



Tillväxt i Snabbväxande Företag

Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag

Ett projekt i regi av Region Skåne Näringslivsutveckling i samverkan mellan Svenska ESF-Rådet, ALMI Företagspartner i Skåne och Ahrens Growth Syd AB, med oberoende utvärdering av Högskolan Kristianstad

Program 4

Tillväxt i Snabbväxande Företag

Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag

Ett projekt i regi av Region Skåne Näringslivsutveckling i samverkan mellan Svenska ESF-Rådet, ALMI Företagspartner i Skåne och Ahrens Growth Syd AB, med oberoende utvärdering av Högskolan Kristianstad

Program 4

TITEL: **Tillväxt i Snabbväxande Företag**
Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag
Program 4

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 P4

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. Arbetet har löpt över tiden 2004-2007.

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, P2, riktades i huvudsak till företag i nordvästra Skåne och det tredje, P3, motsvarande till företag i södra Skåne. I detta fjärde program, P4, har företag från hela Skåne deltagit.

Region Skånes tidigare Regionala utvecklingsnämnd (RUN), beslutade våren 2004 om särskilda 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 och metoder för hur företag kan vidareutvecklas och växa med ökad insikt och kunskap.

Programuppbyggnaden består av en inledande analys, påföljande seminarier, personlig coaching av framförallt företagsledningen samt kunskapsutbyte företagen emellan.

Insatsen i det första steget avslutas med att en handlingsplan för åtgärder i det enskilda företaget upprättas. I ett påföljande steg två, som sker utanför programmet, implementeras handlingsplanerna. Tilltron till användandet av gruppdynamik som metod är bärande.

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

Inspiration till snabbväxarprogrammen i Skåne har bland annat hämtats från liknande insatser i tillväxtregionerna Göteborgs-, Kronobergs- och Växjöområdena. Detta fjärde utvärderingsresultat ingår, liksom de tidigare, som ingångsvärden i benchmarking och informationsaktiviteter riktade till i huvudsak skånskt näringsliv. Syftet är att vidareutveckla konceptet inför ytterligare insatser, formade för att bistå de skånska företagen i dess utveckling.

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

Malmö den 14 januari 2008

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

Innehållsförteckning

Förord	5
------------------	---

Sammanfattning	7
--------------------------	---

1. Bakgrund	9
1.1 Småföretag skapar sysselsättning och tillväxt	9
1.2 Projektets innehåll och genomförande	9

2. Utvärdering av projektet	11
2.1 Utvärderingens syfte	11
2.2 Utvärderingens mål	11
2.3 Modell för utvärdering	12
2.4 Utvärderingens genomförande	12
2.5 Metod samt reliabilitet och validitet i undersökningen	14

3. Resultat av utvärdering	15
3.1 Förutsättningar inför programaktiviteter	15
3.1.1 Tänkbara hinder för tillväxt	16
3.1.2 Vägen till snabb tillväxt	17
3.1.3 Vad var det viktigaste syftet för att delta?	17
3.1.4 Jämförelse med konkurrenter	18
3.1.5 Sammanfattning inför projektstart	18
3.2 Resultat från uppföljning 10-12 månader efter programmets slut	18
3.2.1 Varför valde ni att delta i programmet?	18
3.2.2 Vilka förväntningar hade ni på programmet?	19
3.2.3 Hur upplevde ni värdet av ALMI-analysen?	19
3.2.4 Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?	19
3.2.5 Vad identifierade ni som ert viktigaste hinder för fortsatt tillväxt?	19
3.2.6 Hur upplevde ni värdet av coachningen?	20
3.2.7 Hur upplevde ni värdet av att arbeta med programmet ute på de deltagande företagen?	20
3.2.8 Har ni fortfarande någon kontakt med de andra företagen i projektet?	20
3.2.9 Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet?	21
3.2.10 Vilka reella förändringar har skett i ert företag som ett resultat av att ni deltagit i programmet?	21

4. Slutsatser och rekommendationer	22
--	----

5. Källförteckning	23
------------------------------	----

Bilaga 1.	24
Intervjuunderlag intervju 1 P4	24

Sammanfattning

Rapporten är den sista i en serie av fyra utvärderingar i en programserie om lärande och kompetensutveckling. I detta program deltog sju 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 coachning 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 10-12 månader efter avslutat program, i termer av resultat som kan härledas till deltagandet i programmet?

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

Den mätbara effekten av programmet är svårare att besvara eftersom här mest återfinns förändrade attityder i form av information och kommunikation inom företagen. Att kunna intervjua deltagarna cirka 10 till 12 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 förändringar som skett i huvudsak var organisatoriska.

Sammansättningen av deltagande företag har i P4 varit något olik de tidigare tre genomförda programmen. I våra intervjuer har vi kunnat se att man har tyckt att branschspridningen kanske varit väl stor. En annan slutsats som går att dra, är att programmet inte inneburit att det skapats ett nätverk av de deltagande företagen. Detta är exakt lika som föregående program. Orsaken till detta tror vi är tidsbrist. Företagen har inte tid att lägga resurser på att upprätthålla kontakter som inte omedelbart ger positiva effekter.

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

Högskolan Kristianstad oktober 2007

Christer Ekelund

Ek. Doktor

Högskolan Kristianstad oktober 2007

Peter Parker

Fil. Doktor

1. Bakgrund

Region Skåne har initierat och bedrivit ett utvecklings- och utbildningsprogram för snabbväxande företag, riktat till företag vilka huvudsakligen återfinns i Skåne. Projektet är det sista i en planerad serie om fyra projekt. 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 huvudsakligen skett utifrån 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 medverkade sju företag, lokaliserade i Skåne, i detta projekt. Bland företagen återfanns skilda branscher som installatörsföretag, entreprenadföretag m.m. Totalt fanns det 354 personer anställda på 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 gett 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 2007. Projektet är en insats inom Region Skånes satsning ”Näringslivsutveckling för ökad tillväxt” och finansieras i huvudsak med EU-medel 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 projektkoordinator med uppgift att dels bistå i rekryteringen av företag till projektet och dels tillsammans med Region Skåne samordna processen kring genomförandet. Rekryteringen av företagen inleddes med identifiering och urval av 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

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

Parallellt med analysen utförd av ALMI startades ett seminarieprogram innehållande sex 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 coaching (handledning) för att stödja företagsledningen i att omsätta kunskaperna i konkret handling.

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 fallstudier kring tillväxt, förlagda på de medverkande företagen. Se seminarieprogram nedan.
- Individuell coaching 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. Erfarenheter 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 Tillväxtbarometern, ett analysverktyg innehållande 12 ”ben”, 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 baserades på barometern och 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 utförd av ALMI startade ett seminarieprogram innehållande sex seminarier kring tillväxt. Ansvariga för seminarieprogrammet var Ahrens Rapid Growth. Konsulten har upphandlats av Region Skåne Näringslivsutveckling i samverkan med dess upphandlingsorganisation 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 (handledning) 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 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 fyra i en serie av fyra har vi försökt att ha ett likartat upplägg som använts vid tidigare program. En del frågor i enkäten har dock arbetats om som ett resultat av erfarenheter från tidigare program.

2.2 Utvärderingens mål

Kortsiktigt mål

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

Långsiktigt mål

- Att genom programmet se *effekter* som 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, 10 till 12 månader efter avslutat program, har företagsledningarna intervjuats i syfte att mäta *effekterna* i form av genomförda förändringar som resultat av programmet.

Fas 1	7 tillväxtföretag identifieras av näringslivssekreterare i kommunerna i samarbete med projektkoordinatören. 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 coachning utvärderas utifrån vad dessa orsakat 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 och det pågående projektet. Enkäten innehöll, förutom allmänna frågor kring företaget, sju frågeställningar kring olika faktorer gällande tillväxt. Fråga 4 innehöll 14 olika faktorer som ”*kan tänkas utgöra hinder för ert företags fortsatta tillväxt*”. Där ombads respondenten värdera hindrets betydelse för företagets tillväxt samt i vilken grad ledningen kunde påverka de olika faktorerna. Fråga 5 innehöll sju olika påståenden om vilka faktorer respondenterna ansåg viktiga för en snabb tillväxt. Slutligen innehöll fråga 7 fem delfrågor där respondenten ombads värdera syftet (egentligen betydelsen) med det kommande projektet.

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

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 10-12 månader efter programmet var avslutat genomfördes personliga intervjuer, omfattande cirka en halv till en timme, med företagsledarna.

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 de beslutade sig för att delta.

Vilka förväntningar hade ni på programmet?

Förväntningarna på programmet ansågs viktiga 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 riktat mot företagsledning och alla medarbetare.

Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?

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

Vad identifierade ni som ert viktigaste hinder för fortsatt tillväxt?

Frågan 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 coachning och valde själva på vilket sätt de skulle utnyttja denna.

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

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

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

En del i programmets mål var att de medverkande företagen 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 definierat.

I undersökningen har vi arbetat med strukturerade enkäter. Dessa har delats ut vid två tillfällen: i anslutning till start och vid avslut av seminarieriet, vilket medfört att vissa frågor kunnat jämföras. Respondenten har fått besvara strukturerade frågor där en Likertskala 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 10-12 månader efter programmet avslutats genomfördes personliga intervjuer med samtliga bolags VD:ar. Intervjuerna varade cirka en timme, spelades in och skrevs därefter 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 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* till att se förutsättningarna för långvarig tillväxt.

3.1 Förutsättningar inför 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 Ahrens & Partners ledning. Svaren 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 två per företag, inför ett antal frågor. Fråga 3 innehöll 14 olika faktorer som *"kan tänkas utgöra hinder för ert företags fortsatta tillväxt"*. Där ombads respondenten värdera hindrets betydelse för företagets tillväxt samt i vilken grad ledningen kunde påverka de olika faktorerna. Fråga 4 innehöll sju olika påståenden om vilka faktorer respondenterna ansåg viktiga för en snabb tillväxt. Slutligen innehöll fråga 6w fem delfrågor där respondenten ombads värdera syftet (egentligen betydelsen) med det kommande projektet. Enkäten besvarades av 5 av de 7 deltagande företagen. 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.

3.1.1 Tänkbara hinder för tillväxt

Tabell 1. Företagens attityd till hinder för tillväxt

Hinder för tillväxt	N	Mean	Std. Deviation
Svårigheter att skaffa kapital	5	3,00	1,871
Ägarförhållande	5	2,80	2,387
Ledningsgruppen är inte sampratade	5	4,00	2,739
Svårt att rekrytera nyckelpersoner	5	5,60	1,140
Marknaden stagnerar under de närmaste åren	5	5,00	1,871
Konkurrens från nya produkter	5	4,60	1,140
Flaskhalsar i försäljning	5	4,40	1,949
Flaskhalsar i produktion och leverenser	5	6,20	0,447
Organisationen hänger inte med	5	5,60	1,140
Osäkerhet kring politiska beslut	5	2,80	1,483
Saknar kompetens och resurser för att agera utanför Sverige	5	6,20	0,837
Företaget saknar viktiga utvecklingsimpulser	5	4,20	2,588
Generationsskifte inom företaget	5	4,00	2,739
Valid N (listwise)	5		

Tabell 1 visar på medelvärdet³ av vilka tillväxthinder som de deltagande företagen identifierar och där ”*flaskhalsar i produktionen*” tillsammans med ”*saknar kompetens och resurser för att agera utanför Sverige*” hamnar högst med ett medelvärde av 6.20 och den minsta standardavvikelsen.

Tabell 2. Påverkansmöjlighet på hinder för tillväxt

Påverkansmöjlighet	N	Mean	Std. Deviation
Svårigheter att skaffa kapital	5	6,40	0,548
Ägarförhållande	5	5,40	2,608
Ledningsgruppen är inte sampratade	5	6,20	1,095
Svårt att rekrytera nyckelpersoner	5	4,00	1,414
Marknaden stagnerar under de närmaste åren	5	4,20	1,789
Konkurrens från nya produkter	5	6,00	0,707
Flaskhalsar i försäljning	5	4,80	2,588
Flaskhalsar i produktion och leverenser	5	6,40	0,548
Organisationen hänger inte med	5	4,60	2,881
Osäkerhet kring politiska beslut	5	3,40	2,074
Saknar kompetens och resurser för att agera utanför Sverige	5	6,20	0,837
Företaget saknar viktiga utvecklingsimpulser	5	5,20	2,490
Generationsskifte inom företaget	5	5,40	2,510
Valid N (listwise)	5		

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

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

3.1.2 Vägen till snabb tillväxt

För att kunna bedöma vilken uppfattning kring tillväxt företagen haft vid starten av programmet, ställdes sju påståenden att ”Vägen till snabb tillväxt går genom...”. Svaren skulle visa i vilken utsträckning deltagarna höll med om vart och ett av de påstående som fanns. Skalan var en Likertskala 1 till 7 där 1 = Instämmer ej och 7 = Instämmer helt.

Tabell 3. Olika faktorerers betydelse för tillväxt⁴

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tillverka en unik produkt	5	2	7	4,20	2,280
Ha en bra budget och resultatuppföljning	5	2	5	3,80	1,304
Ha en god kontroll på likviditeten	5	3	7	5,00	1,581
Ha en kundstyrd verksamhet	5	3	7	5,80	1,643
Sprida sina risker genom att ha flera olika produkter/tjänster	5	2	5	3,00	1,414
Ha tydlig organisation med klara befattningsbeskrivningar	5	2	5	3,80	1,304
Utveckla något helt eget	5	2	6	3,80	1,483
Koncentrera sig internationellt på ett fåtal marknader	5	2	6	5,00	1,732
Valid N (listwise)	5				

I tabell 3 framgår det att standardavvikelsen⁵ varierar mycket, vilket också styrks av min- och maxvärde. Detta visar att företagen uppfattar de ställda påståendena kring vägen till tillväxt på skilda sätt. Detta beror troligast på att företagen befinner sig i olika skeden och i olika branscher. Det framgår klart att ”att ha en kundstyrd verksamhet” (medel 5.80), ”att ha god kontroll på likviditeten” (medel 5.00) samt ”att koncentrera sig internationellt på ett fåtal marknader” (medel 5.00) upplevdes som extra viktiga.

3.1.3 Vad var det viktigaste syftet för att delta?

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

Tabell 4. Motiv för deltagande⁶

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Öka min kunskap om tillväxtstrategier	5	6,20	0,837
Öka mitt nätverk med de andra företagen i projektet	5	4,00	1,581
Skapa tydligare mål för företaget	5	6,00	0,707
Öka min kunskap om internationellt företagande	5	3,80	1,304
Valid N (listwise)	5		

Den frågeställning som får högst medelvärde och näst lägst standardavvikelse är: ”Öka min kunskap om tillväxtstrategier” (medel 6.20). ”Skapa tydligare mål för företaget” (medel 6.00) är också prioriterat av deltagarna.

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

5 Standardavvikelse, populärt uttryckt, ett mått på hur mycket de olika värdena i en population avviker från medelvärdet. Mera exakt, Standardavvikelsen (σ) är en egenskap hos en sannolikhetsfördelning och definieras som kvadratroten ur variansen för fördelningen: $\sigma = \sqrt{\text{Var}(X)}$

6 Hela frågorna står att finna i bilaga 1 fråga 6

3.1.4 Jämförelse med konkurrenter

Inför programstarten ombads deltagarna att besvara frågan: ”Om du jämför dig med din starkaste konkurrent: Vad skulle du då vilja räkna upp som ditt företags tre viktigaste styrkefaktorer?” Anledningen till frågan var att få företagets uppfattning om sina relativa styrkeförhållanden gentemot det man identifierade som sin största konkurrent. Bland svaren återfanns:

- Kunniga och självgående medarbetare. Flexibilitet att anpassa efter marknadens behov.
- Snabbhet och lyhörda samt ödmjuka.
- Service kombinerat med god kompetens. Bra partners.
- Professionella. Bra samarbetspartner.
- Professionella. Erbjuder totallösningar.

3.1.5 Sammanfattning inför projektstart

Inför programstarten pekar företagen framförallt på två faktorer som tänkbara hinder för tillväxt: ”flaskhalsar i produktionen” tillsammans med ”saknar kompetens och resurser för att agera utanför Sverige” hamnar högst med ett medelvärde av 6.20 och den minsta standardavvikelsen.

Samtidigt anser man sig ha goda möjligheter att påverka så att dessa faktorer inte behöver utgöra hinder för tillväxt.

På frågeställningen om vilka faktorer som var mest betydelsefulla framgick det tydligt att: ”kundstyrd verksamhet” (medel 5.80), ”att ha god kontroll på likviditeten” (medel 5.00) samt ”att koncentrera sig internationellt på ett fåtal marknader” (medel 5.00) upplevdes som extra viktiga.

3.2 Resultat från uppföljning 10-12 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 företagets svar. Dessa citat är återgivna i förhållande till övergripande teman i intervjuerna och är således i viss mån ryckta ur sitt sammanhang i intervjun. Rubrikerna är lika de som använts i tidigare rapporter.⁷ I denna del av rapporten ingår 6 av de 7 deltagande företagen och skälet till att alla inte deltar är att ett företag sålts och ledningen slutat på företaget.

3.2.1 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 granskade det egna företaget.

- Såg det som en möjlighet där programmet passade in i vår utveckling.
- Mitt i prick för oss. Vi hade tidigare erfarenhet från Mål 3 projekt. Detta var i helt rätt fas för oss.
- Kul att vara utvald tillsammans med olika företag från skilda branscher. Kändes spännande.
- Spännande att förstå tillväxtfrågor. Har personligen ett stort intresse för denna typ av frågeställningar.
- För vår del behövde vi vidga vyerna och få ny input.

⁷ Rapporterna kan beställas via Region Skåne Näringslivsutveckling. Titel: Tillväxt i Snabbväxande Företag, Utvärdering av ett utvecklings- och utbildningsprogram för skånska snabbväxande företag, Program 1 ISSN 1653-7874 samt Tillväxt i Snabbväxande Företag, Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag, Program 2 ISSN 1653-7874 P2 och Program 3 ISSN 1653-7874 P3

3.2.2 Vilka förväntningar hade ni på programmet?

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

- Hitta vägar att utveckla företaget. Verkade vara ett seriöst upplägg.
- Högt ställda förväntningar.
- Att träffa andra, att lära sig se faran i att växa för fort. Att se varningssignaler när problem uppstått.
- Inga högt ställda förväntningar. Mera en bekräftelse på vad man håller på med i det egna företaget.
- Företaget i en utvecklingsfas där vi kan lära vad gäller organisation och ledningsfrågor.

3.2.3 Hur upplevde ni värdet av ALMI-analysen?

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

- Analysledaren var jättebra och analysen bekräftade styrkor och svagheter som vi var ganska klara över.
- Ett bra genomförande och som det visade sig en tydlig samsyn mellan medarbetare och ledning.
- Stämde bra men det genomfördes först i mitten av seminarieserien vilket upplevdes som lite feltimat.
- Si sådär, tyckte inte att den innehöll några egentliga nyheter.
- Den bekräftade på ett bra sätt styrkor och svagheter.

3.2.4 Hur upplevde ni värdet av de sex seminarierna?

Precis som i enkätsvaren värdesatte man Ahrens 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.

- Väldigt intressanta seminarier. Tyvärr lite kort tid att utvärdera sig själv vilket innebar att den delen kändes lite ytlig.
- Bra med företagsbesök där man såg verkligheten hos de andra medverkande företagen. Seminarierna var också bra och tillförde kunskap.
- Bra och det där med ledstjärna var något som vi fastnade för och har fortsatt att fokusera kring.
- Seminarieserien belyste viktiga delar och genomfördes med ett mycket strukturerat sätt.
- Det var mycket bra att som värd företag få belyst ledning och organisationsfrågor på det egna företaget. Det var också en trevlig form att vara på andra företag, men tiden räckte inte riktigt till för fördjupningar.

3.2.5 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 om efter programmet är det inget enskilt tillväxthinder som deltagarna poängterar.

- I vårt fall var det ledning och organisationsfrågor som utgjorde vårt hinder. Vi hade för olika managementstil i ledningen.

- Det var tre områden som identifierades. Det var att vi skulle paketera eller positionera våra produkter på ett tydligare sätt. Fokusera bättre på både produkt och marknad samtidigt och satsa på nya marknader
- Att få personalen med, därför så viktigt med ledstjärnan. Idag gäller fokus på detta så att personalen hänger med.
- Vår produkt var för enkel och vi måste bredda erbjudandet. Vi måste växa i huvudsak genom förvärv, då får vi skalfördelar på vår kompetenta personal.
- Då var det rekrytering och det är det fortfarande. Vi har inte tillräcklig ledningskraft för utveckling.

3.2.6 Hur upplevde ni värdet av coachningen?

När det gällde coachningen fick deltagarna själv 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. Några av företagen deltog inte.

- Blev ingen coachning.
- Det var bra med coachning där ledningen kunde borra affärsuppslag med Tomas Ahren.
- Vi hade Peter och det var bra. Vi bollade ledningsgrupparbetet, det satt bra.
- Den var bra och handlade om internationalisering och produktdifferentiering vilket var vad vi behövde.
- Hann ej med coachning.

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

På en direkt fråga om detta framkom inte så mycket.

- Det var bra man fick klart för sig att man har likartade problem.
- Mötet med de andra företagen ute var viktigt och jättebra.
- Det var mycket positivt att se de andras problem.
- Bra tyckte vi.
- Intressant men alldeles för olika företag.

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

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

- Nej, vi var för olika.
- Nej, men har haft långt gångna tankar men det har alltid kommit något i vägen.
- Nej, skilda värddar så jag har inget behov.
- Nej tyvärr, det borde ha varit en uppföljning.
- Nej.

Alla svarade nej, det fanns ingen kontakt.

3.2.9 Skulle ni rekommendera andra företag att delta i projektet?

Nästan alla skulle rekommendera andra företag att delta i projektet.

- Absolut.
- Ja, definitivt.
- Ja.
- Ja, verkligen.
- Det skulle jag gärna ha gjort.

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

Bland svaren framkom det tydligt att projektet gett företagen insikter som lett till processer som framförallt resulterat i nya ledningsstrukturer. Det är i detta program lika som i P3, till skillnad från P1 och P2, svårare att se de direkta förändringarna som är orsakade av deltagande i programmet.

- Vi har helt klart ett öppnare klimat med bättre kommunikation inom företaget. Ledningsgruppen fungerar bättre, men det kan bero på nya ägare som rört om i grytan.
- Vi har etablerat nya dotterbolag inom Sverige som kanske har påskyndats av programmet. Fokus på internationalisering har förstärkts. Vi har strukturerat/organiserat om med tydligare fokus på produkt/marknad.
- Vi har lärt oss att paketera våra produkter/bjudande på ett mer fokuserat sätt. Detta har lett till olika erbjudanden till olika målgrupper som inneburit att vi anpassat vår organisation till detta.
- En av delägarna utköpt. Vi har fått en större tydlighet och kommunicerar bättre. Vad som är orsakat av programmet och vad som är orsakat av ägarbyte är svårt att säga.
- Tror att VD-byte kan ha berott på programmet där det blev tydligt att det fanns olika managementstilar. Vi har också tydligare förstått vikten av rätt rekrytering.

4. Slutsatser och rekommendationer

Utvärderingens upplägg är att vi har undersökt vilken effekt programaktiviteterna har haft för *attityder* samt *förmåga* till att se förutsättningar för långvarig tillväxt. Detta har skett genom att, via enkäter, undersöka deltagarnas attityder relaterat till tillväxthinder före seminarieriet. I denna första del undersöktes vad de olika aktiviteterna orsakat i förändrade attityder och förmåga att värdera tillväxthinder.

Undersökningens del två är att 10 till 12 månader efter seminarieriet 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 där 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 är mycket uppskattat bland deltagarna som ger mycket goda omdömen om de genomförda aktiviteterna. På samma sätt vittnar deltagarna de aktörer som genomfört de olika aktiviteterna.

Att kunna intervjua deltagarna cirka 10 till 12 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 förändringar som skett i huvudsak var organisatoriska.

Sammansättningen av deltagande företag har i P4 varit något olik de tidigare tre genomförda programmen. I våra intervjuer har vi kunnat se att man tyckt att branschspridningen kanske varit väl stor.

En annan slutsats som går att dra, är att programmet inte inneburit att det skapats ett nätverk av de deltagande företagen. Detta var exakt lika som 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.

5. Källförteckning

2000, Dilman, D, A.

Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method (2ndedn), 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,

Program 1

Näringslivsutveckling, Region Skåne

2007, Ekelund, C., Parker, P.

Tillväxt i ”Snabbväxande Företag”,

Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag,

Program 2

Näringslivsutveckling, Region Skåne

2007, Ekelund, C., Parker, P.

Tillväxt i ”Snabbväxande Företag”,

Utvärdering av kriterier och drivkrafter för skånska snabbväxande företag,

Program 3

Näringslivsutveckling, Region Skåne

Bilaga 1

Intervjuunderlag intervju 1 P4

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

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

Företagets namn.....

Ert namn och titel.....

Telefonnummer.....

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

Fråga 1

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

1.1 Vi kommer att öka vår omsättning med %

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

Fråga 2

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

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

Instämmer inte alls

Instämmer helt

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

Fråga 3

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

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

Fråga 4

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

Vägen till en snabb tillväxt går genom...

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

Fråga 5

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

5.1.....

5.2

5.3

Fråga 6

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

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

Fråga 7

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

.....

.....

.....

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 det avslutande program 4, i vilket företag från hela Skåne deltagit. 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

