



Tillväxt i "Snabbväxande Företag"

Utvärdering av ett utvecklings- och utbildningsprogram för skånska snabbväxande företag

Program 1

Tillväxt i "Snabbväxande Företag"

Utvärdering av ett utvecklings- och utbildningsprogram för skånska snabbväxande företag

Program 1

TITEL: **Tillväxt i "Snabbväxande Företag"**
Utvärdering av ett utvecklings- och utbildningsprogram för skånska snabbväxande företag
Program 1

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

FORMGIVNING: Aktiv Kommunikation Öresund/MOLDA grafisk form

TRYCK: CA Andersson, Malmö, 2006

Förord

Näringslivsutveckling för ökad tillväxt i Skåne 2005-2006 är den samlande titeln för en särskild tillväxtsatsning med Näringslivsutveckling Region Skåne som huvudman. *Snabbväxareprogrammet – P1* är det första av fyra initierade program. Detta första program har i huvudsak riktats till företag i nordöstra Skåne, men även företag från andra delar av Skåne har deltagit.

Region Skånes Regionala utvecklingsnämnd (RUN) beslutade våren 2004 om riktade insatser till företag i Skåne med syftet att öka förutsättningarna för tillväxt och därmed även ge möjligheter för ökad sysselsättning i Skåne. Utgångspunkten har varit att genom programmet utveckla modeller för hur företag kan vidareutvecklas och växa med ökad kunskap. Programmet innehåller en inledande analys, påföljande seminarier, personlig coaching och kunskapsutbyte mellan företagen. Målgruppen är företag som redan har stabil tillväxt och vilja att växa, men där verktygen för ökad tillväxt behöver slipas ytterligare.

Inspirationen till snabbväxarprojektet i Skåne har bland annat hämtats ur liknande insatser i de båda tillväxtregionerna Göteborg och Växjö. Detta första utvärderingsresultat kommer att ingå som underlag för en benchmarking mellan regionerna Göteborg och Växjö samt Nutek, där syftet är att vidareutveckla konceptet inför nya insatser formade för att bistå de skånska företagens utveckling.

Snabbväxarprojektet ägs av Region Skåne med huvudfinansiering från Svenska ESF-Rådet och delfinansiering/analysinsatser från Almi Företagspartner i Skåne. Ahrens Growth Syd AB arbetar som kontrakterade konsulter i projektet och Högskolan Kristianstad genomför en oberoende utvärdering av projektarbetet i sin helhet.

Malmö 24 maj 2006

Näringslivsutveckling Region Skåne

Nils Eric Svensson
Processledare

Tel 040-359209, 0703-359209
nils-eric.svensson@skane.se

Innehåll

Sammanfattning	7
<hr/>	
1. Bakgrund	9
1.1 Småföretag skapar sysselsättning och tillväxt	9
1.2 Projektets innehåll och genomförande	9
<hr/>	
2. Utvärdering av projektet	12
2.2 Utvärderingens syfte	12
2.3 Utvärderingens mål	12
2.4 Modell för utvärdering	12
2.5 Utvärderingens genomförande	13
2.6 Metod samt reliabilitet och validitet i undersökningen	14
<hr/>	
3. Resultat av utvärdering	15
3.1 Förändringar på kort sikt orsakade av programaktiviteter	15
3.1.1 Svårigheter att rekrytera nyckelpersoner	15
3.1.2 Marknaden stagnerar under de närmaste åren	16
3.1.3 Flaskhalsar i produktion och leveranser	16
3.1.4 Organisationen hänger inte med	16
3.2 Seminarseriens upplägg	17
3.3 Resultat från uppföljning 6 – 8 månader efter programmets slut	18
3.3.1 Varför valde ni att delta i programmet?	18
3.3.2 Vilka förväntningar hade ni på programmet?	18
3.3.3 Hur upplevde ni värdet av Almi analysen?	19
3.3.4 Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?	19
3.3.5 Vad identifierade ni som ert viktigaste hinder för fortsatt tillväxt?	21
3.3.6 Hur upplevde ni värdet av coachningen?	21
3.3.7 Hur upplevde ni värdet av att arbeta med programmet ute på de deltagande företagen?	21
3.3.8 Har ni någon fortfarande kontakt med de andra företagen i projektet?	22
3.3.9 Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet?	22
3.3.10 Vilka reella förändringar har skett i ert företag som ett resultat av att ni deltagit i programmet. .	23
<hr/>	
4. Slutsatser och rekommendationer	24
<hr/>	
5. Källförteckning	26
<hr/>	

Sammanfattning

Undersökningen omfattar effekter av lärande och kompetensutbildning hos 8 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*”.

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. Vilka är den mätbara effekt, cirka 6 månader efter avslutat program, i termer av resultat som kan härledas till deltagandet i programmet.

De fanns fyra frågor som respondenterna uppfattade som problem för fortsatt tillväxt *Svårigheter att rekrytera nyckelpersoner. Marknaden stagnerar under de närmaste åren. Flaskhalsar i produktion och leveranser. Organisationen hänger inte med.* Efter att deltagarna deltagit i programmet hade deras attityd till frågorna förändrats så att de nu inte ansågs utgöra ett lika stort hinder. 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 tillväxtbarometer tillsammans med seminarieserien 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
- Vi kom på att det vi gjort var rätt men nu ser vi det tydligare
- Kan man identifiera sina svagheter och göra något åt det blir man stark.

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

Att kunna intervjua deltagarna cirka sex till åtta 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 de flesta förändringar som skett var organisatoriska som till exempel:

- Skapande av en ny ledningsorganisation
- Ökat ansvar till medarbetarna
- Nyrekrytering av 1-2 säljare
- Nyanställning av 6 personer i år

Slutsatsen är att programmet har haft effekter som tydligt gynnat regional utveckling genom nyanställningar där programmet haft en positiv effekt. Resultaten påtagliga men varierar naturligtvis mycket från företag till företag.

Högskolan Kristianstad Maj 2006
Christer Ekelund
Ek.Doktor

Högskolan Kristianstad Maj 2006
Peter Parker
Fil.Doktor

1. Bakgrund

Region Skåne har initierat och bedrivit ett utvecklings och utbildningsprogram för snabbväxande företag inledningsvis initierats till företag i Nord Östra Skåne. Syftet är att de medverkande 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 8 företag lokaliserade i huvudsak i nordöstra Skåne medverkat i projektet. Från start fanns det ytterligare ett företag med i projektet men företaget valde att inte fullfölja projektet. Bland företagen återfanns skilda branscher som: transportföretag, installatörsföretag, grossistföretag, reklamföretag m.m. Totalt medverkade 146 personer från de medverkande företagen.

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 en tillväxt i små och unga företag är av stor betydelse för att skapa nya arbeten i näringslivet (Näringsdepartementet 2005¹). Det nu aktuella ”snabbväxprogrammet” 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 coachning inriktat på att fortsätta växa såväl snabbt som lönsamt*”.

1.2 Projektets innehåll och genomförande

Programmet startades hösten 2004 och avslutades första halvåret 2005. 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 involveras 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 att företagen tackat ja till medverkan i programmet genomför ALMI Företagspartner en analys av de deltagande företagens förutsättningar för fortsatt god tillväxt. I analysen

1. Artikel nummer: N5021

använde sig ALMI av, Tillväxtbarometer², som är ett analysverktyg innehållande 12 ”ben” + ett överenskommit analysunderlag med Svenska ESF-rådet, Växtkraft Mål 3. Två konsulter från Almi intervjuar företagsledningen för sig och personalen i grupper om 10 personer för sig. Intervjuerna som baseras på barometern omfattar cirka 70 frågeställningar som berör områden som tillväxtfinansiering, tillväxtutrymme, marknadsskapande, tidsmonopol, 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 styrka respektive svagheter ur ett tillväxtperspektiv behandlades.

Programbeskrivning

- Tillväxtbarometer – en analys av det enskilda företagets kraft att växa långsiktigt. Analysen baseras bl.a. på intervjuer med ägare, ledningsgrupp och representanter för de anställda.
- Sex intensiva seminarier med konkreta fallstudier 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.

Parallellt med analysen utförd av Almi startades ett seminarieprogram innehållande 6 seminarier kring tillväxt där ansvariga för seminarieprogrammet har varit Ahrens & Partner. Konsulten har upphandlats av Region Skåne Näringslivsutveckling i samverkan med MA-Skåne. Seminarierna var förlagda på de olika deltagande företagen och varje seminarie 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 under seminarierna. Efter genomförda seminarier fanns det inbokat tid för individuell coachning (handledning) för att stödja företagsledningen i att omsätta kunskaperna i konkret handling.

Seminarium 1 – Startseminarium

Vad är ett tillväxtföretag?

Tillväxtlistan – förebilder för Sveriges snabbväxare

Presentation av deltagande företag

Deltagarföretagens Tillväxtbarometer

Seminarium 2 – Tidsmonopolet

Tidsmonopolets faser

Hur skapas ett uthålligt Tidsmonopol

Fokusering

Skapa marknad

Internationalisering eller ?

Resursstrategi – legobalans

2. Tillväxtbarometern utvecklad av Ahrens Rapid Growth

Seminarium 3 – Produktblomman

Hur bygga ett helhetserbjudande och hur få säljarna att sälja hela ”Produktblomman”
Imageskapande, Fönsteröppnande, Helkundsskapande och Lojalitetsskapande åtgärder i
tidsmonopolets olika faser
Internationalisering

Seminarium 4 – Hårdmjuka styrningen

Ledstjärna, värderingar och målstyrning
Rallarorganisationen – att få **alla** att driva
Slottet och tältet – hur bygga en växande organisation utan att bli byråkratiserad?
Rekrytering

Seminarium 5 – Tillväxtledarskapet

Det symboliska ledarskapet, att leda genom att vara.
Growfile – tillväxtledarens egenskaper
Tillväxtteamet – ledningsgruppens sammansättning
Hur identifiera och välja duktiga tillväxtledare?
Ledningskontinuitet – kan någon annan ta över?

Seminarium 6 – Hur identifiera tillväxtens fällor

Tillväxt platåer – hur kommer man ur dem?
Hur får man fart på avstannad tillväxt?

2. Utvärdering av projektet

2.2 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 **coachning** 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 6 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 utredas.

2.3 Utvärderingens mål

Kortsiktigt mål

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

Långsiktigt mål

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

2.4 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. Sex till åtta 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

8 tillväxtföretag identifieras av näringssekreterare i samarbete med Projektleddare i Skåne Nordost. Företagen skall 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 seminarium 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 orsakat för processer inom respektive deltagande företag. Detta kan innebära ny kunskap kring organisation, produkt/marknad, arbetsinnehåll mm. 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 som deltagarna upplever som viktigaste aktivitet. I detta ingår kontakter med deltagande företag.

2.5 Utvärderingens genomförande

Vid programstarten fick projektdeltagarna besvara en enkät där det 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 6-8 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 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 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 till coaching där företaget 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 skulle efter programmets 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.

2.6 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 definierat.

I undersökningen har vi dels arbetat med strukturerade enkäter. Dessa har delats ut vid två tillfällen dels i anslutning till start och avslut av seminarieserien vilket medfört att vissa frågor kunnat jämföras. Här har respondenten fått besvara dels strukturerade frågor där en Likert skala 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 6 – 8 månader efter programmet avslutats genomfördes personliga intervjuer med samtliga bolags VD. Intervjuerna varade cirka 1 timme och spelades in och därefter skrevs ut i sin helhet. Medverkade vid intervjuerna gjorde båda undersökarna som under intervjuerna förde egna anteckningar. Dessa jämfördes för att kunna säkra att underlaget tolkades korrekt. Intervjuer 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 representativt 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 och 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 som är att genom programmet se förändringar vad avse företagens *attityder* samt *förmåga* till att se förutsättningarna för långvarig tillväxt.

3.1 Förändringar på kort sikt orsakade av programaktiviteter

Här bedöms, genom olika frågor, dels 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. Denna jämförs med de svar som lämnas 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. 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 2 per företag, för 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. De fyra frågor som här är analyserade är: *4.4 Svårigheter att rekrytera nyckelpersoner. 4.5 Marknaden stagnerar under de närmaste åren. 4.6 Flaskhalsar i produktion och leveranser. 4.9 Organisationen hänger inte med.*

Frågeformuläret är besvarat vid uppstart seminariet av 14 respondenter och samma enkät besvarades vid slutet av programmet av 9 respondenter. I jämförelsen har vi valt att jämföra de 9 som besvarade enkät två med samma respondenter som besvarade enkät ett. De frågor som här analyseras baseras på en Likert skala (Dilman, D, A, 2000) där 1 är lika med *har ingen betydelse* och 7 är lika med *har avgörande betydelse*. Likert skalan är en ordinalskala där avståndet mellan svarsalternativen ej är mätbara men den används ofta när det gäller att mäta attityder. I den här undersökningen besvarar samma individer exakt lika frågor vid två olika tillfällen vilket gör att deras bedömningar om Likertskalan och avståndet uppfattas som lika.

3.1.1 Svårigheter att rekrytera nyckelpersoner.

Tabell 1 visar på medelvärdet³ av vilka tillväxthinder som *svårigheten att rekrytera nyckelpersoner* utgjorde för deras företag vid projektets uppstart. Av tabell 1 framgår en tydlig tendens att respondenterna efter programmet ansåg att *svårigheten att rekrytera nyckelpersoner* utgjorde ett mindre problem (medel 4,3). Motsvarande medelvärde vid uppstart var 4,9. Den tolkning man kan göra av detta är att respondenternas attityd till svårigheten att rekrytera nyckelpersoner har förändrats till att inte se det som ett lika stort tillväxthinder.

3. Medelvärdet är ett centralmått som utvisar summan av antalet observerade värde 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 Rekrytering, hinder för tillväxt

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	rekrytera	4,8889	9	1,83333	,61111
	Rekrytera2	4,3333	9	1,41421	,47140

3.1.2 Marknaden stagnerar under de närmaste åren

Tabell 2 visar på medelvärden av hur respondenterna upplevde frågeställningen om *Marknaden stagnerar under de närmaste åren* som ett hinder för tillväxt. På samma sätt som den tidigare frågeställningen visar sig medelvärdet att sjunka efter man deltagit i seminarieriet. Detta kan tolkas som att seminarieriet inneburit att deltagandet förändrat synen på tillväxthindrets betydelse.

Tabell 4 Stagnerande marknad, hinder för tillväxt

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Stagnera	4,67	9	2,000	,667
	Stagnera2	3,78	9	1,481	,494

3.1.3 Flaskhalsar i produktion och leveranser

Den tredje frågeställningen som utpekades som ett betydande tillväxthinder är *Flaskhalsar i produktion och leveranser*. I tabell 3 redovisas medelvärdesdifferenserna på alla observerade värde. På samma sätt som den tidigare frågeställningen visar sig medelvärdet att sjunka efter man deltagit i seminarieriet. Detta kan tolkas som att seminarieriet inneburit att deltagandet förändrat synen på tillväxthindrets betydelse.

Tabell 3 Flaskhalsar i produktion och leveranser

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Flaskhapr	4,44	9	2,186	,729
	Flaskhapr2	3,33	9	1,581	,527

3.1.4 Organisationen hänger inte med.

Den fjärde frågeställningen som utpekades som ett betydande tillväxthinder är *Flaskhalsar i produktion och leveranser*.

Tabell 4 Organisationen hänger inte med.

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Org	5,22	9	1,787	,596
	Org2	4,11	9	1,833	,611

Tabell 4 visar att inställningen till frågeställningen kring organisationen hade förändrats under seminarieperioden även om det inte var statistiskt säkerställt. Samtliga fyra frågeställningar kring hinder för tillväxt har förändrats i den mening att deltagarna upplever att hindrens betydelse

har minskat efter genomfört seminarieprogram. Den tolkning man kan göra är att förändringen kan hänföras till seminarieserien och att seminariedeltagarna fått en bättre förståelse för hur tillväxthinder kan bemötas. Detta styrks också av en fråga som besvarades efter seminarieserien. Frågan innebar att deltagarna fick ta ställning till ”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. Medelvärdet är 4,78 vilket visar på att en förändringsprocess inletts företagen bedömde därför att deras deltagande lett till betydande förändringsprocesser.

Tabell 5 Inställning förändringsprocess

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Semserie	9	4,78	1,856	,619

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 Ahrens har fungerat väl

Kontakten med Anders Bergkvist Affärsutveckling har fungerat väl

Tabell 6 Seminarieriens upplägg

	N	Mean	Std. Deviation
Urvalftg	9	5,89	1,167
personer	9	6,44	,882
Engagem	9	6,11	,782
Almi	9	6,00	1,323
Ahrens	9	5,67	1,323
koordinater	9	5,89	1,269
Valid N (listwise)	9		

Respondenterna är mycket positiva som framgår i tabell 5 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.

- Kopplingarna till EFS o Almi. Region Skåne onödigt krångliga o otydliga
- Tillväxtbarometern har vi upplevt som ett konkret o nyttigt verktyg som sätter fingret på brister och möjligheter – konstruktiva diskussioner

- Seminarieutformningen av Ahrens och ledarskapet av Ahrens under seminarierna har varit utmärkta
- Vi upplevde att Ahrens har ett mycket pressat tidsschema vilket gör att ett i övrigt utmärkt innehåll blivit lite lidande
- Urval företag hade kanske blivit bättre o ”snarlika” företag varit med
- Duktiga och trevliga personer
- Det jobbiga är att ta sig tid när man redan är stressad
- Intressant att lyssna och lära av andra

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 6 – 8 månader efter programmets slut

I detta stycke försöker vi återge resultat från uppföljningsintervjuer 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.

3.3.1 Varför valde ni att delta i programmet?

Det finns inget entydigt svar på varför man valde att delta i programmet. I de fall där man kände till Ahrens bidrog detta till att man gick med. Andra såg det som en möjlighet att få in utomstående som kritiskt granskar det egna företaget.

- Vi visste egentligen inte vad det handlade om men kanske såg vi det som en möjlighet
- Katastrofalt initialt möte alldeles för många aktörer. Tackade nej men blev övertalad av Anders Bergström
- Det är så bra att få in folk utifrån som tittar kritiskt.
- Kände att det var en chans att få lite nya input och nya intryck för att komma vidare
- Ja efter ett antal prat med projektledaren så kändes det positivt. Hade aldrig hört talas om Ahrens tidigare.
- Ahrens hade referenser som var goda.
- När jag fick höra om detta att vi fick möjligheten att vara med här. Då sa jag ja på stuts, jag behövde inte en sekunds betänketid. Även om det nu behäftar en kostnad på 20 000 kronor. Det är ingenting och snacka om. Det är så jävla bra att få in folk utifrån som tittar kritiskt, hjälper till.

3.3.2 Vilka förväntningar hade ni på programmet?

Efter man tagit beslut om deltagande så fanns det en nyfikenhet att vara med och lära från de andra företagen och ifrån konsulterna. Samtidigt kan det konstateras att förväntningarna inte var särdeles höga.

- Nej egentligen inte förutom på Ahrens
- Vi var intresserade att se hur andra företag arbetade med de här frågorna och naturligtvis att lära oss från konsulterna

- Vilka problemställningar och vilka möjligheter ha företagen från de olika branscherna fanns det något att lära?
- Jag hade inga förväntningar
- Lite lockad av att se hur andra företag har det
- Jag hade inga större förväntningar och jag tyckte att första träffen (introduktionsmötet) var det absolut luddigaste jag varit med om (det var många parter inblandade författarnas anmärkning)

3.3.3 Hur upplevde ni värdet av Almi analysen?

Deltagarna upplevde analysen som professionell som tillförde företagen ny kunskap kring hinder för tillväxt. Det skapade också ett engagemang från medarbetarna som stimulerade till diskussioner kring frågorna. Gav en ökad insikt i mellan företagsledning och anställda.

- Jag tyckte det var ganska bra för man fick en utomståendes värderingar på det man själv jobbar med. Det var också bra med feed back till personalen. Personalen mer positiva än vi trott.
- Almi professionella. Beskrivningen speglade verkligheten.
- Den här analysmetoden med spindeln är ju mycket mer djupgående och omfattande än den vi hade när vi blev årets företagare.
- Den har engagerat all personal och alla kände delaktighet
- Den tillsammans med seminarierna har skapat en process där vi fokuserar framåt
- Spindeln frågor i övriga organisationen men också hos mellan oss som deltog i seminarierna.
- Man kan säga att Almi gav en insikt i de starka och svaga sidorna
- De var konkreta de var de faktiskt
- Framförallt bidrog den till att öppna en diskussion kring de här frågorna
- Vi upplevde analysen som mycket bra därför alla blev engagerade Almi analysen och umgänget med de andra företagen i en tiogradig skala ligger på en åtta, seminarierna på fem och coachning på fyra.
- I många delar var personalen mer positiv än vad vi hade trott: vi trodde kanske att vi drev dem för hårt.

3.3.4 Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?

Svaren är på denna fråga är mer utvecklade och blandade. Det gav en god insikt för företagen i hur andra deltagare har organiserat sin verksamhet vilket leder till processer kring hur verksamheten hemma kan förändras. Mycket av det som seminarierna handlade kring hade deltagarna viss kännedom om men seminarierna bekräftade och förstärkte detta.

- Absolut, inte minst att man fick insikt i de andra företagens verklighet hur de kämpar dagligen stundligen med marknadsföring och hur central marknadsföringsfrågan är på många företag och samtidigt hur många företag inte har någon professionell hjälp eller professionell kapacitet internt. Man har en ekonomi chef men ingen marknadsföringschef. Men samtidigt så fick man ju se att även framgångsrika företag har löst det med hemmasnickrade metoder. Det är det som imponerar mig.
- Man fick insyn i hur andra företagare jobbar, det var också väldigt intressant, egentligen det som var en stor behållning av de här seminarieserierna.
- Titta på hur andra företagsledare jobbar.

- Min bild och värdering av seminarierna totalt sätt, att man lärde sig ett och annat men att det kunde ha varit mer koncentrerat, lite mer exempel från det verkliga livet.
- Det var väl de två huvudsakliga som vi kände att där kunde man göra nåt bättre, det som var väldigt positivt var det att det öppnade ögon på en rad områden. Jag tänker på såna saker som vår produktlansering, vad är det som gör att det blir en tillväxt? Jo, det blir att man får en idé som möter behovet någon stans. Där gav det en hel del impulser att jobba vidare med, men fler exempel från verkliga livet och lite mer koncentrerat över huvudtaget.
- Med enkla medel utan några konstigheter förmedlar sitt budskap. Deras sätt att hålla tid! Börjar du kl 9 så var det kl 9. Är det slut kl 14 så är det kl 14. inte en sekund förre eller efter. När du är där så är du, har inte folk kommit så kör igång ändå för det är denna tid. Många är ju då mycket stressade. Men vet man att det är denna tid så är det. Då kör vi järnet och sedan är det slut. Inte drar ut. Sättet att presentera, väldigt jordnära. Inga konstigheter ingen hokus pokus. Det är jätte bra. Sedan är det ju de seminarierna ute på företaget. Man gick ju in i respektive företag en av de andra entreprenörerna in och intervjua folk och hitta styrker och svagheter.
- Det fanns ju vissa som man kom ihåg väl, bl.a. vilka hinder man har för att öka tillväxt både det med ledarskapet och fällorna. Jag tyckte det gav mig väldigt mycket. Det var nog det som satt sig djupast.
- Fick flera bekräftelser under dessa seminarier. Till ex produktblomman jag kommer ihåg ett flertal gånger när jag öppnade munnen.
- Svårt att hitta i efterhand komma ihåg vad som var viktigt men det var i något seminarium om det här med helkundskapande. Vi hade uppenbarligen fattat det men vi har fått en mycket bättre bild, en tydligare bild av vad det här företaget är bra på. Vi kom på att det var det vi hela tiden hade försökt göra men vi såg det klarare och kunde göra det bättre.
- Det är det jätte intressant. Tänk dig där kommer, framgångsrika entreprenörer de har ju inga skygglappar, in och ifrågasätter och tittar och det var grejer som både var relevanta och inte relevanta. Det är inte lätt att få sig en bild. Det var jätte intressant att få andra entreprenörers syn på verksamheten. Där fick man både ris och ros. Det är riset som är intressant. Kan man identifiera sina svagheter och göra nånting åt dem så blir man jäkligt stark.
- Normalt när man pratar om att växa snabbt, upp som en sol och ner som en pannkaka men Ahrén visar att det finns många företag i år efter år att bara växer och växer och lönsamma under tiden osv. Upp som en sol och ner som en pannkaka gamla jantelagen, Ahrén visar att så här behöver det inte vara.
- När man har varit på de här seminarierna så var man extremt motiverat och nu jävla ska jag hem och ändra detta, göra det och det. Så gick det en dag och så var det de 15, 20 telefonsamtalen och mötarna, sedan har det gått en och halv vecka sedan var man i det gamla igen.
- Jag har inte reflekterat över tillväxtens fällor om inte vi haft scenarier över dem.

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

På frågan om viktigaste tillväxthinder visade sig att deltagarna var ganska vaga i sina svar. Det förefaller som efter programmet så är det inget enskilt tillväxthinder som deltagarna poängterar.

- Identifierade ni tillväxthinder: ja det kan man nog säga att vi har gjort fast jag kan inte minnas att vi satt det på pränt...det var nog mer om möjligheter och svårigheter.
- Hindret som vi hade i utvecklingen det var alltså vi hade nästan nått taket för att får så mycket gjort i dem här. Jag kan inte sälja mer än hundra specialanpassad hus. Min kollega han inte göra mer än hundra hus. Vi hade taket 200 hus. Jag minns en bild i det här med utvecklingsstrategi istället för att fiska en fisk åt gången. Detta har inneburit att vi börjat i ny bransch
- Framförallt att vi var oorganiserade i vissa saker vi styrde inte upp verksamheten tillräckligt mycket, vi har fått en helt annan delansvar från personalen på sen vi satte igång.

3.3.6 Hur upplevde ni värdet av coachningen?

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

- Har inte satt några absoluta svar. Så i princip det inte var det mest lyckade delen.
- Vi har inte utnyttjat det till fullo.
- Man har gått igenom en process... ..så är det alltid när man går vidare så har man ju kommit en nivå det inte säker vi hade varit det om vi inte hade haft coachning.
- Man skulle kanske använda det på ett annat sätt idag. Då var det så inriktat på försäljning, vi haft mycket problem med vår säljanläggning.
- Genom Coachningen tillbaka till den ursprungliga affärsidén med hög service för små kunder (bättre marginal, friare) än att fokusera på stora order som vi varit på väg in i (vårdhemsbedjor) men där var allt så pressat.
- Inte ett jävla dugg. Jag hade ingen coachning, vi hade det seminariet ihop med den coachen som vi skulle ha. Rent personligen så fick jag inte förtroende för honom. Det stämde inte och därför så jag lät det rinna ut i sanden.
- Coachningen, det var då vi åkte på personal resan vi använde hela coachningen att gå igenom hela tillväxtbarometern. Den var väsentlig för oss. Den gick Ahrens igenom bit för bit med oss.

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

Att förlägga seminarieserien ute bland de deltagande företagen upplevdes mycket positivt av företagen. En del beskriver det som att man fick upplevelser där man kände igen sig själv och sin organisation vilket ledde reflektioner.

- Ja, man lärde känna varandra och sedan kunde man från företag till företag se att det var ju liknande problem. Det var inte så att det var helt olika saker. Man kunde se mycket som låg hos ledningen
- Alla värdföretagen gjorde sitt yttersta för att det skulle bli bra
- Alla tyckte vi att vi fick för lite tid att lära känna varandras verksamheter men samtidigt fanns det en ovilja att avsätta mer tid

- Där fanns ju ingen vilja att växa från ledningen. Det var ju oerhört konstigt det är klart att XXXX var tvungen att lämna. Det tror jag i och för sig var programmet förtjänst. Ja motsättningarna mellan vad man vill blir för stora. Ägaren vill ett och ledningen ett annat. Det kan inte hålla om de någon så envist driver det här vilket kristalliserades ut så jävla tydligt när vi var där att det var rent pinsamt.
- Jag tyckte det var mycket intressant och träffa så många olika personligheter, företagsledare och lyssna på deras värderingar och då när vi var ute utfrågningar om arbetsplatser, där fick man ju många ifrågasättningar som i sig blev en aha upplevelse till sig själv, det var värd att tänka på.
- Man ska vara ärlig när man svarar, företagen var väldigt skiftande jag kan inte säga att jag har tillgodogjort mig så mycket utav de företag som var med.

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

Här ger respondenterna ett entydigt svar att någon kontakt med de övriga deltagarna inte har förekommit.

- Nej inte någon av dem.
- Nej, det har vi inte haft.
- En viktig aspekt är det jag sade att det är ingen av de företagen som ligger nära oss på det sättet i nåt avseende. Jag känner inte på det sättet att, jag tror att de är väldigt professionella på många sätt men jag känner inte att de kan tillföra nåt till mig och jag har sannolikt inget att tillföra dem och då blir det ingen kontakt på det sättet
- Nej, inte så där jag har haft någon lite kontakt med någon som frågade efter något dokument., man blir glad om de är i tidningen.
- Kontakt med andra seminariedeltagarna i efterhand: nej, vi hann inte lära känna varandra tillräckligt.
- Nej, vi kom inte så pass nära varandra så att det fanns en anledning att uppta en kontakt. Inte med gruppen. Det har inte funnits nån initiativ till det. Man borde göra det. Detta är kanske så att de andra har haft nytta av någon annan som inte jag känner till. Man borde ha någon form av uppföljning.

3.3.9 Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet?

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

- Absolut
- Det skulle jag vilja göra men jag skulle vilja göra om några få saker: försökte sy ihop likartade affärskulturerdet andra är att jag tror att det skulle gagna alla att komprimera det mer.
- Rekommendera programmet för andra? Ja det gör vi.
- Det kommer jag att säga till alla, kom inte och säg att du inte har tid.
- Detta är ypperligt sätt att befrämja näringslivet att man satsar på friska företag att det finns potential.
- Det skulle jag kunna göra och så pass att jag skulle kunna delta i ett sånt program igen.
- Ja, det har jag redan gjort. Jag har pratat med en del som har ringt och frågat.

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 mycket påtagliga resultat.

- Konkret så har det genererat en annorlunda ledningsbild från mig själv, att stärka upp ledningsgruppen och göra mig mindre betydelsefull själv, det är den starkaste delen som processen har gett och som satts igång. Det visste jag redan innan det också, men låt oss säga att där har jag konkretiserat det, det hade jag redan från den andra spindeln diagrammet som vi gjorde två år tidigare.
- Man ser internt på organisationen i företaget så har det resulterat i att vi kom igång med en diskussion om ledarskap om mål, om såna saker som vi hade snuddat vid tidigare nåt som blev uppenbart att det fanns brister att det fanns mycket att göra. Det har lett till praktiska förändringar hur vi jobbar internt. Det har gett ett resultat rent konkret att ett ökat ansvar för varje medarbetare, vi har en traditionell uppbyggnad av projektledargrafiker och copy. Det har fördelat en större projektlednings ansvar för var och en medarbetare.
- Konkret har det gett en insikt som jag har prioriterat att vi ska vidare, men egentligen så har vi inte kommit så mycket längre. Insikten finns där vi vet att vi har ett antal saker som vi måste ta oss vidare med, som känns prioriterade att göra men vi har inte gjort det.
- Växer man så behöver man mer folk. Vi letar ju efter säljare men just nu har vi lite skit i kappsäcken. Får man in folk i det, man ska ha det lite "Cleant" för att vi ska kunna göra bra rekrytering.
- Anställa tre säljare varav kanske 1-2 är ett resultat av seminarierna
- 5% ökning i volym
- Vi nyanställde i höstas, vi har nyanställt det sista halvåret. Vi kommer att nyanställa sex personer i år. Den första kommer på måndag den andre redan klar men kommer i juni. En dörröppnare, det går snabbare. Utveckling på företaget har varit extrem ena från starten. Jag kan inte säga att vi inte skulle ha gjort det ändå, vi kunde ha tagit in fler nu som jobbat ännu mera. Det är en dum grej, men vi hade kanske gjort det eller tackat nej till intervjun. En strategi som sådan hade nog inte eller uttryckte det tidigare, det är liksom produkt av seminariescenarier.

4. Slutsatser och rekommendationer

Utvärderingen 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, via enkäter, undersökt deltagarnas attityder relaterat till tillväxthinder före seminarieserien. Därefter har deltagarnas attityder till samma frågeställningar undersökts efter seminarieserien. 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, sex till åtta månader, efter seminarieseriens avslut undersöka samma sak som i del ett. Dessutom är syftet också att undersöka vilka effekter eller resultat som deltagandet i programmet gett.

Nedan visas hur utvärderingen skett där analysen skall visa vad aktiviteterna i programmet orsakat för processer i företaget och resultat Dessa processer har lett till.

Aktivitet → Process → Resultat

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

De fanns fyra frågor som respondenterna uppfattade som problem för fortsatt tillväxt⁴: *4.4 Svårigheter att rekrytera nyckelpersoner. 4. 5 Marknaden stagnerar under de närmaste åren. 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 nu inte ansågs utgöra ett lika stort hinder. 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 tillväxtbarometer tillsammans med seminarieserien 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
- Vi kom på att det vi gjort var rätt men nu ser vi det tydligare
- Kan man identifiera sina svagheter och göra något åt det blir man stark.

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

Att kunna intervjua deltagarna cirka sex till åtta 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 de flesta förändringar som skett var organisatoriska som till exempel:

- Skapande av en ny ledningsorganisation
- Ökat ansvar till medarbetarna
- Nyrekrytering av 1-2 säljare
- Nyanställning av 6 personer i år

Slutsatsen är att programmet har haft effekter som tydligt gynnat regional utveckling genom nyanställningar där programmet haft en positiv effekt. Resultaten påtagliga men varierar naturligtvis mycket från företag till företag.

4. Av totalt 14 frågor hade dessa fyra högst medelvärde vilket innebär att de upplevs som störst hinder för fortsatt tillväxt.

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

5. Källförteckning

2000, Dilman, D, A. Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method (2nd edn), New Yourk, Wiley.

2003, Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Research Methods for Business Students, Third edition, Prentice Hall

Näringslivsutveckling för ökad tillväxt i Skåne 2005-2006 är den samlade titeln för en särskild tillväxtsatsning med Näringslivsutveckling Region Skåne som huvudman. *Snabbväxareprogrammet – P1* är det första av fyra initierade program. Detta första program har i huvudsak riktats till företag i nordöstra Skåne, men även företag från andra delar av Skåne har deltagit.

Detta är ett samarbetsprojekt mellan Region Skåne, 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

