, C., Parker, P.

Tillväxt i ”Snabbväxande Företag”,

Utvärdering av ett utvecklings- och utbildningsprogram för skånska snabbväxande företag,

Näringslivsutveckling, Region Skåne.

2007, Ekelund, C., Parker, P.

Tillväxt i ”Snabbväxande Företag”,

Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag,

Näringslivsutveckling, Region Skåne.

Bilaga 1

Intervjuunderlag intervju 1 P3

Institutionen för ekonomi vid Högskolan Kristianstad är anlitad av Region Skåne att självständigt utvärdera processen som de deltagande företagen medverkar i. Utvärderingen kommer att ske vid början, mitten och i slutet av projektet. Dessutom kommer en utvärdering av vad som skett som ett resultat av projektet att ske cirka 6 månader efter projektet är avslutat. Uppgifter kring ert företag kommer att behandlas konfidentiellt.

Kontaktpersoner är Christer Ekelund 044-203114 alternativt Peter Parker 044-203137.

Företagets namn.....

Ert namn och titel.....

Telefonnummer.....

Frågorna avser att identifiera utgångspunkter och förväntningar inför projektstart och utgör ett led i att utvärdera själva projektprocessen.

Fråga 1

Denna fråga avser era operativa mål för de närmaste 12 månaderna.

1.1 Vi kommer att öka vår omsättning med %

1.2 Företagets lönsamhet kommer att...	Öka	Oförändrad	Minska
1.3 Företaget kommer att lansera nya produkter eller tjänster	Ja		Nej
1.4 Företaget kommer att träffa avtal med nya strategiskt viktiga kunder	Ja		Nej
1.5 Företaget kommer att etablera sig på nya internationella marknader	Ja		Nej

Fråga 2

Hur väl stämmer följande påstående om ert företag om ni jämför med er mest aggressiva konkurrent?

Vi är oftast först med att lansera nya produkter eller tjänster.

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Fråga 3

Nedan finns ett antal faktorer som kan *tänkas* utgöra hinder för *ert* företags fortsatta tillväxt. Värdera var och en av faktorernas betydelse genom att sätta en ring runt den siffra som anger er uppfattning. 1=har ingen betydelse, 7=har avgörande betydelse. Ange även för varje faktor i vilken utsträckning du anser att ledningen kan påverka detta hinder 1=ledningen kan inte påverka faktorn, 7=ledningen kan påverka faktorn på ett avgörande sätt.

Hindrande faktorer	Hindrets betydelse för ert företag	I vilken grad kan ledningen påverka faktorn
3.1 Svårigheter att skaffa kapital	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.2 Ägarförhållande	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.3 Ledningsgruppen är inte sampratade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.4 Svårt att rekrytera nyckelpersoner	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.5 Marknaden stagnerar under de närmaste åren	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.6 Konkurrens från nya produkter	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.7 Flaskhalsar i försäljning	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.8 Flaskhalsar i produktion och leveranser	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.9 Organisationen hänger inte med	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.10 Osäkerhet kring politiska beslut	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.11 Saknar kompetens och resurser för att agera utanför Sverige	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.12 Företaget saknar viktiga utvecklingsimpulser	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.13 Generationsskifte inom företaget	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.14 Annat nämligen:	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Fråga 4

I denna fråga görs ett antal påstående om tillväxtföretag. Avsikten med frågan är att pejla uppfattningar om tillväxtföretag inför projektets start. Markera med en siffra i vilken utsträckning du håller med påståendet. 1=instämmer ej, 7=instämmer helt

Vägen till en snabb tillväxt går genom...

4.1 Att tillverka en unik produkt	1	2	3	4	5	6	7
4.2 Att ha en bra budget och resultatuppföljning	1	2	3	4	5	6	7
4.3 Att ha god kontroll på likviditeten	1	2	3	4	5	6	7
4.4 Att ha en kundstyrd verksamhet	1	2	3	4	5	6	7
4.5 Att sprida sina risker genom att ha flera olika produkter/tjänster	1	2	3	4	5	6	7
4.5 Att ha en tydlig organisation med klara befattningsbeskrivningar	1	2	3	4	5	6	7
4.6 Att utveckla något helt eget	1	2	3	4	5	6	7
4.7 Att koncentrera sig internationellt på ett fåtal marknader	1	2	3	4	5	6	7

Fråga 5

Vilka är de viktigaste kortsiktiga målsättningar för att kunna skapa tillväxt i ert företag?

5.1.....

5.2

5.3

Fråga 6

Denna fråga gäller era syften med det projekt som ni nu är på väg att genomföra. Värdera var och en av syftena genom att sätta en ring runt den siffra som anger er uppfattning. 1=oviktigt, 7=mycket viktigt

Syfte	Betydelse						
6.1 Öka min kunskap om tillväxtstrategier	1	2	3	4	5	6	7
6.2 Öka mitt nätverk genom erfarenhetsutbyte med de andra företagen i projektet	1	2	3	4	5	6	7
6.3 Skapa tydligare mål och för företaget	1	2	3	4	5	6	7
6.4 Öka min kunskap om internationellt företagande	1	2	3	4	5	6	7
6.5 Annat nämligen:	1	2	3	4	5	6	7

Fråga 7

Om du jämför dig med den som du betraktar som din starkaste konkurrent: Vad skulle du vilja räkna upp som ditt företags tre viktigaste styrkefaktorer?

.....

.....

.....

Bilaga 2

Undersökning vid seminarieriens slut

Institutionen för ekonomi vid Högskolan Kristianstad är anlita av Region Skåne att självständigt utvärdera programmet tillväxtföretagen. Som ett led i denna utvärdering sker en undersökning i början och i slutet av seminarierien. Dessutom kommer det att genomföras en intervju 6-8 månader efter seminarieriens slut för att utreda vilka effekter ert deltagande i programmet har gett. Alla uppgifter kring ert företag kommer att behandlas konfidentiellt.

Kontaktpersoner är Christer Ekelund 044-203114 alternativt Peter Parker 044-203137.

Företagets namn.....

Ert namn och titel.....

Telefonnummer.....

Nu vid slutet av seminarierien vill vi fånga upp era intryck av seminarierna som helhet och vad de gett er verksamhet. Ni har haft seminarier på följande tema:

- Tidsmonopolet
- Produktblomman
- Hårdmjuka styrningen
- Tillväxtledarskapet
- Hur identifiera tillväxtens fällor

Fråga 1

Försök att kort beskriva den viktigaste behållningen av seminarierien som ni ser det i nuläget. Ange gärna ett par punkter Var så konkret som möjligt.

1.....

2.....

3.....

Fråga 2

Var ert företag värd för någon av seminarierna? Om ja vilket?

- Tidsmonopolet
- Produktblomman
- Hårdmjuka styrningen
- Tillväxtledarskapet
- Hur identifiera tillväxtens fällor

Fråga 3

Ta ställning till följande påstående:

Seminarie serien har inneburit att en förändringsprocess har inletts på mitt företag:

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1 2 3 4 5 6 7

På vilka sätt har denna process kommit till uttryck i företaget?

.....

Seminarie seriens upplägg

Nedan finns ett antal frågor om seminarie seriens upplägg. I vilken utsträckning ni håller med om följande påstående.

Fråga 4

Urvalet av företag som deltar är helt rätt

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1 2 3 4 5 6 7

Eventuella kommentarer:

Fråga 5

Det är rätt nivå/personer i företagen som deltar

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1 2 3 4 5 6 7

Eventuella kommentarer:

Fråga 6

Det finns ett starkt engagemang hos företagen

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1 2 3 4 5 6 7

Eventuella kommentarer:

Fråga 7

Kontakt med ALMI har fungerat väl

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1 2 3 4 5 6 7

Eventuella kommentarer:

Fråga 8

Kontakt med Ahrens har fungerat väl

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Eventuella kommentarer:

Fråga 9

Kontakt med projektkoordinatörn Charlotta Falvin har fungerat väl

Instämmer inte alls

Instämmer helt

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Eventuella kommentarer:

Fråga 10

Övriga upplysningar eller kommentarer

.....

.....

.....

Snabbväxarprogrammet *Näringslivsutveckling för ökad tillväxt i Skåne 2005-2006* är samlingsnamnet för fyra initierade program riktade speciellt till skånska företag som redan har stabil tillväxt och vilja att växa ytterligare.

Rapporten *Tillväxt i Snabbväxande Företag* sammanfattar arbetet och resultatet från program 3, som i huvudsak inriktats till företag i södra Skåne. Utgångspunkten har varit att programmet ska utveckla modeller för hur företag kan vidareutvecklas och växa med ökad insikt och kunskap.

Snabbväxarprogrammet ägs och drivs av Näringslivsutveckling Region Skåne i samarbete med Svenska ESF-Rådet, Almi Företagspartner i Skåne och Ahrens Growth Syd AB med oberoende utvärdering av Högskolan Kristianstad.



www.skane.se/naringsliv



www.esf.se



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden