



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 2

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 2

TITEL: **Tillväxt i Snabbväxande Företag**
Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag
Program 2

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 P2

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.

Snabbväxarprogrammet – P1 var det första av fyra initierade program till denna grupp företag. Det riktades i huvudsak till företag i nordöstra Skåne. Det andra programmet; detta, inriktades i huvudsak på motsvarande sätt till företag i nordvästra Skåne. Även företag från andra delar av Skåne har deltagit.

Region Skånes 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 upprättas. Tilltron till 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 snabbväxarprogrammen i Skåne har bland annat hämtats ur liknande insatser i de båda tillväxtregionerna Göteborgs- och Växjöområdena. Detta andra utvärderingsresultat har, liksom det första, ingått som underlag i en benchmarking mellan oss i Skåne och regionerna Göteborg och Växjö samt Nutek. Syftet har varit att vidareutveckla konceptet inför ytterligare insatser formade för att bistå de skånska företagens utveckling.

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

Malmö den 29 mars 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	13
3. Resultat av utvärdering.	15
3.1 Förändringar på kort sikt orsakade av programaktiviteter	15
3.1.1 Ledningsgruppen är inte sampratade	15
3.1.2 Flaskhalsar i försäljningen	16
3.1.3 Flaskhalsar i produktion och leveranser.	16
3.1.4 Organisationen hänger inte med	17
3.2 Seminarseriens upplägg	18
3.3 Resultat från uppföljning 8 – 10 månader efter programmets slut	19
3.3.1 Varför valde ni att delta i programmet?	19
3.3.2 Vilka förväntningar hade ni på programmet?	20
3.3.3 Hur upplevde ni värdet av Almi-analysen?	20
3.3.4 Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?	21
3.3.5 Vad identifierade ni som ert viktigaste hinder för fortsatt tillväxt?	22
3.3.6 Hur upplevde ni värdet av coachningen?	22
3.3.7 Hur upplevde ni värdet av att arbeta med programmet ute på de deltagande företagen?	23
3.3.8 Har ni någon fortfarande 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?	23
4. Slutsatser och rekommendationer	25
5. Källförteckning.	27
Bilaga 1.	28
Enkätundersökning vid seminarseriens slut	28
Bilaga 2.	32

Sammanfattning

Rapporten är en sammanställning av ett program som handlar om lärande och kompetensutveckling hos 9 deltagande företag och dess anställda.

Det nu aktuella ”snabbväxarprogrammet” beskrivs på Region Skånes hemsida: *”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.”*

Som oberoende utvärderare av programmet ställde vi oss två huvudfrågor:

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 8-10 månader efter avslutat program, i termer av resultat som kan härledas till deltagandet i programmet?

Det var fyra frågor som deltagarna huvudsakligen uppfattade som problem för fortsatt tillväxt i starten av programmet: *Ledningsgruppen är inte sampratade. Flaskbalsar i försäljningen. Flaskbalsar i produktion och leveranser. Organisationen hänger inte med.*

Via en enkät tillfrågades deltagarna om sin inställning till frågeställningarna efter man deltagit i den analys som ALMI genomfört samt de sex seminarierna. Två av frågeställningar kring hinder för tillväxt hade förändrats i den meningen att deltagarna upplevde att hindrens betydelse hade minskat efter genomfört seminarieprogram. De två andra frågeställningarna visade inte på att deltagarnas uppfattning hade förändrats mätt i medelvärde före och efter.

Deltagarna gavs också möjlighet att i öppna svarsalternativ besvara frågeställningarna. Läser man de öppna svarsalternativen framkommer att man på alla fyra frågeställningarna blivit mer uppmärksam på att förändringar inom organisationerna inte skett inom alla områden. Deltagarna hänför förändringen till seminarieriet och att seminariedeltagarna fått en bättre förståelse för hur tillväxthinder kan bemötas.

Cirka åtta månader efter avslutat program intervjuades företagen igen, vilket har varit en viktig del för utvärderingen. Under intervjuerna försökte vi att få fram förändringar som var orsakade av deltagandet i programmet och isolera dessa effekter från externa faktorer. Det visade sig att de flesta förändringar som skett var organisatoriska, till exempel:

- Skapande av en ny ledningsorganisation
- Ökat ansvar till medarbetarna
- Nyrekrytering av produktionschef
- Bildande av nya koncernbolag
- Nya delägare

Slutsatsen är att programmet har haft en positiv effekt på företagens sätt att förhålla sig till problem och på det sätt man hanterar dem. Resultaten är påtagliga, men varierar naturligtvis mycket från företag till företag.

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 i 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.

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

Högskolan Kristianstad Januari 2007

Christer Ekelund
Ek. Doktor

Högskolan Kristianstad Januari 2007

Peter Parker
Fil. Doktor

1. Bakgrund

Region Skåne har initierat och bedrivit ett utvecklings- och utbildningsprogram för snabbväxande företag riktat till företag i nordvästra Skåne. Insatsen är nummer 2 i en planerad serie om 4. Syftet är att företagen genom medverkan i programmet ytterligare skall 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 – 60 anställda*
- *Positivt rörelseresultat*
- *Minst 20 % omsättningsökning per år (3 år) genom organisk tillväxt och med vilja att växa ytterligare*

Totalt har 9 företag lokaliserade i huvudsak i nordvästra Skåne medverkat i projektet. Från start fanns det ytterligare ett företag med, men det valde att inte fullfölja projektet. Bland företagen återfanns skilda branscher som: speditörsföretag, installatörsföretag, grossistföretag m.m. Totalt medverkade 309 personer.

Programmet för *snabbväxande företag* kvalitetsutvärderas oberoende av Högskolan Kristianstad. Syftet med utvärderingen 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 en 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 ”*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 var ett så kallat Mål 3 projekt som i huvudsak finansierades av EU via Svenska ESF-Rådet. Programmet vände sig först och främst till företagsledningen, där VD samt en nyckelperson förväntades delta aktivt i alla aktiviteter. Övrig personal involverades i analysfasen, samt uppföljningsarbetet med handlingsplaner, som rörde kompetensutveckling för de enskilda medarbetarna.

Till programmet var knutet en projektledare 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 det 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

1 Artikel nummer: N5021

man sig av Tillväxtbarometern², ett analysverktyg innehållande 12 ”ben”, samt ett överenskommit analysunderlag med Svenska ESF-rådet, Växtkraft Mål 3.

Parallellt med analysen startades ett seminarieprogram innehållande 6 seminarier kring tillväxt. Seminarierna var förlagda på de olika deltagande företagen och behandlade olika utvalda områden. Efter genomförda seminarier fanns det inbokat tid för individuell coachning (handledning) för de medverkande företagen.

Programbeskrivning

- Tillväxtbarometern – en analys av det enskilda företags kraft att växa långsiktigt.
- Analysen baseras bl.a. på intervjuer med ägare, ledningsgrupp och representanter för de anställda.
- Sex intensiva seminarier med konkreta frågeställningar kring tillväxt, förlagda på de medverkande företagen. Se seminarieprogram nedan.
- Individuell coachning till respektive företag för att stödja företagsledningen i omsättningen av kunskaperna i konkret handling på det egna företaget.
- En konkret handlingsplan upprättad av företaget med syfte att identifiera kompetensprofiler och kartlägga kompetensutvecklingsbehovet samt det framtida arbetet om hållbar utveckling.
- Nätverkande med likasinnade. Tillväxtföretag är inte som andra. Erfarenheterna från tidigare program visar att företagen sätter värde på att fortsätta träffas i nätverken efter seminariernas slut.

2 Tillväxtbarometern utvecklad av Ahrens Rapid Growth

2. Utvärdering av projektet

I analysen som ALMI genomförde efter det att företagen tackat ja till medverkan i programmet, använde man sig av Tillväxtbarometern² samt ett överenskommit analysunderlag med Svenska ESF-rådet, Växtkraft Mål 3. Två konsulter från Almi intervjuade företagsledningen för sig och personalen i grupper om 10 personer för sig. Intervjuerna som baserades på barometern omfattade cirka 70 frågeställningar som berörde 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 startades ett seminarieprogram innehållande 6 seminarier kring tillväxt. Ansvariga för seminarieprogrammet var Ahrens & Partner. Konsulten upphandlades av Region Skåne Näringslivsutveckling i samverkan med MA-Skåne. Seminarierna var förlagda på de olika deltagande företagen och varje seminarium behandlade 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 det inbokat tid för individuell coaching för att stödja företagsledningen i att omsätta kunskaperna i konkret handling.

2.1 Utvärderingens syfte

Som utvärderare utgår vi från det syfte som beskrivs på Region Skånes hemsida: ”*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 ställde oss 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 8-10 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 två har vi försökt att ha ett upplägg likartat det som användes vid program 1. En del frågor i enkäterna har dock arbetats om som ett resultat av erfarenheter från program 1.

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 gett ökad uthållig tillväxt i det egna företaget.

2.3 Modell för utvärdering

Utgångspunkten för utvärderingsmodellen har varit att, i starten av programmet, undersöka de deltagande företagens *attityder* och *kunskap* till faktorer som möjliggör eller förhindrar tillväxt. Därefter har vi i samband med slutet av seminarierna utfört motsvarande undersökning för att se förändringarna. Åtta till tio månader efter avslutat program har företagsledningarna intervjuats där syftet varit att mäta *effekterna* i form av genomförda förändringar som resultat av programmet.

Projektfaser snabbväxare

Fas 1	9 tillväxtföretag identifieras av näringslivssekreterare i kommunerna i Skåne Nordväst i samarbete med projektledaren. 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 6 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 kan enklast beskrivas:

Aktivitet → Process → Resultat

Aktiviteter i form av Almi-analys, seminarier samt coaching utvärderas utifrån vad dessa orsakar för processer inom respektive deltagande företag. Detta kan innebära ny kunskap kring organisation, produkt/marknad, arbetsinnehåll m.m. Med *resultat* avses reella förändringar som ett resultat av genomgången program. Det kan handla om organisation, produkt/marknad, arbetsinnehåll eller 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 programstarten fick projektdeltagarna besvara en enkät som handlade om *attityder* och *kunskaper* kring tillväxtfaktorer. En motsvarande enkät besvarades efter seminarieserien genomförts. Genom att frågorna ställdes före och efter kan förändringar i svaren tolkas som orsakade av programmet.

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

Cirka 8-10 månader efter programmet var avslutat genomfördes personliga intervjuer, omfattande cirka en timme, med företagsledarna. Intervjuerna spelades in och lagrades på cd-rom.

Intervjuerna var halvstrukturerade vilket innebar att frågorna var inriktade 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 gjort innan man beslutade sig för att delta.

Vilka förväntningar hade ni på programmet? Förväntningarna på programmet ansågs som viktiga att undersöka. Var förväntningarna väldigt högt ställda kunde det resultera i att företagen lättare upplevde besvikelse om de inte uppfylldes.

Hur upplevde ni värdet av Almi-analysen? 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 riktad 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 var ställd 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 coaching där de själva valde på vilket sätt man 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 någon fortfarande kontakt med de andra företagen i projektet? En del i programmets mål var att de medverkande företagen tillsammans, efter programmets slut, skulle fortsätta sina kontakter med varandra.

Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet? Frågan ställdes som 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 var 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 av att mätmetoden inte är tillräckligt stringent definierad.

I undersökningen har vi dels arbetat med strukturerade enkäter. Dessa har delats ut vid två tillfällen: i anslutning till start och avslut av seminarieserien, vilket medfört att vissa frågor kunnat jämföras. Här har respondenten fått besvara 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 8-10 månader efter programmet avslutats genomfördes personliga intervjuer med samtliga bolags VD:ar. Intervjuerna varade cirka 1 timme och spelades in. Därefter skrevs de ut i sin helhet. Medverkade vid intervjuerna gjorde båda undersökarna som under intervjuerna förda egna anteckningar. Dessa jämfördes för att kunna säkra att underlaget tolkades korrekt. Intervjuerna analyserades som helheter 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. Detta är ett validitetsproblem. Vi har försökt öka validiteten genom att i klartext uttrycka syftet med enkäten. Vi har också gett respondenterna möjlighet att på vissa frågor avge ett öppet svarsalternativ.

3. Resultat av utvärdering

I detta avsnitt skall vi först redogöra för utfallet av de båda enkäterna genom att jämföra svaren mellan dem. Som grund för detta är den första av de två huvudfrågor vi ställde under utvärderingens syfte:

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

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

3.1 Förändringar på kort sikt orsakade av programaktiviteter

Här bedöms, genom olika frågor, den syn på hinder för tillväxt som fanns hos de medverkande företagen i inledningen av programmet. Frågorna är kopplade till det seminarieprogram som deltagarna genomförde under Ahréns & Partners ledning. Dessa jämförs med de svar som lämnades efter genomgången program. Visar det sig att deltagandet i de aktiviteter som genomförts har förändrat svaren i en riktning som visar förbättrade attityder/villighet samt förmåga att se förutsättningar för långvarig tillväxt, har programmet, allt annat oförändrat, förbättrat förutsättningarna för organisk tillväxt i de deltagande företagen.

Vid starten av seminarieprogrammet ställdes deltagande företag och dess representanter, oftast 2 per företag, inför ett antal frågor (13 stycken) där de ombads ta ställning till tänkbara hinder för fortsatt tillväxt (bilaga 1). Utfallet av frågorna blev att fyra av frågorna upplevdes som större hinder än de övriga (för att se hela resultatet se bilaga 2). De fyra frågor som här är analyserade är: *4.3 Ledningsgruppen är inte sampratade. 4. 7 Flaskhalsar i försäljningen. 4.6 Flaskhalsar i produktion och leveranser. 4.9 Organisationen hänger inte med.*

Frågeformuläret besvarades vid seminariets uppstart av 15 respondenter. Samma enkät besvarades vid slutet av programmet av 13 respondenter. I jämförelsen har vi valt att jämföra de 13 som besvarade enkät två med samma respondenter som besvarade enkät ett. 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*. Likertskalan är en ordinalskala där avståndet mellan svarsalternativen ej är mätbara men den används ofta när det gäller att mäta attityder. I den här undersökningen besvarade samma individer exakt lika frågor vid två olika tillfällen, vilket gör att deras bedömningar om Likertskalan och avståndet uppfattas som lika. I undersökningen bad vi dem dessutom att självständigt beskriva eventuella förändrade inställningar till frågorna före och efter seminarieprogrammet.

3.1.1 Ledningsgruppen är inte sampratade

Tabell 1 visar på medelvärdet³ av vilka tillväxthinder som *Ledningsgruppen är inte sampratade* utgjorde för deras företag vid projektets uppstart. Av tabell 1 framgår en tydlig tendens att respondenterna efter programmet ansåg att *Ledningsgruppen är inte sampratade* utgjorde ett mindre problem, medel 3.85. Motsvarande medelvärde vid uppstart var 4.87. Den tolkning man kan göra av detta är att respondenternas attityd till svårigheten med ledningsgruppen har förändrats till att inte vara ett lika stort tillväxthinder.

³ Medelvärdet är ett centralmått som utvisar summan av antalet observerade värden delat med antalet observationer. Här jämförs medelvärde före och efter programmet och den enda tolkning av datamaterialet som görs är att se förändringen och tolka detta.

Tabell 1 Ledningsgruppen är inte sampratade

Ledningsgrupp inte sampratade			
	N	Mean	Std. Deviation
ledgrupp	15	4,87	1,77
Ledgrupp2	13	3,85	1,86
Valid N (listwise)	13		

Företagen uttryckte i de öppna svarsalternativen att frågan var lika betydelsefull, men att man hade tagit tag i frågan och på så vis såg den mindre kritisk efter seminarierien. Kommentarer som *"minskad ledningsgrupp - effektivare system"*, *"senaste 6 månaderna har vi satsat mycket på ledningsgruppsfrågan"*, *"vi är sampratade"*, *"ja, ny organisation"* visade att frågan blivit ordentligt behandlad.

3.1.2 Flaskhalsar i försäljningen

Tabell 2 visar på medelvärdet av hur respondenterna upplevde frågeställningen om *Flaskhalsar i försäljningen* som ett hinder för tillväxt. På samma sätt som den tidigare frågeställningen visar sig medelvärdet sjunka efter man deltagit i seminarierien. Detta kan tolkas som att seminarierien inneburit att deltagandet förändrat synen på tillväxthindrets betydelse.

Tabell 2 Flaskhalsar i försäljningen

Försäljning före och efter			
	N	Mean	Std. Deviation
Försäljning	15	5,27	1,49
Förs2	12	3,58	1,56
Valid N (listwise)	12		

Företagen redovisar i de öppna svarsalternativen att man vidtagit förändringar som en följd av programdeltagandet. Kommentarer som: *"vissa konkreta åtgärder är vidtagna för att förhindra flaskhalsar"*, *"mer öppen syn på det hela, bredare perspektiv"*, *"ser det mer som en möjlighet än ett hinder"*, *"rekryterat 5 nya säljare"*. På denna fråga framgår det tydligt att företagen har förändrat sin syn på flaskhalsar i försäljningen.

3.1.3 Flaskhalsar i produktion och leveranser

Den tredje frågeställningen som utpekades som ett betydande tillväxthinder var *Flaskhalsar i produktion och leveranser*. I tabell 3 redovisas medelvärdesdifferenserna på alla observerade värde. Till skillnad från de andra frågeställningarna kan här ej ses någon förändrad uppfattning om hindrets betydelse efter man deltagit i seminarierien.

Tabell 3 Flaskhalsar i produktion och leveranser

Produktion före och efter			
	N	Mean	Std. Deviation
produktion	15	4,47	2,29
Produktion2	13	4,46	1,66
Valid N (listwise)	13		

Det är svårt att dra några slutsatser om varför medelvärdet ej har förändrats. De svar som lämnades på den öppna frågan var: *”vi har tydligare identifierat problemet”, ”enorm volymökning medfört kapacitetsproblem, ”inställningen har ändrats på så sätt att det är lättare att ta tag i det”, ”alltid svårt att få alla leden att samarbeta”, ”har fortfarande flaskhalsar i produktionen, för låg effektivitet och ännu inga förändringar gjorda”.*

3.1.4 Organisationen hänger inte med

Den fjärde frågeställningen som utpekades som ett betydande tillväxthinder var *Organisationen hänger inte med.*

Tabell 4 Organisationen hänger inte med

Organisationen före och efter			
	N	Mean	Std. Deviation
Org	15	4,40	1,40
Org2	12	4,67	1,56
Valid N (listwise)	12		

Här finns ingen minskning i medelvärde hur man upplever problemet att organisationen inte hänger med. Tvärtom utpekades det som mer kritiskt efter genomfört program. Man kan tolka de öppna svaren som att man blivit än mer uppmärksam på hur betydelsefull punkten är. *”Organisationen måste få chansen att hänga med”, ”vår coachning handlade om vår organisation och vi är nu på väg att rekrytera”, ”hitintills har inte organisationen förändrats men vi tror att det måste ske”, ”mer tid krävs för informationsutbyte”, ”mycket brandsläckning”.*

Två av frågeställningarna kring hinder för tillväxt har förändrats i den mening att deltagarna upplever att hindrens betydelse har minskat efter genomfört seminarieprogram. De två andra frågeställningarna visar inte på att deltagarnas uppfattning har förändrats mätt i medelvärde före och efter.

Läser man de öppna svarsalternativen kan man tolka det som om man på alla fyra frågeställningarna blivit mer uppmärksam på betydelsen, men att förändringar inom organisationerna inte skett inom alla område. Den tolkning man kan göra är att förändringen kan hänföras till seminarieriet och att seminariedeltagarna fått en bättre förståelse för hur tillväxthinder kan bemötas. Detta styrks också av en fråga som besvarades efter seminarieriet. Frågan innebar att deltagarna fick ta ställning till *”Seminarieriet 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. Medelvärdet är 5.38 vilket visar på att en förändringsprocess inletts. Företagen bedömde därför att deras deltagande lett till betydande förändringsprocesser.

Tabell 5 Inställning förändringsprocess

Inlett förändringsprocess			
	N	Mean	Std. Deviation
Förändring	13	5,38	1,80
Valid N (listwise)	13		

Till frågeställningen fanns också en öppen fråga där man ombads att förklara hur förändringsprocessen kommit till uttryck i företaget: *”en påskyndad förändringsprocess där alla involveras på företaget”, ”delvis, dock känns det som om alla inte är med”, ”delegering och internrekrytering av ledande befattningar”, ”mål, fokusering, ny organisation”, ”vi har startat upp processer som är igång”, ”rekrytera mer kompetens”, ”bättre ekonomi och personalstyrning”, ”tydligare ansvarsfördelning och mer delegering av ansvar från VD”, ”ögonen har öppnats och skyddslapparna ramlat av. Man måste veta om att något skall förändras för att vi ska kunna få en tillväxt, ledningen lärt sig lyssna”.*

Vid seminarieriens slut fick också deltagarna ta ställning till en fråga som fanns med i starten av projektet. Vid starten av programmet ombads deltagarna ange vilka som var de viktigaste kortsiktiga målen. De mål som angavs vid starten kan grupperas i fyra huvudsakliga teman:

- Ekonomistyrning/rationell produktion
- Förbättrade kundrelationer
- Organisationsutveckling
- Produkt- eller teknikutveckling

Tabell 6 Viktiga kortsiktiga mål

Klargjort företagets målsättningar			
	N	Mean	Std. Deviation
Måluppfy	13	5,15	1,82
Valid N (listwise)	13		

Medelvärde på 5.15 tyder tydligt på att programmet har lett till att de deltagande företagen fått viktiga kortsiktiga mål att framträda tydligare. Till frågeställningen ombads respondenterna i en öppen fråga förklara på vilket sätt: *”mer strukturerad och lika målsättningar idag. Vi har fått hjälp att tolka våra målsättningar”, ”ökat fokus på viktiga detaljer”, ”ledstjärna/gemensamma mål utvecklade och utvecklas vidare”, ”fokusering”, ”ändrade värderingar, hårdmjuka styrningen”, ”nya synvinklar, som företagare i ett generationsskifte har jag fått ett eget synsätt”, ”hjälp att få målsättningarna klargjorda”.*

3.2 Seminarieriens upplägg

I anslutning till att seminarierna var avslutade fick deltagarna ta ställning till frågor om seminarieriens 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 Abrens har fungerat väl

Kontakten med Anders Bergkvist Affärsutveckling har fungerat väl

Tabell 7 Seminarieriens upplägg

Seminarieriens upplägg	N	Mean	Std. Deviation
urvalftg	13	5,85	,80
personer	13	6,38	,77
engagema	13	6,31	,63
ALMI	13	6,15	,80
Ahrens	13	5,77	1,09
Konsult	13	5,00	1,91
Valid N (listwise)	13		

Respondenterna är mycket positiva, som framgår i tabell 7, till samtliga påstående som är besvarade genom denna fråga. Kopplat till frågeställningen fanns en öppen fråga där deltagarna ombads kommentera seminarierien.

- Kontakterna med företagskolleger och ta del av deras erfarenheter/idéer har givit mycket.
- Saknas uppföljning från deras sida samt påminnelser som kan vara på sin plats till snabbväxare.
- Bra program som vi tagit åt oss mycket av och som kommer att vara ”stake led” även i framtiden.
- Mycket intressant med Ahréns genomgångar.
- Kul gäng och Ahréns helt suveräna.
- Suveräna föreläsningar.
- Superbra att jobba och komma fram till konstaterande och lösningar i grupp.
- Vi har haft mest kontakt med ALMI vilket gett bäst utdelning. Ann-Sofie har varit suverän på att tolka vår problematik.

Den slutsats som kan dras ifrån detta är att de deltagande företagen är tydligt nöjda med de aktörer som deltagit i aktiviteterna och som framgår av den öppna delen av frågan är man också nöjd med aktiviteterna.

3.3 Resultat från uppföljning 8 – 10 månader efter programmets slut

I detta stycke försöker vi återge resultatet från uppföljningsintervjuerna på företagen utifrån de olika teman som ingick. Vi har i möjligaste mån återgett 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. De ger ändå en indikation av hur företagen förhåller sig. Rubrikerna är lika dem som användes i rapport nummer 1.⁴

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.

- Som jag minns det har det att göra med att vi var med i ett ALMI-projekt 2002 om tillväxt.

⁴ Rapporten kan beställas via Region Skåne Näringslivsutveckling, Titel, Tillväxt i Snabbväxande Företag, Utvärdering av ett utvecklings- och utbildningsprogram för skånska snabbväxande företag. ISN 1653-7874

- Framförallt det här med bollplank, det är många gånger som så att man kör på i sin egen värld.
- Kommunen presenterade projektet på ett spännande sätt. Vi blev lite stolta att bli tillfrågade.
- Ett av företagen i projektet ringde och tyckte att vi skulle vara med. Det passade oss bra då vi vuxit åt en massa olika håll och kände att det skulle vara bra att se hur andra gör.
- Det var ett samtal från Anders Bergqvist som gjorde mig nyfiken.
- Vi var två som beslutade och en var nyfiken och en var mer negativ till medverkan.

3.3.2 Vilka förväntningar hade ni på programmet?

Inte heller på denna fråga kan vi finna något entydigt svar. Förväntningarna var nog mest att kunna lära av hur de andra företagen löste sina problem eller vilka problem man upplevde sig att ha på företagen.

- Vi hade inga förväntningar alls. Det var nästan som learning by doing.
- Förväntningarna var att man tillsammans med andra kunde bolla idéer.
- Personligen kände jag att jag behövde lite hjälp och stöd för att köra det här tåget vidare.
- Jag själv hade en förväntan eller tro att kanske få träffa likasinnade. Detta tyckte jag var en av de mest positiva delarna, att få lyssna på hur andra löser frågor.
- Jag hade höga förväntningar på coachningen och på seminarierna.
- Hade förväntningen att det fanns möjligheter att lära hur de andra företagen arbetar.
- Eftersom det inte var en ren konsultfirma som kom in och skulle tjäna pengar utan att Region Skåne låg bakom, då tolkade vi det som det fanns en tanke bakom projektet. Förväntningarna var att suga åt oss så mycket som möjligt.
- Vi hade inga jätteförväntningar eftersom vi inte provat på något liknande.
- Vi såg det som en bra input för fortsatt utveckling.

3.3.3 Hur upplevde ni värdet av Almi-analysen?

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

- Vi hade inte möjlighet att låta all personal från produktionen delta. Därför lite svårt att värdera.
- Från ledningsgruppens sida trodde man att värderingar och vissa visioner var djupare förankrade än det visade sig att de var.
- Det var inte så jätteförvånade saker som kom fram.
- Vi fick lite påstötningar från personalen att vi kanske skulle organisera om oss lite. Lite mer delegering. Denna processen hade vi startat med ett år tidigare men den har vi fortsatt med. Men en sorts bekräftelse.
- Allt kunde förbättras men den var inte dålig.
- Almis del var bra den gav både mig och killarna mycket. I och för sig gav den inga lösningar, men den visade var man själv var och gav underlag för diskussioner med personalen.
- Allt kan inte vara 100 % och det kändes som fokus blev för mycket på det som inte var bra.
- Rapporten bekräftade det som vi själva trodde om företaget och var problemen fanns.

- Det var intressant att se hur de belyste organisationen och pratade med organisationen om vad det fanns för förväntningar och möjligheter till förändring. Vi är själva i en process där organisationsdelen är viktig för att kunna fortsätta utvecklas.
- I vårt fall sammanföll ALMI med en ISO-certifiering och det är svårt att i efterhand skilja vad som var vad. Men vi tyckte ALMI var bra och synen från medarbetarna på våra starka och svaga sidor sammanföll med vår syn.

3.3.4 Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?

Precis som i enkätsvaren så värdesätter man Ahréns sätt att genomföra seminarierna. Det som är tydligt bland svaren är att sättet att genomföra det ute på företagen har skapat igenkännande och engagemang bland de deltagande företagen.

- Det som kan vara intressant egentligen det var då när vi var ute på de olika företagen att vi var egentligen processkapande. Vi jobbar aktivt med det företaget vi var inbjudna till för att försöka få fram begränsningar, problemområden, men också se vilka möjligheter det fanns för förändringar. Då upplevde jag nog att vi var några stycken som var väldigt engagerade, kreativa, skapande och feedback från de här människorna var ”fan det här har vi inte tänkt på tidigare”. Det skapar en informell kontakt till företag som sitter i dilemmor som de kanske redan har passerat och blivit av med eller så är de på väg in i förändringsprocessen. Det tycker jag var jävligt spännande.
- Återigen så vill vi hävda att det är fråga om en igenkänning som gör att man får en bekräftelse, en aha-upplevelse. Och som jag, man behöver inte alltid vara så ensam i det man har utan det finns fler som sitter i skiten. Det är fler som har samma känsla, det är fler som har samma jobbighet. Det behöver inte ha hänt i företaget i sig, det behöver inte vara så egentligen. Man behöver inte tolka det som hänt därför att liksom det finns överallt, alla har ungefär samma problem här. Framförallt när man växer, det är jobbigt att växa.
- Summa summarum så tyckte jag de var i sak väldigt bra och det var trevligt att komma till företagen men det var oerhört komprimerat och jag skulle nog önska att få lite bättre kontakt med de andra som var närvarande. *Vill du utveckla det? (Intervjuaaren)* Så att man fick lite mer chans att snacka samman och diskutera runt omkring företagandet med andra företagare på ett allmänt plan, man körde ett race och sen så fick man en uppgift att lösa och sen pang var det klart. Väldigt komprimerat program.
- Jag tyckte att produktblomman, det med kopiera kontra inte kopiera men inte att vara först på marknaden var insiktsfullt och koncentrerat. Nej jag tycker inte det var något område som ”nej det här är helt ointressant”.
- Fallstudien den var bra och att lyssna på företagen och presentationerna det var jättebra. Den sämsta biten var gruppövningar där vi inte riktigt fick ihop det.
- Det som var trevligt det var att träffa de andra företagen, lite snack egentligen korridor snack, sen den lilla genomgången som skedde på att presentera problemen, men det var ju samma som Ann-Sofie gjorde på vårt företag i analysen av spindeln.
- Det var upplagt så att de som var gäster skulle kritisera och finna en massa fel. Och det är klart att på vissa områden var det kanske befogat med viss ifrågasättande.
- Vi deltog bara i två seminarier. Företagets ledstjärna var en grej som fastnade hos mig som jag försökt få ut till killarna som då tyckt ”vad fan är det för något”. Det är nog jag som har haft det svårt att förklara.

- Det hade varit mer givande om man träffat fler företag i samma tillväxtsituation med liknande produkter. Det var ändå fantastiskt kul och intressant att komma ut på andra företag. Kanske inte så mycket att ta med sig hem för att använda här.
- Vi har en väldigt begränsad erfarenhet då vi bara var med på två seminarier. Där vi var värd företag på det ena.
- Blev förvånad att alla företagen hade ungefär likartade problem. Mycket positiv till seminarieserien.
- Bra, men med tanke på tidspressen skulle jag vilja att man hellre komprimerar det och kanske sätter samman två i följd. Det är inte dumt, då kunde man ha fått med den sociala biten och byggt förtroenden.
- Var med på tre av sex seminarier på grund av tidsbrist.
- Vissa delar av seminarierna gav lite grand andra gav inget. Det här med att få en analys på sitt egna företag var jättebra.

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

Deltagarna var vaga i sina svar och flera hade ingen uppfattning om detta. Det förefaller som att efter programmet är det inget enskilt tillväxthinder som deltagarna poängterar.

- Vi har genom deltagandet fått insikt om att vi kan inte göra allt själva och vi måste fokusera.
- Vi visste inte riktigt om den där ledstjärnan, alltså vi var vilsna. Våra värderingar var inte tydliga.
- Det var den organisatoriska delen av företaget.

3.3.6 Hur upplevde ni värdet av coachningen?

När det gällde coachningen fick deltagarna själva välja hur man önskade utnyttja denna. Några företag valde att använda den till en gemensam aktivitet med medarbetarna. Någon tog coachningen till ledningsgruppen och ytterligare någon använde bara delar av coachningen. Några av företagen deltog inte.

- Deltog ej på grund av tidsskäl. Det var vårt eget fel.
- Trodde att det skulle ge mer än det gjorde. Det beror nog på oss själva, vi skrev ned och samlade ihop men sen var vi inte så bra på att följa upp.
- Vi hade förberett oss genom att vi hade ett befintligt underlag som vi gick igenom som de bröt ned totalt och byggde upp på nytt. Det använder jag väldigt mycket. Vi har anställt en säljare som använder materialet i sitt arbete. Jag skulle vilja ha mer av coachning.
- Vi afimerade en hel del utav den processen vi påbörjat. Den gav också tid för eftertanke på vissa bitar.
- En grej som var bra var en diskussion kring trojanska hästar som jag inte tidigare reflekterat kring. Vi hade några sådana och de är borta nu. Annars tyckte vi ALMI:s del var bättre.
- Det var nog tidsplanen som inte passade. Det hade nog att göra med att en person slutade och sedan blev det svårt att bestämma när det skulle passa. Det blev ingen riktig coachning.
- Jag hade kanske tyckt att coachningen skulle varit lite mer omfattande.
- Coachningen var det som gav mest för oss.

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. Däremot bland svaren på fråga 3.3.4 gällande seminarieserien framkom att det till övervägande del upplevdes positivt.

- Tanken var skitbra, men det tog för mycket tid.
- Seminarieserien var intressant men framförallt att komma ut och träffa andra.

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

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

- Nej, det kan säkert finnas skäl till att ha kontakt men av tidsskäl har vi inte det.
- Klart att det finns ett behov, vi hade jättetrevligt ihop. Problemet är att vi också måste sköta om ett företag.
- Jag har varken tid eller resurser att fortsätta eftersom jag driver ett företag med stora ambitioner.
- Det har blivit lite affärer med några av företagen.
- Med de andra har vi inte det är så skilda branscher.
- Ja med vårt grannföretag.

3.3.9 Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet?

Entydigt svar är att nästan alla rekommenderar eller skulle rekommendera andra företag att delta i projektet.

- Ja, Ahréns arbetssätt var värdefullt.
- Ja.
- De vi arbetar med är redan gamla och etablerade. Men visst skulle vi rekommendera andra att vara med.
- Det är klockrent att man skall vara med.
- Jag skulle säga så här att hade jag blivit erbjuden det en gång till hade jag tackat nej.
- Ja absolut.
- Har inte gjort men det kan jag tänka mig.
- Jag rekommenderade vårt grannföretag.

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 förändringsprocesser som resulterat i nya ledningsstrukturer. Vissa företag har gjort förändringar i fördelningen av ansvarsområden i organisationen. Vissa uppger att de förändringsprocesser som satts igång lett till behov av nyrekrytering, både för att få in ny kompetens och för att hantera en expanderande verksamhet. Det finns en stor variation när det gäller vilka resultat som deltagande har inneburit för företagen. Överlag måste man dock säga att det finns påtagliga resultat. Naturligtvis går det inte att härleda dessa förändringar 100 % till deltagandet i programmet. I intervjun har dock berörda personer framhållit deltagandet som en viktig komponent.

- Det har resulterat i outsourcing och ökat fokus samt tydligare mål och delegering vilket var ett nytt begrepp (delegering) för oss själva.

- Mycket av det vi gjort i tillväxt var vi inne på, kanske är det delegering som vi snabbare kommit in på.
- I och med det här programmet så blir det lättare att fokusera. Vi har genom detta fått in en delägare som köpt in sig i bolaget.
- För mig personligen har jag kommit till insikt att det inte är jag som bygger det här utan jag måste ha andra medarbetare som också accelererar och fortsätter visionen. I samband med detta överlät jag VD-rollen i de två bolag vi har i Sverige till medarbetare. Detta ville jag göra innan men programmet skyndade på processen.
- Rent fysiskt har vi skapat fikautrymme där killarna och vi kan mötas. Det blev en riktig bra sak och kom fram under seminariet här. Vi har också skapat ett nytt bolag där vi kunnat skapa arbete till en person som ville mera.
- Jag skulle inte kunna peka på något som har varit avgörande för nytänkande, men vi har fått en påminnelse att se hur andra gör vilket kan inspirera till att bli bättre.
- En sak jag tyckte var bra det var det att man måste ta risker. Till exempel har vi anställt en produktionschef. Det har också hänt andra grejor som vi har blivit påverkade av programmet, exempelvis personalens arbetskläder.
- Vi har förändrat vår ledningsgrupp och på det sätt vi arbetar.

4. Slutsatser och rekommendationer

Utvärderingens upplägg är att vi undersökt vilken effekt programaktiviteterna har haft för *attityder* samt *förmåga* till att se förutsättningarna för långvarig tillväxt. Detta har skett genom att vi, via enkäter, undersökt deltagarnas attityder relaterade till tillväxthinder före seminarieriet. Därefter har deltagarnas attityder till samma frågeställningar 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, åtta till tio månader efter seminarieriets avslut, undersöka samma sak som i del ett. Dessutom är syftet att undersöka vilka effekter eller resultat som deltagandet i programmet gett.

Nedan visas hur utvärderingen skett. Analysen skall visa vad aktiviteterna i programmet orsakat för processer i företaget och vilka resultat dessa processer har lett till.

Aktivitet → Process → Resultat

Sammanfattningsvis konstateras att det genomförda programmet var mycket uppskattat bland deltagarna som gav mycket goda omdömen om de genomförda aktiviteterna. På samma sätt vittnade deltagarna de aktörer som genomförde de olika aktiviteterna.

De fanns fyra frågor som respondenterna uppfattade som problem för fortsatt tillväxt: 4.3 *Ledningsgruppen är inte sampratade*. 4.7 *Flaskhalsar i försäljningen*. 4.6 *Flaskhalsar i produktion och leveranser*. 4.9 *Organisationen hänger inte med*.

Efter att deltagarna deltagit i programmet hade deras attityd till frågorna förändrats så att de inte ansågs utgöra ett lika stort hinder. Detta gällde framför allt *Ledningsgruppen är inte sampratade* och *Flaskhalsar i försäljningen*. För de andra två frågorna hade inte medelvärden minskat, men man hade blivit mer varse.

Läser man de öppna svarsalternativen kan man tolka det som om man på alla fyra frågeställningarna blivit mer uppmärksam på betydelsen, men att förändringar inom organisationerna inte skett inom alla område. Den tolkning man kan göra är att förändringen kan hänföras till seminarieriet och att seminariedeltagarna fått en bättre förståelse för hur tillväxthinder kan bemötas. Detta styrks också av en fråga som besvarades efter seminarieriet. Frågan innebar att deltagarna fick ta ställning till *”Seminarieriet 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. Medelvärden är 5.38 vilket visar på att en förändringsprocess inletts. Företagen bedömde därför att deras deltagande lett till betydande förändringsprocesser.

Tabell 8 Inställning förändringsprocess

Inlett förändringsprocess			
	N	Mean	Std. Deviation
Förändring	13	5,38	1,80
Valid N (listwise)	13		

Till frågeställningen fanns också en öppen fråga där man ombads att förklara hur förändringsprocessen kommit till uttryck i företaget: *"en påskyndad förändringsprocess där alla involveras på företaget", "delvis, dock känns det som om alla inte är med", "delegering och internrekrytering av ledande befattningar", "mål, fokusering, ny organisation", "vi har startat upp processer som är igång", "rekrytera mer kompetens", "bättre ekonomi och personalstyrning", "tydligare ansvarsfördelning och mer delegering av ansvar från VD", "ögonen har öppnats och skyddslapparna ramlat av. Man måste veta om att något skall förändras för att vi ska kunna få en tillväxt, ledningen lärt sig lyssna"*.

Den slutsats man kan dra av detta är att deltagarna genom programmet har erhållit ökande *insikter och verktyg* för fortsatt snabb och lönsam tillväxt. Detta framgår av att deltagarna tydligt uttalar att Tillväxtbarometern tillsammans med seminarieriet och coachningen har inneburit:

- Ökad delaktighet och insikt i organisationerna. Det vill säga att ledning och medarbetare strävar mera mot gemensamma mål.
- Reflektion över tillväxtens fallor som ger insikt i hur företagen bättre kan hantera dessa beslutssituationer.

Detta utgör ett koncentrat på vad deltagarna berättat under intervjuerna som tydligt ger uttryck för att detta är processer orsakade av programmet. Några av deltagarna gav uttryck för att det man lärt sig var sådant man visserligen kände till, men att programmet hade skyndat på processen.

Att kunna intervjua deltagarna cirka 8 till 10 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 isolera dessa effekter från externa faktorer. Det visade sig att de flesta förändringar som skett var organisatoriska, till exempel:

- Skapande av en ny ledningsorganisation
- Ökat ansvar till medarbetarna
- Nyrekrytering av produktionschef
- Bildande av nya koncernbolag
- Nya delägare

Slutsatsen är att programmet har haft en positiv effekt på företagens sätt att förhålla sig till problem och på det sätt man hanterar dem. Resultaten är påtagliga, men varierar naturligtvis mycket från företag till företag.

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 i 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. Orsaken till detta har oftast berott på de enskilda företagen.

5. Källförteckning

2000, Dilman, D. A.

Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method (2 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

Bilaga 1

Enkätundersökning vid seminarieriens slut

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.....

Fråga 1-5 baseras på den enkät som ni fyllde i vid seminarieriens start

Fråga 1

I början av seminarierien angav ni 'flaskhalsar i försäljningen' som ett viktigt hinder för ert företags tillväxt. Vilken betydelse tillmäter ni detta idag?

Mycket liten betydelse

mkt stor betydelse

1 2 3 4 5 6 7

Upplever ni att er uppfattning om hindret har förändrats under seminarierien?

Försök att beskriva på vilket sätt er uppfattning har förändrats.

.....
.....

Fråga 2

I början av seminarierien angav ni att ett viktigt tillväxthinder för ert företag var att 'ledningsgruppen inte är sampratade'. Vilken betydelse tillmäter ni detta idag?

Mycket liten betydelse

mkt stor betydelse

1 2 3 4 5 6 7

Upplever ni att er uppfattning om hindret har förändrats under seminarierien?

Försök att beskriva på vilket sätt er uppfattning har förändrats.

.....
.....

Fråga 3

I början av seminarieserien angav ni svårigheter med 'flaskhalsar i produktion och leveranser' som ett viktigt hinder för ert företags tillväxt. Vilken betydelse tillmäter ni detta idag?

Mycket liten betydelse

mkt stor betydelse

1 2 3 4 5 6 7

Upplever ni att er uppfattning om hindret har förändrats under seminarieserien?
Försök att beskriva på vilket sätt er uppfattning har förändrats.

.....
.....

Fråga 4

I början av seminarieserien angav ni att 'organisationen inte hänger med' som ett viktigt hinder för ert företags tillväxt. Vilken betydelse tillmäter ni detta idag?

Mycket liten betydelse

mkt stor betydelse

1 2 3 4 5 6 7

Upplever ni att er uppfattning om hindret har förändrats under seminarieserien?
Försök att beskriva på vilket sätt er uppfattning har förändrats.

.....
.....

Fråga 5

Vid seminarieseriens start uppgav ni de viktigaste kortsiktiga målen för era företag. Ni minns förhoppningsvis ert eget företags mål. Som grupp kan svaren grupperas i fyra huvudsakliga teman:

- Ekonomistyrning/rationell produktion
- Förbättrade kundrelationer
- Organisationsutveckling
- Produkt eller teknikutveckling

Bedöm hur ni ser på seminarieserien i förhållande till ert företags mål genom att ta ställning till följande påstående: Seminarieserien har lett till att vi klargjort företagets målsättningar

Instämmer inte alls

instämmer helt

1 2 3 4 5 6 7

Om ni svarat att seminarier har haft betydelse försök att kort förklara på vilka sätt:

.....
.....

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:

Urvalet av företag som deltar är mycket intressant

Instämmer inte alls							instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	

Det är rätt nivå/personer i företagen som deltar

Instämmer inte alls							instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	

Det finns ett starkt engagemang hos företagen

Instämmer inte alls							instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	

Kontakt med ALMI har fungerat väl

Instämmer inte alls							instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	

Kontakt med Ahrens har fungerat väl

Instämmer inte alls							instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	

Kontakt med Anders Bergqvist Affärsutveckling har fungerat väl

Instämmer inte alls							instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	

Ange mycket gärna kommentarer till bedömningar ovan. Det är viktigt för utvärderingen.

.....
.....

Övriga upplysningar eller kommentarer

.....
.....

Bilaga 2

Medelvärde hinder för tillväxt			
	N	Mean	Std. Deviation
Kapital	15	3,73	2,25
Ägare	15	3,67	2,26
ledgrupp	15	4,87	1,77
Rekrytera	15	4,27	1,83
Stagnera	15	4,07	2,28
konkurrens	15	3,53	2,03
försäljning	15	5,27	1,49
produktion	15	4,47	2,29
Org	15	4,40	1,40
politik	14	2,64	1,60
resurser	15	3,00	1,81
generation	14	2,71	2,13
Valid N (listwise)	13		

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

Rapporten *Tillväxt i Snabbväxande Företag* sammanfattar arbetet och resultatet från program 2, som i huvudsak inriktas till företag i nordvästra 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

