

# Slutrapport Utvecklingsanalys

2015-06-22



## Innehåll

<b>1</b>	<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Genomförande</b>	<b>4</b>
2.1	Syfte	4
2.2	Styrgrupp	5
2.3	Referensgrupp	5
2.4	Arbetsgrupp	5
2.5	Övergripande mål	5
2.6	Aktivitetsmål	6
2.7	Länsövergripande samarbete	6
2.8	Modell för Utvecklingsanalys	7
<b>3</b>	<b>Resultat och erfarenheter</b>	<b>8</b>
3.1	Certifieringar och utbildningar	8
3.2	Urval och marknadsföring	9
3.3	Genomförande	9
3.4	Iterationer	11
3.5	Följeforskning	12
3.6	Affärsmodellering	12
3.6.1	Utmaningar för mindre företag	13
3.7	Lärande	14
3.8	Avslutskonferens	15
<b>4</b>	<b>Utvecklingsanalys som effektiv stödinsats framåt</b>	<b>16</b>
4.1	Inledning	16
4.2	Introduktion	16
4.2.1	Målgrupp	17
4.2.2	Mål	17
4.2.3	Tillväxtprogrammes karaktär	17
4.2.4	Tillväxtprogrammets upplägg	18
4.2.5	Roller i genomförande av tillväxtprogrammet	18
4.2.6	Strategigrupper – Tillväxtprogrammets nav	18
4.2.7	Sammanfattande utgångspunkter och förhållningssätt i tillväxtprogrammet	19
4.3	Tillväxtprogrammets genomförande	19
4.3.1	Tillväxtanalys (Tillväxtbarometern)	19
4.3.2	Affärsmodellering	20
4.3.3	Strategigrupper	21
4.3.4	Coaching	23
4.3.5	Gruppslutning	24
<b>5</b>	<b>Bilagor</b>	<b>24</b>
5.1	Deltagande Almi-bolag	24
5.1.1	Almi Östergötland	24
5.1.2	Almi Mitt	27
5.1.3	Almi Mälardalen	31
5.1.4	Almi Jönköping	34
5.1.5	Almi Väst	37
5.2	Casebeskrivningar	42
5.2.1	Muneris IT AB	42
5.2.2	Millcon AB	43
5.2.3	Swedish Net	44

# 1 Sammanfattning

Projektet Utvecklingsanalys har genomförts under perioden 2013-07-04 till 2015-06-31. Bakgrunden till projektet är ett regeringsuppdrag till Verket för innovationssystem (VINNOVA) att i samarbete med Almi Företagspartner AB (Almi) genomföra en pilotinsats för att stärka tillväxten i små och medelstora företag.

Projektets syfte är att iterativt utveckla och verifiera en behovsstyrd metod/process som skapar bättre förutsättningar för tillväxten i Sveriges små- och medelstora företag. Projektet har utformat insatser för att nå nya företag och erbjuda en utvecklingsanalys som identifierar utvecklingsbehov och synliggöra de möjligheter som offentlig finansiering erbjuder för att öka tillväxttakten. Projektet har även utformat och förankrat en finansierings- och genomförandemodell som säkerställer att pilotfasen kan övergå till en hållbar och effektiv stödinsats som kompletterar existerande offentliga instrument och stödformer.

Projektet har också arbetat konkret med och bidra till deltagande företags utvecklings- och tillväxtarbete genom att tillämpa och testa utvecklingsanalysen i marknadsetablerade företag.

Genomförandemodellen har bestått av en grundanalys av företagets tillväxtkraft baserat på teorier runt tillväxtföretagande. Ur grundanalysen har företaget arbetat vidare med beskriva och utveckla sina prioriterade affärsmodeller. Detta arbete har resulterat i ett antal utvecklingsområden/casebeskrivningar. Dessa områden har diskuterats i grupp tillsammans med andra företagsledare i form av en skuggstyrelse, där gruppen fokuserat på ett företags utmaningar vid varje gruppmöte. Parallellt har företaget haft en rådgivare som stöttat i att genomföra förändringen i det egna företaget. Samtliga företag har fått information och nya möjligheter i att nyttja det offentliga systemet för finansiering.

Resultatet av projektet är en genomförandemodell som är testad på 90 företag fördelat på 5 regioner i Sverige. Lärandet från projektet är dokumenterat i ett erbjudande för marknadsetablerade företag som nu lanseras nationellt inom Almi. 33 av de deltagande företagen har finansierats via offentlig finansiering i form av Almi-finansiering och/eller checksystem.

Några viktiga erfarenheter från genomförandet är att företagarnas möjlighet att utbyta erfarenheter och få andra företagsledares perspektiv på sina egna frågor upplevdes som mycket positivt. Metoden ger förtroende och bygger nya nätverk. Det är viktigt av att få företaget att förstå att de var utvalda som ett viktigt företag för regionens utveckling. Många företag hinner aldrig reflektera över sin egen utveckling och en viktigt bieffekt av Utvecklingsanalysen är att den ger det utvalda företaget ett internt och externt signalvärde som ett inom regionen utvalt tillväxtföretag. I vissa län har man genomfört en avslutande presentationen inför regionala aktörer/externa deltagare, vilket får företagen att reflektera över sitt förändringsarbete. Detta metodsteg har ytterligare bidragit till företagarnas förståelse av processen. Vi kan också konstatera att även mindre förändringar av företagets affärsmodeller tar stor tid och kraft för att genomföras i företagen. Här finns utmaningar kopplade till organisation och ledarskap i förändringsarbetet i SMF, små- och medelstora företag samt mikroföretag. En annan reflektion är att ett tydligare metodsteg för att koppla ihop finansieringen med genomförandet kan ge

ytterligare effekter. När det gäller företagen så har få företag upplevt att arbetet tagit för mycket tid i anspråk. Deltagandet vid aktiviteter har varit väldigt högt. Företagen har också angett att de fått en större insikt och kunskap kring de faktorer som bidrar till tillväxt och även nya perspektiv på sina affärsmodeller. Företag har också uppgett nyttan av att få en terminologi över utvecklingsarbetet. Både för diskussioner inom styrgruppen och i det interna förändringsarbetet.

Integrerat med projektet har även best practise för det nationella erbjudandet tagits fram, dokumenterats och lanserats inom Almi. Resultaten är på väg att implementerats som nationell modell för utvecklingsinsatser i marknads etablerade företag inom Almi. Finansieringen av denna nya verksamhetsgren inom Almi delfinansieras av Almi AB och de regionala delägarna till Almibolagen. I de flesta fall är de regionala Almibolagen, utöver Almis finansiering, ansvariga för beredning av innovationsfinansiering och Checkar från VINNOVA och Tillväxtverket. Detta är en central förutsättning för att synergier mellan utvecklingsanalysen och de finansiella insatserna skall bli effektiva.

Projektet har genomförts i väldigt högt tempo. Under projektets operativa 18 månader har deltagande Almi-bolag utvecklat modellen för genomförande, avsatt och upphandlat resurser, utbildat resurser, informerat företag om projektet, genomfört affärsutvecklingsinsatser i företag och utvärderat innehållet.

Projektet har haft följeforskning via Anna Öhrwall Rönnbäck, professor vid Luleås tekniska högskola. Resultaten från följeforskningen kommer att presenteras senare i höst.

Projektet har utformat och testat en metod i syfte att skapa förutsättningar för tillväxt. De konkreta resultaten i företagen är ännu för tidiga att utläsa. Dock kan vi se positiva indikationer på förändringsprocesser som skapar förutsättningar för tillväxt med hjälp av exempelvis affärsmodellering. Följeforskningen kommer fortsatt att titta på utvecklingen hos de deltagande företagen, men de långsiktiga effekterna är för tidiga att utvärdera.

Under hösten kommer en workshop att genomföras för att diskutera vidare runt hur pilotfasen kan övergå till en hållbar och effektiv stödinsats som kompletterar existerande offentliga instrument och stödformer. Vi vill också ta del av följeforskningens resultat och arbeta vidare för en ytterligare anpassning och utveckling av modellen. Vi ska även implementera genomförandet av det nationella erbjudandet inom Almi. De deltagande företagen har fått nya nätverk via sitt aktiva deltagande i skuggstyrelser. Dessa företag fortsätter i flera fall att mötas efter att projektet är avslutat.

## 2 Genomförande

### 2.1 Syfte

Projektets syfte har varit att iterativt utveckla och verifiera en behovsstyrd metod/process för att stärka tillväxten i Sveriges små- och medelstora företag genom att identifiera utvecklingsbehov

och synliggöra de möjligheter som offentlig finansiering och rådgivning erbjuder för att öka tillväxttakten i företag.

## 2.2 Styrgrupp

Projektet har haft en central styrgrupp vars uppgift är att följa projektet och fatta nödvändiga, övergripande beslut inom ramen för projektplanen samt att initiera och avge en slutrapport vid projekttidens utgång. Styrgruppen består av,

Kjell-Håkan Närfelt, VINNOVA

Marie Ahlgren, Almi Moderbolag

Jenni Nordborg, VINNOVA

Lena Nyberg, VINNOVA

Mats Philipsson, Almi Östergötland

## 2.3 Referensgrupp

Projektet har haft en referensgruppen som bidragit genom att tillföra omvärldskunskap och komplettera styrgrupp och arbetsgrupp med andra perspektiv i syfte att utveckla projektet. Förutom representanter från VINNOVA och Almi har referensgruppen bestått av:

Pia.Norstedt, Region Örebro; Karolina Borg, Region Jönköping; Mikael Gustafsson, Region Jönköping; Malin Thunborg, Region Östergötland; Vasilios Zoupounidis, Sales Competence; Karin Östberg, Tillväxtverket; Helen Rönnholm, Business Sweden; Christer Bengtsson, Svenskt Näringsliv; Susanna.Kindberg, Rise; Ola Asplund, If Metall och Susanne Sivborg, PRV.

## 2.4 Arbetsgrupp

Projektet har operativt genomförts i samverkan mellan 5 Almi bolag och administrerats av Almi Företagspartner Östergötland AB. De deltagande Almi-bolagen har varit, Almi Väst, Almi Mitt, Almi Jönköping, Almi Mälardalen och Almi Östergötland. Varje län har haft en delprojektledare som ansvarat för genomförande i respektive region.

Utvecklingen av genomförandemodellen ”Utvecklingsanalys” har gjorts i nära samverkan mellan VINNOVA, Almi och referensgruppen. Arbetet har bedrivits iterativt med kontinuerliga avstämningar i styrgrupp, referensgrupp och arbetsgrupp.

## 2.5 Övergripande mål

Det övergripande målet har varit att arbeta fram metoden Utvecklingsanalys i syfte att stödja marknadsetablerade företag i sitt tillväxtarbete. Syftet med utvecklingsanalysen är att starta en lärandeprocess i företaget samt att identifiera inom vilka områden företaget kan ha störst nytta av forsknings- och innovationsinsatser. En viktig utgångspunkt är att företagarna måste känna att de

själva får något som de praktiskt kan arbeta vidare med som ett resultat av analysen. Upplägget är därför baserat på en lärandeprocess i nära interaktion mellan företagaren, andra företag och en coachande rådgivare. Utvecklingsanalysen genomförs i en serie av möten med företag i grupp kombinerat med enskilda möten med coachen. Utvecklingsanalyserna genomförs under ledning av Almis rådgivare i kombination med externa specialister som engageras av Almi.

Som ett led i lärandeprocessen tar företagaren i samverkan med coachen fram:

- Behovsinventering
- Aktuell målbild
- Handlingsplan med prioriterade områden

I projektet har vi arbetat med några övergripande mål.

- Utveckla metoder och processer för att genomföra effektiva utvecklingsanalyser
- Nöjda kunder som varit med och påverkat framtagningen av utvecklingsanalysen
- Utforma och förankra en fortsättnings- och genomförandemodell

Projektet har iterativt utvecklat en metod för att genomföra Utvecklingsanalyser. Metoden har tagit avstamp i moderna utvecklingsverktyg och har aktivt arbetat med att koppla ihop insatser med övrig offentlig finansiering och rådgivning. De deltagande företagen är mycket nöjda och har bidragit till framtagningen av modellen. Utvecklingsanalys är dokumenterad, finansierad och håller på att lanseras som metod för innovativ affärsutveckling inom Almi.

## 2.6 Aktivitetsmål

- Identifiera och informera 400 företag om utvecklingsanalysen.
- Genomföra minst 80 utvecklingsanalyser i marknadsetablerade företag. Detta mål innebär att projektet behöver göra ett överintag av företag för att kunna nå målet.

Pilotprojektet har informerat över 400 företag om möjligheten till stöd via utvecklingsanalys. Informationen har syftat till att hitta företag som tidigare inte varit i kontakt med VINNOVAs stödsystem. Informationen har bestått av seminarier, riktade utskick och telefonsamtal. Totalt har 90 företag medverkat i alla delar av programmet varav 33 företag har tagit del av offentlig finansiering för sitt utvecklingsarbete.

## 2.7 Länsövergripande samarbete

Projektet har genomförts i 5 olika regioner i Sverige. För att få fram jämförelser har vi haft en mix av olika typer av regioner, Storstadsregion, Mindre region, Universitetsnära.

Almi Företagspartner Östergötland har varit projektledare.

Projektet har varit en samverkan mellan Almi Östergötland, Almi Mitt, Almi Väst, Almi Jönköping och Almi Mälardalen. Förutsättningarna för att genomföra projektet skiljde sig åt mellan de olika dotterbolagen. Almi Östergötland hade kunskap och kontakter som möjliggjorde en snabb uppstart. Almi Mitt hade utmaningar med resurser och nyanställd personal. I Väst arbetar Almi framförallt med innovationsrådgivning, vilket har påverkat urvalet av kunder. För att kunna genomföra projektet beslutades att vi var tvungna att ta regional hänsyn till förutsättningarna att genomföra processen. I slutet blev detta en ytterligare komponent i utvärderingen som gav viktiga svar på hur processen har varit för företagens upplevda nytta.

## 2.8 Modell för Utvecklingsanalys

I förarbetet tog styrgruppen fram fem alternativa modeller för genomförande av grundanalysen i projektet. Vid en workshop i Linköping presenterades och utvärderades modellerna enligt fastställda kriterier för utvärdering.

De modeller som presenterades var

### *IUC Tillväxtanalys*

IUC Tillväxtanalyser bygger på ett verkligt möte med företagaren där tillväxt drivande faktorer samt strategisk status för företagets utveckling värderas. Varje företagare får en egen återkoppling i en sammanfattad rapport. Verktøget kan göra regionala eller nationella sammanställningar, och utläsa övergripande mönster. IUC Databas TBN är en källa för lokal och nationell statistik, som i flera avseenden kan vara ett stöd i näringslivs- och samhällsutvecklingen. Med tillväxtanalyser som bas kan olika utvecklingsinsatser att baseras på verkliga behov ute i företagen. Läs mer på [www.iuc.se](http://www.iuc.se)

### *NABC*

NABC är en metod som utvecklats av SRI international för att jobba igenom hörnstenarna i en affärsidé: Need (marknadens behov, problemet eller möjligheten) Approach (hur du möter behovet, din produkt) Benefit (nyttan eller fördelarna med din idé) och Competition (hur står du dig i konkurrensen). Läs mer på <http://protomo.fi/sites/protomo.fi/files/public/attachments/events/nabc.pdf>

### *Business Model Canvas*

Business Model Canvas är en modell för att grafiskt åskådliggöra viktiga samband och förutsättningar för företagets affärsmodell/affärsmodeller. Genom att strukturera upp kopplingar mellan företagets olika områden kan vi hitta svagheter i samband, nya ideer för utveckling och tydligare gemensamma bilder över företagets utvecklingsbehov. Läs mer i boken Business Model Generation av Alexander Osterwalder och Yves Pigneur.

### *Tillväxtbarometern och Tillväxtstrategier*

Tillväxtbarometern grundar sig på forskning runt hur snabbväxande företag fungerar och är uppbyggda. Kunskaperna är förpackade i ett frågematerial som ger en bild över företagets starka

sidor och utvecklingsområden med utgångspunkt från snabb tillväxt. Läs mer i boken ”Snabbväxarnas Drivkrafter” av Thomas Ahrens.

### *Lönsambetsspindeln*

En Almi modell som belyser sambanden mellan företagets lönsamhet och tillväxt. Materialet består av ett frågebatteri till företagsledningen och en modell för återkoppling. För ytterligare information tag kontakt med Almi Företagspartner.

Vid workshopen deltog styrgruppen och arbetsgruppen. Varje presentation innehöll ett teoretiskt block och en företagspresentation för att se modellens tillämpning. Varje modell utvärderades enligt följande kriterier,

- Helhetssyn på företaget
- Konkret och verklig nytta i företaget
- Beprövad eller testad modell
- Marknadsfokus i modellen
- Särskiljande drag
- Övrigt

Baserat på kriterierna ovan gav utvärderingen högst värde till Tillväxtbarometern /Tillväxtteorierna som modell för grundanalys. För att även bygga in möjligheten att utveckla sin affärsmodell och ta fram ett utvecklingscase valde vi även att testa att kombinera ihop Tillväxtbarometern och Business Model Canvas.

Utvärderingen skapade följande genomförandemodell för projektet.

- Behovsanalys, Urval/vilket stöd behöver företaget?
- Grundanalys. Tillväxtbarometer, hur ser företagets tillväxtkraft ut?
- Casebeskrivning med hjälp av Business Model Canvas (Osterwalder eller Ahrens), Affärsmodellering
- Skuggstyrelse, grupper av företagsledare hjälper varandra i utvecklingen
- Handlingsplan / Företagscoachning, individuell rådgivning för att skapa förändringskraft

## **3 Resultat och erfarenheter**

### **3.1 Certifieringar och utbildningar**

För att genomföra Tillväxtbarometern krävs en certifiering av samtliga konsulter. Denna genomfördes under våren 2014, parallellt med urval och uppstart i projektet. 21 konsulter, såväl anställda i som upphandlade av Almi, är utbildade och certifierade i den teoribildning som ligger bakom snabbväxande företag och har kunskaper i att genomföra verktyget Tillväxtbarometer. Konsulterna har även utbildats i verktyget Business Model Canvas.

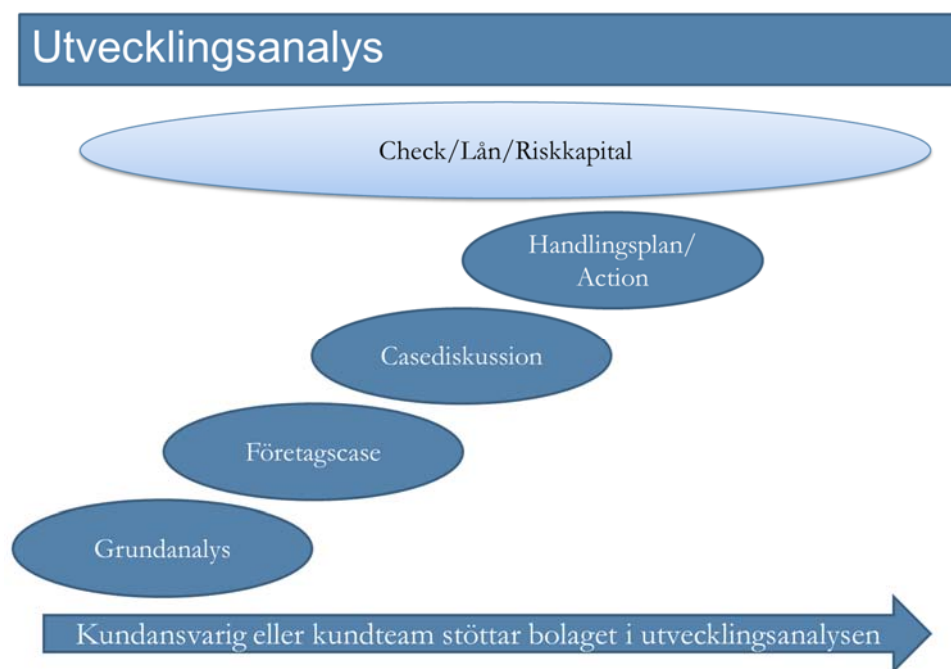


### 3.2 Urval och marknadsföring

Projektet har vänt sig till nya målgrupper av marknadsetablerade små och medelstora företag som vill utvecklas och växa. Urvalet har genomförts med hjälp av UC selekt, Almi CRM-system, tips från kollegor och det offentliga stödsystemet. I Almi Väst har man även arbetat med telemarketing och utskick för att hitta företag. De mest effektiva metoden har varit tips från kollegor.

### 3.3 Genomförande

I genomförandet har projektet arbetat med två modeller för Business Model Canvas. Den ena modellen är Osterwalders modell och den andra modellen är kopplad till Ahrens & Partners Tillväxtbarometer. Båda modellerna fungerar bra och projektet ser inte att det finns några skäl att använda den ena framför den andra. Den viktigaste kunskapsbasen har varit de teorier som finns runt tillväxtföretagande.



- Grundanalys. Tillväxtbarometer, hur ser företagets tillväxtkraft ut? Här genomförs intervjuer med företagsledning och personal för att få en bild över företagets styrkor och utvecklingsområden kopplad till snabb tillväxt. Arbetet resulterar i en rapport som återrapporteras till ledningsgruppen och skapar en gemensam förståelse för företagets nuläge.
- Företagscase med hjälp av Business Model Canvas (Osterwalder eller Ahrens), Affärsmodellering. Genom att utgå från nuläget/grundanalyser tar vi fram en bild över företagets framida affärsmodell. Syftet är att antingen identifiera förbättringsmöjligheter i kundens befintliga modell eller att identifiera en ny affärsmodell.

- Casediskussion/Skuggstyrelse, grupper av företagsledare hjälper varandra i utvecklingen. Vid varje gruppträff presenterar värdföretaget sin viktigaste utmaning för att realisera sitt förändringsarbete. Övriga deltagare tillför sina/nya perspektiv på frågeställningen. En extern expert/konsult deltar vid varje möte och bidrar med fördjupad kunskap runt frågan.
- Handlingsplan / Företagscoaching, individuell rådgivning för att skapa förändringskraft. En rådgivare möter företaget löpande och upprättar kontinuerliga handlingsplaner för att översätta förändringsstrategierna i operativa åtgärder.
- Check/Lån/ Riskkapital. Både rådgivarna och företagen får information om de olika finansieringsformer som kan erbjudas. Vid behov kopplas ser rådgivarna till att företagen kommer i kontakt med rätt nätverk/kompetens för att komma vidare med sin finansiering.

I projektet har mer än 400 företag kontaktats och informerats om innehållet/erbjudandet. Efter beslutet om genomförandemodell har 21 anställda och upphandlade konsulter utbildats och certifierats i verktygen. 127 företag har gått igenom ”Grundanalys/Tillväxtbarometer” och 94 företag har arbetat fram ett företagscase med hjälp av en ”Business Model Canvas”. Projektet har startat upp 17 Skuggstyrelser med totalt 90 deltagande företag. 19 deltagare har varit kvinnor och 7 har invandrarbakgrund.

Skillnaden mellan 127 grundanalyser och 94 företagscase består av företag som ansett att leveransen av grundanalysen har varit fullt tillräcklig för deras behov, och att de behöver gå vidare i processen. Några företag har uppgett att de inte har tid att ta del av hela programmet. Ett fåtal tillväxtbarometrar har gjorts i samband med certifieringen och med företag som inte har haft tillräckliga tillväxtambitioner.

Skillnaden mellan 94 företagscase och 90 deltagare i skuggstyrelse består dels av sjukdom och dels företag som har fått förändrade förutsättningar och inte kunnat slutföra programmet.

Under genomförandet av pilotprojektet har vi testat olika genomförandemodeller och reflekterat kring utfallet, i såväl projektledargrupp, styrgrupp som referensgrupp. Inom projektet har vi med utgångspunkt i erfarenheterna utarbetat en guide för ”best practise”.

Samtliga deltagande företag har fått information om det regionala offentliga stödsystemet samt nationella och regionala finansieringslösningar. De konsulter och rådgivare som arbetat med projektet har fått information om de statliga institutens roll och kompetens. 33 av de deltagande företagen har fått finansiering via Almi, VINNOVAs checkar eller Tillväxtverkets checkar.

Projektet har varit en viktig komponent i att koppla ihop företagen med det offentliga stödsystemet. Det gäller både tillgången till finansiering och de möjligheter till rådgivning som respektive region kan erbjuda. Projektet bidrar till att deltagarna kan nyttja de kunskaper och nätverk som Almi tillgång till och bredda företagens kontaktyta med det offentliga stödsystemet.

33 företag har erhållit finansiering. Flera företag har nyttjat flera olika typer av finansiering. Allt från förstudiemedel, checkar och lån. 22 lån från Almi har nyttjats och 20 checkar och förstudiemedel har använts. Företagen har både nyttjat Tillväxtverket och VINNOVAs checksystem, men det finns även enstaka exempel på checkar via länsstyrelsen och SMED. Antal

företag i projektet som nyttjar det offentliga finansiella systemet kommer med stor sannolikhet att öka över tid.

### 3.4 Iterationer

Efter 6 månader genomfördes en uppföljning av metodarbetet genom att projektet genomförde en diskussion om förändringar och anpassningar. Vid tillfället hade dotterbolagen kommit lite olika långt i genomförandeprocessen. Några viktiga inspel vid iterationen var,

- Företagarnas möjlighet att utbyta erfarenheter och få andra företagsledares perspektiv på sina egna frågor upplevdes som mycket positivt. Metoden ger förtroende och bygger nya nätverk. Många företagsledare är ensamma i sitt beslutsfattande och har behov av att hitta nätverk som bidrar till det egna företags utveckling. Att kunna diskutera strategiska frågor med andra företagsledare gör beslutsfattandet enklare och skapar en större trygghet i förändringsarbetet.
- Tillväxtbarometern är ett bra verktyg för att lyfta företags starka sidor och företags utmaningar ur ett tillväxtperspektiv. Företaget får en bra bild över sin situation och kan förhålla sig till företags utmaningar på ett tydligare sätt, vilket hjälper till i förändringsarbetet. Bland konsulterna framkom önskemål om ett mer digitalt verktyg där intervjuerna med företagen snabbare kan sammanställas.
- När det gäller företagscase / canvasen så konstaterade vi att är projektets ambition att använda affärsmodelleringen som ett verktyg som ger en bild av företags möjliga affärsmodell, och att prova sig fram för att testa den. Styrkan i Osterwalders modell är att den ger en grafisk bild som är lätt för företagen att diskutera runt och också hitta förändringsområden.
- Dotterbolagen och deltagande företag har kvitterat att Utvecklingsanalysen har en rimlig prisnivå.
- Det har funnits en oklarhet kring vilken roll expertkonsulten ska ha och i vilken utsträckning experten ska delta i företags affärsmodellering.
- Mera effektivt att redan från början presentera programmet som en helhet och sätta ihop hela erbjudandet i ett paket. I början av projektet pratade vi mer om de olika delarna i programmet. Syftet var att nyttja tillväxtbarometern som ett urvalsverktyg och dessutom avdramatisera tidsåtgången för företaget. Vi iterationen kom vi fram till att vi ville ha företag som redan från början comittade sig för att delta i hela utvecklingsanalysen. Dels för att trycka på att delarna hängde ihop och dels för att få företag som var dedikerat uppgiften.
- Referensmaterial som visar på nyttan av att delta efterfrågades. Många företag i målgruppen är ovana vid extern kompetens och det kan finnas ett motstånd till att få sitt företag belyst av en oberoende part. Genom att ta med ett material över företag som tidigare deltagit i utvecklingsprojekt hos Almi blev det lättare för målgruppen att förhålla sig till insatsen och förstå sammanhanget.
- Det är viktigt av att få företaget att förstå att de var utvalda som ett viktigt företag för regionens utveckling. Många företag hinner aldrig reflektera över sin egen utveckling och en

viktigt bieffekt av Utvecklingsanalysen är att den ger det utvalda företaget ett internt och externt signalvärde som ett inom regionen utvalt tillväxtföretag

- Medskicket var att fortsätta leta efter marknadsetablerade tillväxtföretag med en kvinna i ledningen. En uppmaning var att leta på listan ifrån styrelsekraft.

Kunskaperna från iterationen arbetades in i utvecklingsanalysen i den utsträckning som var möjlig.

### **3.5 Följeforskning**

Projektet har haft följeforskning i form av Anna Öhrwall Rönnbäck, Professor i Produktinnovationer vid Luleå tekniska universitet. Följeforskaren har deltagit vid arbetsgruppens, styrgruppens och referensgruppens möten. Anna kommer även att intervjua huvudpersoner i projektet och ett urval av deltagande företag. En enkät kommer att skickas ut för att få fördjupad information om företagets deltagande. Resultaten kommer att presenteras i en särskild rapport under slutet av 2015.

### **3.6 Affärsmodellering**

Under arbetet med projektet har vi genomfört 94 insatser för affärsmodellering. Målgruppen har bestått av företag med mellan 10-49 anställda. Den huvudsakliga metoden har varit Business Model Canvas, BMC, med vissa modifieringar och regionala anpassningar. Modellens styrka som ett grafiskt verktyg för att åskådliggöra samband i företagets affärer och påvisa utmaningar har varit en viktig komponent för utvecklingsarbetet hos de deltagande företagen. I projektet har vi strävat efter att i diskussionerna med företaget ta fram en framtida bild över företagets potential i affärsmodellen/affärsmodellerna. Frågan handlar om hur man behöver anpassa sina modeller för att skapa konkurrensfördelar och/eller möta ny konkurrens och internationella marknader. Vi ser också att arbetet med affärmodellering ger en tydligare bild över de utmaningar en internationalisering innebär. Kommer företagets affärsmodell/er att klara att möta internationell konkurrens på en lokal marknad? Fungerar affärsmodellen/er att kopieras på en annan / internationell marknad.

De deltagande företagen är fortfarande små och har i huvudsak valt att arbeta med hela företaget i sitt förändringsarbete. I målgruppen är företaget inte mer komplext än att man kan belysa skillnader i erbjudanden och affärsmodeller i en och samma metod. I begreppet affärmodell innefattar texten både en gemensam bild över flera erbjudanden och i förekommande fall erbjudanden i separata affärsmodeller.

I begreppet innovativ affärmodellering kan det finnas en bild av ett kraftigt förändringsarbete där företaget genomför stora förändringar i den befintliga affärsmodellen. I projektet kan vi konstatera att många företag i målgruppen inte gynnas av tvärsnittet i affärsarbetet. Många mindre och medelstora företag har inte kraften i att implementera stora förändringar i affärsmodellen. I mindre företag är företagsledaren fortfarande aktiv i det dagliga arbetet och behöver bygga en

organisation för förändringen och därmed få tid för förändringsarbete. Ny affärsmodell kräver interna förändringar och stöter på förändringsmotstånd.

Ett annat exempel är arbetet med värdeskapande försäljning, där det mindre företaget har en stor utmaning i att möta sin stora kunds inköpsorganisation. I arbetet med sin affärsmodell är det lockande att se den innovativa kraften i en stor förändring, som många gånger kan vara svår att genomföra i det konkreta kundarbetet. Här finns viktiga erfarenheter att göra för att förstå hur SMF företag kan bli mer konkurrenskraftiga.

Styrkorna i det mindre företaget utgörs av dess förmåga till snabb anpassning och ett flexibelt strukturkapital. I det stora företaget bromsas förändringsarbetet av bland annat system, struktur, kultur och informationsspridning. Det innebär att både stora och mindre företag har en utmaning i hur snabbt man kan implementera förändringar och hur stora/revolutionerande dessa förändringar kan vara.

Erfarenheterna från projektet visar enstaka exempel på stora förändringar av affärsmodellen, men i huvudsak anpassningar och justeringar.

	<b>Affärsmodellsevolution</b>	<b>Affärsmodellsadaption</b>	<b>Affärsmodellsinnovation</b>
Målbild?	Naturlig, små justeringar	Passning med omgivningen	Omstöpning
Vilket omfång?	Smalt	Smalt-Brett	Brett
Hur Radikal?	Inkrementell	Inkrementell-radikal	Radikal
Hur ofta?	Kontinuerlig/gradvis	Periodisk	Sällan
Nyhetsvärde?	N/A	Inte ett krav	Ett krav

Källa: *Källa: Foss och Saebi (eds.), 2015*

### 3.6.1 Utmaningar för mindre företag

I projektet har de deltagande företagen sett på möjligheter att förstärka, förnya eller helt byta ut den affärsmodell de har haft vid projektets start. Inledningsvis har arbetet handlat om att analysera den nuvarande affärsmodellen och att se på den utifrån omvärldens trender samt företagets målbild, styrkor och svagheter. En beskrivning av den framtida affärsmodellen har skissats upp med hjälp av en affärsmodellscanvas (Alexander Osterwalders Business Model Canvas eller motsvarande).

För företag som vill byta affärsmodell, d.v.s. företag som vill göra en större förändring i vad/hur de levererar, hur de kommunicerar sitt erbjudande, hur de tar betalt osv., finns det speciella utmaningar när företaget är i den här storleksklassen. Även om företaget lyckas designa en trovärdig framtida affärsmodell, finns det stora hinder i implementeringsfasen:

**Nytt och gammalt parallellt** – I ett mindre företag finns det sällan möjlighet att avsätta speciell personal för att utforma och lansera den nya affärsmodellen. Skiftet till den nya affärsmodellen

måste därmed ske stegvis, där all iblandad personal måste se till att sköta sina ordinarie arbetsuppgifter, för att klara av att hålla upp företagets leverans, kvalitet och lönsamhet, samtidigt som de försöker lägga tid på den mer långsiktiga affären. Eftersom oväntade händelser tenderar att dra fokus mot det kortsiktiga arbetet, blir det ofta svårt att hålla uppsatta planer kring den framtida affären. Speciellt kring ledarrollen i ett mindre företag finns det stora utmaningar. I de ägarledda småföretagen är ofta ledaren aktiv i leveransen av företagets produktion vilket inte skapar utrymme för att fokusera på förändringsarbetet. För att lyckas med förändringen krävs en kombination av en tydlig målbild, risktagande, mod och inte minst uthållighet. Områden som är svåra att fokusera i det mindre företaget.

**Kapitalbehov** – En ny affärsmodell kan kräva investeringar i personal, maskiner, lokaler, IT-system. Etablerade företag som har en låg grad av belåning är ofta tveksamma till att ta en större lånefinansiering för att ”starta om” sin verksamhet. Istället försöker man jobba upp den nya affärsmodellen med hjälp av de vinstmedel som kommer från den befintliga verksamheten. Ett resultat kan vara att det tar för lång tid, att man missar ett marknadsfönster, eller att man helt enkelt tappar orken. Här är riskvillig finansiering ett mycket viktigt verktyg för att minska risken i implementeringen av affärsmodellen.

**Möjligheten att påverka kundens inköpsbeteende** - Etablerade mindre företag är ofta underleverantörer till större företag, eller nischspelare på en i övrigt konsoliderad marknad. I båda fallen har det lilla företaget små möjligheter att påverka kundens inköpsbeteende. Exempelvis kan det vara svårt att börja sälja en programvara som en tjänst istället för som en produkt, om inköpet alltid har setts som en produkt tidigare. Orsaken kan vara kundens, ett större företag eller en offentlig myndighet, budgetplan, inköparens ansvarsområde, gamla traditioner, andra större leverantörers utformning av erbjudandet, etc.

### 3.7 Lärande

*Lärandet i projektet har haft flera perspektiv:*

- De deltagande upphandlade konsulterna och Almi-bolagens rådgivare fått ny kunskap och nya verktyg som är baserade på forskning runt tillväxtföretagande och affärsmodellering. I arbetet med skuggstyrelser och konsultativ företagsrådgivning har konkreta modeller och tillvägagångssätt tagits fram och testats.
- Samtliga konsulter har fått nya kontakter med RISE och forskningsinstitut för att lättare kunna koppla ihop företagets behov med institutens verksamhet. Alla företag har fått information om det offentliga stödsystemet avseende rådgivning och finansiering. Flera företag har nyttjat VINNOVAs checksystem och/eller Almis låneverksamhet för att realisera sina tillväxtplaner.
- De deltagande företagen har fått nya nätverk via sitt aktiva deltagande i skuggstyrelser. Dessa företag fortsätter i flera fall att mötas efter att projektet är avslutat. Företagen har fått en större insikt och kunskap kring de faktorer som bidrar till tillväxt och även nya perspektiv på sina affärsmodeller.

### 3.8 Avslutskonferens

Projektet avslutades med en konferens i Linköping. Under två dagar sammanfattade vi erfarenheterna från projektet och fångade upp lärdomar. Förslaget på innehåll och best practise för Utvecklingsanalys presenteras under punkt 6, nedan.

Vid avslutskonferensen fångades några avslutande kommentarer.

- Många delar av projektet har varit nya för Almi, och metoden har utvecklats under hand. Några upplever att de tappat fokus på handlingsplaneringen/coachingen när andra delar av processen har tagit kraft.
- I casebeskrivningen/Canvas finns det en risk att tappa den mjuka delen och ledarskapet runt förändringsarbetet. Förmågan hos konsulten blir viktigt när man genomför affärsmodelleringen.
- Skuggstyrelsen upplevs som väldigt väsentlig. Vi har nu erfarenheter och kunskaper kring teambuilding och hur man kan jobba ihop gruppen.
- För att skapa handlingskraft blir företagens målbild viktigt/behöver förtydligas i metoden. Detta moment behöver förtydligas ytterligare i metoden.
- Flera upplever att man saknar en detaljerad urvalsstrategi. Här finns det utrymme för att tydliggöra vilka företag projektet vänder sig till. Urvalet av marknadsetablerade företag med vilja och förmåga är bra, men vi har också sett företag som blivit intresserade av att växa genom att ta del av projektet. Företaget ska också vara ”Coachbar” och intresserad av att ta in nya insikter för sitt företags utveckling.
- Lärandet i projektet gick i väldigt högt tempo.
- De upphandlade externa konsulterna har varit av varierande kvalitet. Vi behöver utveckla ett sätt att ytterligare kvalitetssäkra externa konsulter.
- Ytterligare något metodsteg behövs för att effektivt koppla ihop utvecklingsanalys med det finansiella stödsystemet
- Dottebolagen har genomfört insatsen i olika tempo. Analysdelen av processen går att genomföra snabbt, men vi upplever att det är viktigt att företaget får stöd vid implementeringen.
- Grundanalysen/Tillväxtbarometern är bra men behöver moderniseras och digitaliseras. Här finns utrymme för förbättringar och effektivisering. I vissa län har processen kortats ner. Här finns en risk att tappa effekten av handlingsplanen/coachingen och att företaget inte hinner förändra något på riktigt, utan bara analyseras och starta upp processen.
- Många kunder har lyft vikten att få reflektera tillsammans med andra företagare. Många är ensamma i sin roll och vill ha nya perspektiv på sina problem.

- I vissa län har man genomfört en avslutande presentationen för externa deltagare, vilket tvingar företagen att reflektera över sitt förändringsarbete. Detta metodsteg har bidragit till företagarnas förståelse till processen.

## 4 Utvecklingsanalys som effektiv stödinsats framåt

### 4.1 Inledning

Projektet syfte var att utveckla och verifiera en behovsstyrd metod/process för att stärka tillväxten i Sveriges små- och medelstora företag genom att identifiera utvecklingsbehov och synliggöra de möjligheter som offentlig finansiering och rådgivning erbjuder för att öka tillväxttakten i företag.

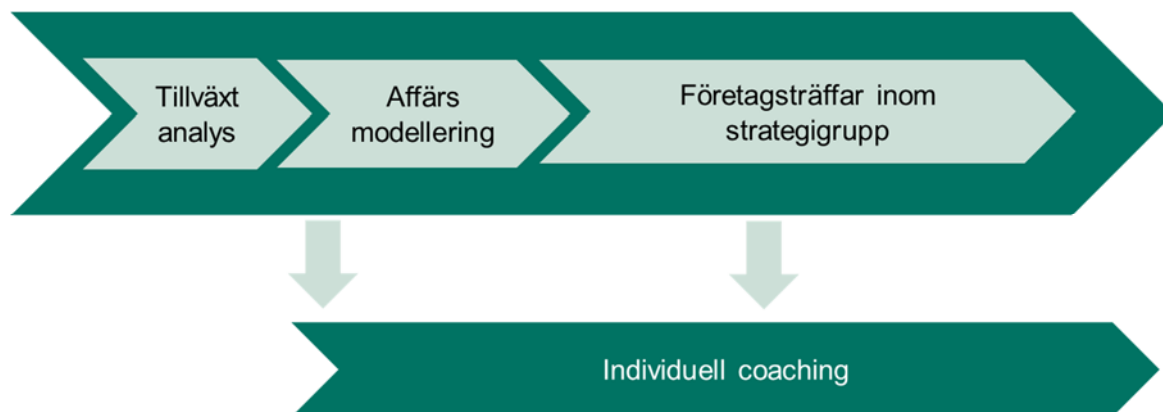
Under arbetets gång har vi lärt hos mer om utmaningarna i att arbeta med grupper av företag och modellernas styrkor och svagheter. Projektets erfarenheter har sammanställts i en beskrivning över modellen. Modellen har testats och diskuterats i många typer av forum och har formen av best practise. Modellen tar hänsyn till regionala skillnader och lämnar utrymme för anpassningar. Materialet håller på att lanseras nationellt inom ramen för Almi Företagspartners rådgivningsarbete. Samtliga dotterbolag inom Almi har fått utbildning och kunskap runt modellen. Almi har tagit fram ett program för Tillväxtrådgivning som finansierar genomförandet inom Almi över hela Sverige förutsatt att regionerna är medfinansierare.

### 4.2 *Introduktion*

Upplägget som beskrivs nedan är baserat på best practise som utvecklats huvudsakligen inom pilotprojektet Utvecklingsanalys. Namnet TRIM är en akronym som står för ”Tillväxtrådgivning i Marknadsetablerade Företag”. TRIM - är ett erbjudande till marknadsetablerade företag med tydliga tillväxtambitioner. Det är ett ambitiöst tillväxtprogram med en löptid på 8 till 12 månader. Navet i Tillväxtprogrammet är strategigrupper som består av 5-7 företag. Utöver detta ingår en förberedande tillväxtanalys och affärmodellering. Kittet i programmet är individuell coaching.

Vid avslutat program har deltagande företag ökad insikt/kunskaper kring sitt eget tillväxtarbete, det offentliga stödsystemet, tillgång till extern finansiering, en ökad förståelse för tillväxtföretagande generellt och har påbörjat arbetet med att förverkliga sina vidare tillväxtplaner. De har satt tillväxtmål och aktivt påbörjat arbetet med att nå dessa. Företagarna har även lärt sig ett förhållningssätt, utvecklat färdigheter och fått nya verktyg för att fortsätta leda ett företag i tillväxt.





#### 4.2.1 Målgrupp

Tillväxtprogrammet vänder sig till företagsledare i företag som är i storleken 10-100 anställda med ambitiösa tillväxtplaner. Tillväxten bör vara snabb och ambitionen bör ligga på 15-25% omsättningsökning per år. Deltagarna ska äga och kunna påverka tillväxtfrågorna i företagen. Företagen är ofta ägarledda men kan också ha annan ägare.

#### 4.2.2 Mål

Tillväxtprogrammets mål är att stärka deltagarna så att de står ännu bättre rustade att leda sina företag i den fortsatta tillväxten. Målsättningen är att de ska förtydliga sina tillväxtmål och börja arbeta med åtgärder för att nå dessa.

Genom att stödja företagsledarna i att komma till insikt om hur företagets tillväxtkraft kan utvecklas skapar vi förutsättningar för hållbar tillväxt i företagen. Deltagarna utvecklar ett förhållningssätt och får kunskaper om metoder och arbetssätt för att kunna leda och utveckla ett företag i tillväxt.

I slutet av Tillväxtprogrammet ska ledarna känna sig säkrare i de beslut de fattar om företagets tillväxt. Detta bidrar till att det övergripande målet, ökad sysselsättning, uppnås.

#### 4.2.3 Tillväxtprogrammes karaktär

Förändringstakten är snabb. Det sker fortlöpande förändringar av förutsättningar. En viktig poäng är därför att deltagarna tillägnar sig ett förhållningssätt och får kunskaper om metoder och arbetssätt för att leda och utveckla ett företag i tillväxt.

Genom att delta i tillväxtprogrammet utvecklar deltagarna färdigheter i att:

- Lära nytt
- Kommuniera och samarbeta
- Förstå sammanhang
- Agera och ställa frågor

Tillväxtprogrammet bygger på erfarenhets- och kunskapsutbyten under strukturerade former. Upplägget är processororienterat. Innehållet byggs upp runt olika tillväxtteman med utgångspunkt i Ahrens Tillväxtbarometer och Business Model Canvas samt de deltagande företagens tillväxtutmaningar. En tydlig struktur skapar utrymme för deltagare och genomförare att anpassa sig till uttalade behov avseende innehåll under genomförandet.

#### **4.2.4 Tillväxtprogrammets upplägg**

Upplägget är processororienterat och löper över 8 – 12 månader. Under denna tid erbjuds deltagarna följande:

- *Tillväxtanalys* – genom Ahrens Tillväxtbarometer
- *Affärsmodellering*- med hjälp av en måldiskussion och en canvas
- *Deltagande i strategigrupp med kick-off, företagsträffar och en avslutande träff*. Företagsträffarna sker ute hos respektive deltagande företag och värdföretagets tillväxtutmaningar är i fokus under träffen. Vid träffarna får deltagarna även information om det offentliga stödsystemet och möjligheter till finansiering av tillväxten.
- *Coach* knuten till varje företag

De olika delarna presenteras mer i detalj längre fram.

#### **4.2.5 Roller i genomförande av tillväxtprogrammet**

En person kan inneha flera roller.

- *Processledare*
  - organiserar, planerar och leder kick-off, företagsträffar och avslutning
- *Temaexpert*
  - medverkar vid företagsträff inom sitt tema/specialområde (oftast upphandlad konsult)
- *Coach*
  - stödjer den enskilde deltagaren i att implementera förändringsarbetet på dennes företag, att organisera och samordna tillväxt/förändringsprocessen på företaget och se till att deltagaren ”går i mål” i programmet.

#### **4.2.6 Strategigrupper – Tillväxtprogrammets nav**

Deltagarna organiseras i strategigrupper om 5-7 företag. Grupperna består av företag från olika branscher. Inget konkurrensförhållande ska finnas mellan deltagarna i gruppen. Resultaten av tillväxtanalysen kan utgöra ett underlag för sammansättningen av strategigrupperna, där ambitionen är att forma heterogena grupper utifrån tillväxtutmaning.

#### 4.2.7 Sammanfattande utgångspunkter och förhållningssätt i tillväxtprogrammet

- **Deltagarnas mål**

Deltagarna i Tillväxtprogrammet ska redan från början fundera på och formulera sitt/sina mål med att delta i programmet och sina övergripande tillväxtmål för företaget. Genom tillväxtanalysen och affärsmodelleringen finns det även början till en förståelse för vilka deras respektive tillväxtutmaningar är.
- **Deltagarna har ansvar för sitt lärande**

Tillväxtprogrammet skapar ett ramverk inom vilket deltagarna själva tar ansvar för sin utveckling och för att ”komma till insikter”.
- **Tillväxtprogrammet kan hjälpa deltagarna att strukturera den kunskap de redan har**

Deltagarna har stor kunskap om företagande under tillväxt, men också många frågetecken. Programmets uppgift är att utifrån deras kunskaper bidra till att de på ett insiktsfullt sätt kan fatta bättre beslut som rör företagets tillväxt. Det betyder att det inte finns färdiga lösningar eller modeller som de ska använda, men väl ett antal lösningar och modeller som presenteras av andra deltagare och andra resurspersoner i programmet som möjliga sätt att hantera/lösa problem/ situationer. Tillväxtprogrammet ska hjälpa dem att se nya samband och perspektiv på tillväxt.
- **Arena för erfarenhetsutbyte**

Programmet skapar möjlighet för olika möten för att utbyta erfarenhet och kunskap. Det är möten deltagare emellan men också möten mellan deltagare och processledare, temaexperter och coacher.
- **Olikhet skapar dynamik och utveckling**

Mångfald skapar större möjligheter till att deltagarna tillförs nya perspektiv i sitt sätt att tänka och besluta kring tillväxt.
- **Kunskap om det offentliga stödsystemet**

Vid strategigrupperna får företagen behovsstyrd information om det offentliga stödsystemet och möjligheter till finansiering av tillväxten
- **Fullständig öppenhet inåt – total slutenhet utåt!**

Erfarenhetsutbytet blir av bättre kvalitet ju öppnare deltagarna känner att de kan vara om sina företag.

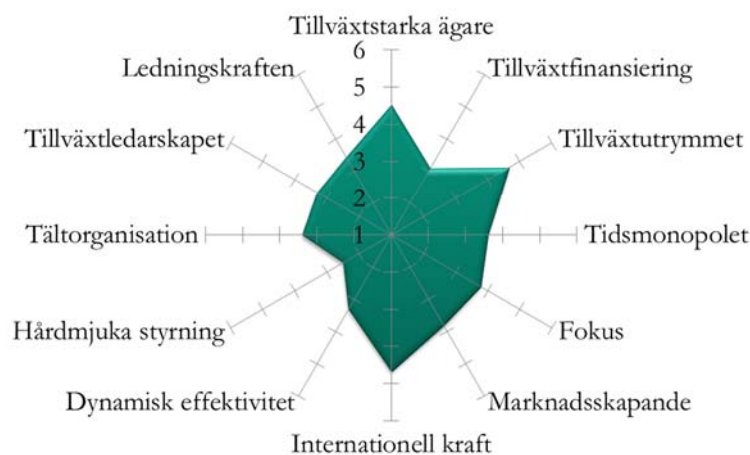
#### 4.3 Tillväxtprogrammets genomförande

Här görs en presentation av hur tillväxtprogrammet kan genomföras utifrån de olika byggstenarna i erbjudandet TRIM.

##### 4.3.1 Tillväxtanalys (Tillväxtbarometern)

*Ett inledande steg för ett deltagande i programmet är en tillväxtanalys. Den görs med hjälp av Abrens Tillväxtbarometer (TXB).*

Tillväxtbarometern är ett analysinstrument som mäter ett företags interna tillväxtkraft samt även beaktar externa marknadsdrivkrafter. Resultatet samlas i en tillväxtcirkelkurva baserat på 12 faktorer.



*Analysen av resultaten är en viktig ingång till att göra företagen medvetna om vilka styrkor och svagheter de har för att möta sin tillväxt. Som del av Tillväxtbarometer beskrivs också deltagande företags verksamhet genom en produkt/ marknadsmatris och huvuderbjudandets position på tidsmonopolkurvan.*

#### **4.3.2 Affärsmodellering**

Efter genomgången Tillväxtbarometer görs en affärsmodellering tillsammans med kunden. I dokumentationen finns mallar och material för Business Model Canvas.

Canvasen arbetas igenom med fokus på *framtiden/ den framtida affärsmodellen*. Syftet är att antingen identifiera förbättringsmöjligheter i kundens befintliga modell eller att identifiera en ny affärsmodell. Vilket som är aktuellt beror på var på tidsmonopolkurvan företagets huvuderbjudande har placerats.

Arbetet inom affärsmodelleringen inleds med att definiera/diskutera kundens tillväxtmål. I arbetet med canvasen har coach och kund sedan dessa mål hela tiden i beaktande, d.v.s. justeringen av, alternativt den nya affärsmodellen, styr arbetet med att definiera den framtida affärsmodellen.

Som summering av affärsmodelleringen kontrolleras att modellen hänger ihop och att den tros kunna leda till de mål som satts. Arbetet avslutas med att definiera företagets utmaningar för tillväxt, vilket görs genom en analys av Tillväxtbarometern, utvärderade frågor kring canvasen och en tillbakablick till de strategiska val som gjorts utifrån tidsmonopolskurvan. Denna lista med prioriterade utmaningar utgör material för den fortsatta coachingen.

### 4.3.3 *Strategigrupper*

*Strategigruppen första träff är en kick-off. Därefter följer företagsträffar och ett avslutande möte. Nedan följer en övergripande beskrivning av de olika träffarna.*

#### ***Kick-off***

*Kick-offen hålls under ett dygn (lunch till lunch) på konferens- eller kursgård. Mötet leds av processledaren och en coach. Se mer om coachingrollen under 2.4 Coaching.*

*Syftet med kick-offen är att:*

- presentera Tillväxtprogrammet
- ge deltagarna möjlighet att lära känna varandra
- introducera gruppens arbetssätt
- presentera/kartlägga deltagarnas syn på tillväxt och tillväxtutmaningar
- ge utomståendes perspektiv på tillväxt och tillväxtutmaningar, ge deltagarna energi/inspiration
- planera kommande företagsträffar
- blicka framåt mot första företagsträffen

Kick-offen kan genomföras på olika sätt, men i huvudsak omfattas innehållet ovan. Det är viktigt att deltagarna ges tid att lära känna varandra och att de känner att de kan påverka innehållet i de kommande företagsträffarna. Det är också viktigt att deltagarna ges möjlighet att diskutera vilka regler som ska gälla om t.ex. sekretess, närvaro vid gruppens träffar, framförhållning vid frånvaro mm. Strategigrupperna bygger mycket på att deltagarna närvarar vid företagsträffarna och kan utbyta erfarenheter med varandra.

Vid kick-offen läggs ett första preliminärt program för de kommande företagsträffarna och vilka tillväxtteman som då ska behandlas. Detta kan komma att revideras beroende på att deltagarna lär sig mer och får nytt fokus. Från början kan de faktorer som beskrivs i TXB, som deltagarna kan känna igen från tillväxtanalysen, tjäna som underlag för att organisera träffarna. Resultaten av TXB, kan ibland tydligt visa var olika företags tillväxtutmaningar ligger, vilket också kan hjälpa till att styra mot vissa faktorer. Vilka teman som man planerar att behandla är alltså inte givna på förhand, utan kan variera från grupp till grupp.

Deltagarna ska också göra synligt för sig själva och övriga deltagare vad de vill uppnå med att delta i tillväxtprogrammet. Hur ser deras startpunkt ut? Den kan vara svår att formulera tydligt från början, men skapar en bild om vart man är på väg och ger en möjlighet att se sin egen kunskapsutveckling.

Under genomförandet produceras mycket information på tryckt papper. Det kan därför vara bra att dela ut en tom kurspärm/mapp vid kick-offen där deltagarna efter egna behov kan organisera sina papper. Pärmen har också ett symbolvärde – programmet blir synligt i bokhyllan både under tiden det pågår och efteråt.

## **Företagsträffar**

Strategigruppen är uppbyggt kring företagsträffar, där deltagarna träffas under en dag på varandras företag. Det är lika många företagsträffar som deltagare i gruppen. Träffen börjar antingen på morgonen och avslutas vid 14-tiden eller börjar vid lunch och avslutas vid 18-tiden. Varje deltagare står värd för en träff under vilken just det företags tillväxtutmaning står i fokus. Övriga deltagare bidrar genom att diskutera olika aspekter på tillväxtutmaningen och komma med förslag på hur den kan hanteras/lösas.

Till varje företagsträff knyts en temaexpert som ska spegla deltagarnas diskussion och lösningsförslag utifrån sitt perspektiv.

### *Syfte*

Syftet med företagsträffarna är:

- att deltagarna med den kunskap och erfarenhet de har är bollplank/ger råd till värdföretaget om företagets tillväxtutmaning
- att genom erfarenhetsutbyte och andra perspektiv från temaexperten komma till nya kunskaper/insikter om området till stöd för det egna företagets tillväxt.

### *Värdföretagets tillväxtutmaning*

Värdföretaget arbetar tillsammans med coachen och temaexperten med att formulera och dokumentera tillväxtutmaningen som ska bearbetas av gruppen. Tillväxtutmaningen ska även tjäna som utgångspunkt för att belysa det tillväxttema som behandlas av temaexperten under träffen.

Tillväxtutmaningen utgörs av frågeställningar som är hämtade från värdföretaget – ”mitt i tillväxten”. Det är någon av de utmaningar som identifierats under tillväxtanalysen eller affärsmodelleringen. Värdföretaget presenterar dessa bl a med hjälp av en mall. Även underlag från Tillväxtanalysen och affärsmodelleringen kan användas, t ex kan produkt/marknadsmatris, spindeln från Tillväxtbarometern, tidsmonopolkurvan och/eller canvasen distribueras till övriga deltagare, allt beroende på frågeställning. Presentationen och beskrivningen av tillväxtutmaningen ska fördjupa frågeställningen och inspirera deltagarna till diskussion och erfarenhetsutbyte.

Utifrån denna diskussion träder sedan temaexperten in i bilden och tillför sina perspektiv på vad som har framkommit. Temaexperten måste vara väl förberedd på innehåll och frågor kopplade till tillväxtutmaningen samt ha förmåga att fånga och återknyta till deltagarnas diskussion.

### *Genomförande*

*Företagsträffarna kan se lite olika ut, men i grunden kan de organiseras så här:*

- *Samling och rundvandring på företaget (om möjligt)*
- *Vad här hänt sedan sist (alla uppdaterar varandra)*
- *Presentation av värdföretagets tillväxtutmaning*
- *Arbete i grupp, diskussion och bearbetning av situationen/frågeställningarna.*
- *Presentation av hur tillväxtutmaningen kan hanteras/lösas.*
- *Temaexperten kommenterar*
- *Deltagare och gruppleddare sammanfattar – vad har vi lärt oss?*

*Då temaexperten ska vara inläst och förtrogen med värdföretagets tillväxtutmaning, är det bra att låta deltagarna först diskutera och därefter presentera sin modell eller förslag till hantering/lösning på tillväxtutmaningen.*

*Temaexperten bygger därefter sin presentation på deltagarnas kunskap, erfarenhet och diskussion. Om temaexperten först gör en presentation av en lösningsmodell finns det en risk att kopplingen till deltagarnas diskussion och utgångspunkter blir svagare och viktiga aspekter på hanteringen av situationen kan gå förlorade.*

*Gruppen tittar sedan på värdföretagets frågeställning igen och värdföretaget gör en kort reflektion över det som framkommit och kring nya kunskaper/insikter.*

*Företagsträffen avslutas med en kort utvärdering där varje deltagare ger kort uttryck för värdet av sammankomsten – vad har vi lärt oss? Vad tar vi oss med hem att jobba med i det egna företaget med utgångspunkt i vad vi diskuterat under den här träffen? Denna korta formativa utvärdering ger möjlighet att justera formen för kommande träffar.*

*Värdföretaget dokumenterar svaren på sina frågeställningar och hantering/lösning av tillväxtutmaningen.*

*Gruppleddaren dokumenterar kort erfarenheterna från träffen, och skickar ut dem till deltagarna. Gruppleddaren informerar även coacher som ej varit närvarande vid träffen vilka respektive företags insikter/reflektioner/lärdomar varit.*

#### **4.3.4 Coaching**

*Varje deltagande företag kopplas ihop med en coach under programmet. Coachens roll är att stödja samt hitta företagarens drivkrafter och energi framåt under hela genomförandet. Coachen arbetar utifrån ett konsultativt förhållningssätt förhållningssätt vilket innebär att ställa bra, kritiska frågor som guidar företagaren framåt, men det är företagaren själv som utför arbetet. Varje möte summeras genom en överenskommelse mellan företagsledare och coach kring konkreta åtgärder för företagsledaren att jobba med.*

*Coachens uppgift blir att hjälpa företagaren att identifiera, prioritera och följa upp konkreta åtgärder utifrån företagets tillväxtutmaningar, som formulerats under tillväxtanalysen och affärsmodelleringen. Åtgärderna skapar handlingskraft och hjälper företagaren att implementera förändringsarbetet i sin vardag. Mötena ska ha den tydliga ambitionen att leda deltagaren framåt i processen mot nya insikter om hur den egna tillväxtutmaningen och målen ska nås samt att åstadkomma handling. Till stöd för att skapa struktur i mötena är de underlagen som tagits fram under Tillväxtanalysen och affärsmodelleringen.*

*Coachens roll bör vara den frågeställande där deltagaren får stöd att hitta sina egna svar på hur tillväxtens utmaningar ska hanteras.* Verktögen är regelbundna möten med coachande samtal och åtgärdslista efter varje möte. Coachen har också kunskap om andra regionala eller nationella stödmöjligheter som kan passa företagets tillväxtambitioner, och kopplar ihop företaget med de offentliga resurser som kan vara aktuella.

För mer information om coaching, se dokumentet Introduktion till Företagscoaching.

#### **4.3.5 Gruppavslutning**

Vid gruppavslutning bör fokus ligga på vad varje enskild deltagare fått ut av Tillväxtprogrammet och gruppen så här långt med fokus på frågor som:

- Vad har du kommit till insikt om här långt i förhållande till ditt mål och med ditt deltagande i Tillväxtprogrammet?
- Vilka frågor och områden är viktiga för ditt företags tillväxt just nu?
- Vad *planerar* du att göra de närmaste 6 månaderna?

Vid avslutningen delas ett diplom ut till alla deltagare. För att få höjd i diskussioner/ presentationer och ge extra glans till deltagarna är det bra att bjuda in en representant från styrgrupp, VD och/eller finansiärer. Vid avslutningen kan gruppen även ges möjlighet att diskutera om och hur den skulle kunna utgöra en framtida resurs för varandra exempelvis genom fortsatta träffar eller att utgöra en skuggstyrelse för varandra.

## **5 Bilagor**

### **5.1 Deltagande Almi-bolag**

Förutsättningarna för att genomföra projektet skiljde sig åt mellan de olika dotterbolagen. Almi Östergötland hade kunskap och kontakter som möjliggjorde en snabb uppstart. Almi Mitt hade utmaningar med resurser och nyanställd personal. För att kunna genomföra projektet beslutades att vi var tvungna att ta regional hänsyn till förutsättningarna att genomföra processen. I slutet blir detta en ytterligare komponent i utvärderingen som kan ge viktiga svar på hur processen har varit för företagens upplevda nytta.

#### **5.1.1 Almi Östergötland**

##### **Erfarenheter runt genomförandet**

De diskussioner som har skett i skuggstyrelsen har gett förutsättningar och kraft till mer aktiva beslut och aktiviteter. Arbetet med att förändra sin affärsmodell har tagit emot på olika sätt. Vissa företag har justerat sin affärsmodell och tagit ett första steg mot att testa och realisera den, men det finns också exempel på företag som förändrat sin affärsmodell mera kraftfullt och helt formulerat om sitt erbjudande. Att få perspektiv och kunskap från föregarkollegor upplevdes som väldigt positivt och gav mer kraft åt förändringsarbetet. Viktigt att skilja på det innovativa



angreppssättet och verkligt genomförande. SMF har konkreta utmaningar i genomförandet. Företagen har haft utmaningar i att skruva och anpassa sin affärsmodell.

### **Beskrivning av processen**

I Östergötland har vi jobbat med processen Urval – Grundanalys/Tillväxtbarometer – Casebeskrivning/Business Model Canvas (Nuläge (PM, Tidsmonopol, Produktblomman, Målformuleringar, Tillväxtutmaningar/Case) - Skuggstyrelse – Handlingsplan/Företagscoachning

Almi Östergötland hade de resurser och den kompetens som krävdes för att realisera programmet. Utvecklingsanalyserna har genomförts efter modellen i projektplanen. Arbetet började med en inventering av företag som kunde vara aktuella för programmet. Här användes Almis finansiering rådgivare, selekteringsverktyget UC och Almis CRM system, tips från kunders kunder, för att hitta intressanta företag. En lista på 73 företag arbetades fram. Med hjälp av UC, telefonsamtal och behovsanalysen gjordes en bedömning av tillväxtpotential och i förekommande fall drivkrafter och förändringsvilja. Målet var att hitta företag från många olika branscher för att få tillstånd branschöverskridande diskussioner i skuggstyrelsen. 20 företag valdes ut och påbörjade processen i utvecklingsanalys. 1 företag avbröt på grund av sjukdom. 19 företag slutförde processen fördelade på 4 strategigrupper. Hela programmet avslutades med en utvärdering där företagen fick berätta om sina lärdomar och beskriva nyttan av sitt deltagande.

### **Grundanalys/Tillväxtbarometern**

Teorierna bakom Tillväxtbarometern har fungerat väldigt bra. Tillväxtanalysen blir ett bra startskott för att prata om tillväxt i det egna företaget. Vid intervjuer och återrapportering har vi använt vår erfarenhet från konsultativt förhållningssätt för att få en mer dynamisk återrapportering för fortsatta diskussioner kring ett företags förändringsarbete. Det har bland annat inneburit att vi har tagit bort de konkreta åtgärdsförslagen ur tillväxtbarometern, och istället använder tillväxtteorierna för att forma företagets utvecklingsprocess. Tillväxtbarometern kan behöva uppdateras. Den fungerar bäst i traditionell industri och har en del utmaningar angående ex) tjänsteföretag och/eller internetrelaterade affärsmodeller. Även internationaliseringsområdet skulle behöva utvecklas.

### **Casebeskrivning /Business Model Canvas**

En knäckfråga blev att översätta kunskapen från tillväxtbarometern till tillväxtnycklar via business Model canvas. Detta gjordes i en coachande process tillsammans med företaget. En viktig erfarenhet är att kunna koppla frågeställningen till en målbild som underlättar beslutsfattandet. Tre viktiga kopplingar mellan Tillväxtbarometern och Business Model Canvas är Produkt/Marknads matrisen, tidsmonopolkurvan och produktblomman. I förändringsarbetet måste vi också täcka in en del av ledarskap och organisation.

Viktigt att skilja på det innovativa angreppssättet och verkligt genomförande. SMF har konkreta utmaningar i genomförandet. Företagen har haft utmaningar i att skruva och anpassa sin affärsmodell.

En erfarenhet är att det är mycket viktigt att coacha fram tillväxtutmaningar så att kunden ”äger” sina frågor och känner ett ansvar för att genomföra förändringar.

För att skapa handlingskraft har fokus i förändringsarbetet varit högersidan i canvasen. Nya tillväxterbjudanden utgör grunden till förändringen. När detta är klart diskuteras hela canvasen igenom med företaget, förändringarna får därmed ett tydligare framtidsfokus.

### **Skuggstyrelse**

Inför skuggstyrelsen skriver coachen och företaget fram ett case som sammanfattar det viktigaste ur strategiarbetet och företagets tillväxtutmaning. I strategigrupperna har företagen presenterat sina tillväxtutmaningar för de andra i gruppen. Därefter diskuteras caset av de andra företagsledarna i gruppen. Expertkonsultens roll blir att redovisa fördjupade kunskaper/teorier inför diskussionen. Viktigt att vara tydlig med beskrivningen av caset. En alltför bred fråga leder inte till en fokuserad diskussion, vilket skapar tidsbrist, man inner inte med hela diskussionen.

Vi upplever att både konsulterna och kunderna har fått en annan syn på sin affärsmodell och ett annat språk för affärsmodellen. Vi har använt Ahrens som expertkonsulter i projektet. Erfarenheter visar att det har varit positivt att Ahrens kunnat förstå hela processen, men vid andra tillfällen kan det vara positivt att få andra perspektiv. Fortfarande oklart vilken roll som passar bäst för genomförandet. Risk att de externa konsulterna som inte har sin grund i Tillväxtbarometern inte levererar en information som stämmer med teoribildningen.

### **Handlingsplan/Coaching**

Viktigt att coachingen får tid för att skapa handlingskraft ute i företaget. Projektet ger bra underlag inför coachingen med business model canvas, erfarenheter från strategigrupperna och tillväxtbarometern etc. Det har varit bra att samma personer varit coach/ processledare etc.

### **Helheten**

Vi har lagt till en avslutningsträff för alla deltagande företag. Här får företagen beskriva sitt förändringsarbete och reflektera över processen. Vi har även bjudit in politiker, regionala aktörer och regionförbund att närvara vid avslutningsträffarna.

Under projektets gång har vi lärt oss allt mer kring de verktyg och modeller som ingår i Utvecklingsanalys. Vår erfarenhet är att det under inläring är viktigt att hänga upp arbetet på metoder, men ju mer kunskap vi har desto mindre nytta har konsulten av verktygen.

Almi Östergötland valde att utgå ifrån Ahrens Business Model Canvas och första steget var att utveckla vår egen kompetens och lärande kring användningen av verktyget. En stor utmaning var att utveckla och anpassa verktyget till projektet vår målgrupp. Små justeringar gjordes dessutom under hela projektperioden. En viktig slutsats var att minska ner nulägesanalysen och istället snabbare komma in på frågor som styr mot förändring och utveckling. Under processen fick vi stor kunskap och erfarenhet från hur man kan arbeta med strategiprocesser och lärandet gav många inspel till best practise inom projektet. En annan effekt av utvecklingsarbetet var att de externa konsulterna fick inspel och kunskap om hur modellen behövde anpassas för att passa SMF företag.

## 5.1.2 Almi Mitt

### Erfarenheter runt genomförandet

I september -14 intensifierades Almi Mitts arbete med tillväxtfrågor i pilotprojektet Utvecklingsanalys, finansierat av Almi och VINNOVA. Då stod fyra interna rådgivare och sex externa konsulter i regionen certifierade i Ahrens-metodiken. Tidplanen har varit knapp och det har varit ett intensivt projekt som trots det fallit väl ut i region Mitt. Utvecklingsanalys som process för att utveckla bolag i tillväxtfas är mycket bra. En bra struktur och tydlig paketering av processen förenklar införsäljningen och förståelsen hos bolagen är stor. Nedan följer en beskrivning av hur region Mitt har genomfört programmet.

### Beskrivning av processen

Utvecklingsanalys som process för att utveckla bolag i tillväxtfas är mycket bra. En bra struktur och tydlig paketering av processen förenklar införsäljningen och förståelsen hos bolagen är stor. Programmet är intressant och kommer inom Almi Mitt att vara en del i kommande strukturfondsprojekt.

Programmet har genomförts enligt plan, dock med en del modifieringar framför allt i skuggstyrelsen. Avstånden i vår region påverkar mer än för övriga. Det har inneburit att vi varit tvungna att arbeta in så pass många bolag på respektive ort för att på så sätt fylla grupperna. Vi har taktat på bra med Grundanalysen/Tillväxtbarometrar. Utmaningen har varit att vi inte haft en kritisk massa bolag startklara för nästa steg. I ett fall har även konkurrensförhållande påverkat så att vi fått skjuta på starten ytterligare. På grund av detta har vi hållit ett effektivare schema i skuggstyrelsen, dvs. tätare mellan träffarna. Tre strategigrupper har arbetat tillsammans under våren, samtliga i Västernorrland. Grupp A (5 företag) i Örnsköldsvik pågick mars-juni medan Grupp B (5 företag) och C (4 företag) i Sundsvall arbetade i grupp under maj-juni, med tillhörande handlingsplan/coachning. I Jämtland har det varit svårt att få till gruppuppstart och det kommer således att ske hösten -15.

### Grundanalys/Tillväxtbarometern

Ahrens Tillväxtbarometer fungerar mycket bra som analysverktyg för att förstå och påvisa företagets förutsättningar att växa. Intervjuserien med VD, ledningsgrupp och personal kring de 12 tillväxtfaktorerna skapar ett spindeldiagram som är visuellt och ger en bra bild över företagets styrkor, utvecklingsområden, tillväxthinder och potentialer.

Verktyget är överskådligt och frågorna ser till att samtliga områden berörs, vilket ger en bra översiktsbild av helheten i bolaget. I Västernorrland har tidigare fokuserats på enskilda delar över tid. Trender kommer och trender går, men inget helhetsgrepp har tagits förr. Tidigare har varit fokus på finansiering ibland, sälj ibland och affärsmodeller ibland. Här finns helheten.

God nytta med samsyn och brett grepp. Sällar agnarna från vetet. Bra för bolagen då de får en god inblick vad som är viktigt för att växa (ex. vilja, fokus, tänka nytt) och också en bild av hur de själva står sig. Basen med 2000 – 3000 genomförda barometrar ger en hög trovärdighet för verktyget. Teoribildningen som finns bakom verktyget fungerar mycket bra som ett ramverk för

att förstå hur snabbväxande företag fungerar och hur de bygger marknad och försprång. Verktøget är tidseffektivt och företagen får ut mycket värde i form av analys på kort tid.

Vår upplevelse är att företagen är mycket nöjda med Tillväxtbarometern. Återrapporteringen fungerar bra och företagen förstår pedagogiken och upplägget. För att lyfta återrapportering finns det en stor poäng i att lyfta många citat från intervjuerna. Det ger högre trovärdighet kopplat till analyserna.

Verktøget upplevs av utförare tråligt, med gammal ”klipp och klistra”- teknik. Grafik och bildspråk i presentationsmaterial och rapport känns ålderdomlig. Behövs en uppfräschning vid återrapportering främst då verktøget inte fullt ut hanterar digitaliseringen/internetaffärsmodeller, varumärken och kunskapsföretag där utmaningen är att attrahera och behålla talanger (personalen viktigaste resurs).

En del komplicerade frågor som kan misstolkas och därmed ge svårtolkade svar. En utmaning att få medarbetargrupperna att förstå vissa av frågorna, t.ex. under ledningskraften och personligheter. Utmaningen ligger i att ha personal som är tillräckligt vassa i att göra en bra analys och ge de rätta rekommendationerna på kort tid, alla klarar inte det. Rekommendationerna passar inte bolag som inte egentligen har något tillväxtfokus, viktigt att selektera väl. Verktøget fungerar bäst på bolag som är lite större och har > 15 anställda. Det kan användas i förenklad form på mindre bolag för att ge indikationer, men precisionen minskar.

### **Casebeskrivning/Canvas**

Almi Mitt har uteslutande använt Osterwalder Business Model Canvas. Vissa av genomförarna med lång erfarenhet av att arbeta med modellen sedan tidigare och andra med begränsad erfarenhet. Verktøget har i sin råaste form inte så mycket handledning och teoribildning med sig, vilket kräver att rådgivaren adderar detta. Det gäller även att förmå kunden att förstå att det är ett verktyg man måste iterera flera gånger och testa på olika sätt, t ex ggr 10, för att hitta mera radikala förändringar i en affärsmodell.

Canvasmodellen upplevs överskådlig och lättarbetad. Business Model Canvas är ett kraftfullt verktyg att arbeta med sin nuvarande och framtida affärsmodell. Nyttan är mycket stor när det gäller att visualisera affärsmodellen och kreativt förnya den. Kräver en viss fördjupad handledning och ett ”teoriavsnitt” i början där verktøget förklaras och sätts i sitt sammanhang. Verktøget är enkelt att komma igång med och grunderna förstås relativt snabbt av företagen. Fördelen med verktøget är att det ger en tydlig överblick av helheten – från segment/erbjudande till hur leverans sker och med vilka partners. Verktøget har uppskattats i processen men den korta tid som pågått har medfört att vi inte klarat så många iterationer som krävs för att till fullo få ut effekterna av verktøget.

En utmaning är övergången och kopplingen till Tillväxtbarometern. Att gå från nuläge till önskvärt/framtidscanvas. Fokus måste ligga på att lyfta diskussionen från nuläget som beskrivits i barometern.

Canvasen är helt rätt verktyg i de bolag där de externa tillväxthindren är störst. Utmaningen är att få med de mjuka frågorna, om det ligger stora utmaningar i exempelvis ledarskapet. Canvasen är inget bra verktyg när de interna tillväxthindren är utmaningen, där skulle den kunna bytas ut mot något som mer fokuserar på mål, vision, värderingar och ledarskap vilket vi idag har nyttjat coachningstimmar till.

Alla behöver modellera sin affärsmodell, men för vissa kan andra saker vara viktigare. Det kan också vara så att det är svårt att förändra affärsmodell i en befintlig verksamhet. I tidiga faser och nya affärsområden kan det vara bra att använda en variant av Business Model Canvas – Lean Canvas, som har en metodik att prova sig fram stegvis med kunder, vinna ”segrar på vägen”

### **Skuggstyrelse**

Skuggstyrelsen är kittet i processen och har varit en uppskattad del. Tidsplanen har varit kompakt, i synnerhet i två av grupperna, där de flesta faktiskt har uppskattat snabbheten. Viktigt att ta vid med coachning för att få action i arbetet. I en grupp har vi kört möten två dagar efter varandra (dvs. lunch till lunch). Det har stundtals från vår sida känts som att det blir för mycket för att företagen skall orka vara på topp båda dagarna

Skuggstyrelsen har gett energi, perspektiv, kunskap och rekommendationer från övriga i gruppen som varit uppskattade. Värdföretagen har varit stolta och engagerade att få visa upp sin verksamhet. Det har nästan varit förvånade att företagen har uppfattats som ”förlösande” att få prata om sitt företag, sina utmaningar och tankar som gnager i huvudet, med människor i liknande situation.

Nytan är att företagaren stärks av sina jämlingar. Många gånger bekräftas deras bild/tankar men de upplever ändå att det adderas till en helt annan argumentation som stärker och utvärderar. Att arbeta med andra företagare i denna form är en ovanlighet för den enskilde företagaren. Det har blivit mer kreativa workshops under processledda former än faktiska styrelsearbeten när de träffats. Samtidigt är det svårt att få företagen att committa sig till större åtaganden, så detta är en bra balansgång.

Det är av yttersta vikt att lägga fram en tydlig och skarp tillväxtutmaning. Nyttan av gruppmötet hänger på om man kan konkretisera vettiga frågeställningar som berör värdbolaget.

Viktigt att tänka på är mixen av företag. Att grupperna är heterogena är bra, men nivåskillnaden mellan bolagen får inte vara för stor, svårt då att ge alla företag något vid samtliga tillfällen. De som har kommit längst har oftast betydligt mer avancerade frågeställningar. Här finns potential att arbeta med grupper på nationellt plan med de ”riktiga” tillväxtbolagen.

Antal företag i gruppen påverkar också diskussionerna. Då vi haft ett intensivt schema har vi kört grupper om 5 företag, det blir oerhört sårbart om någon skulle vara borta vid något tillfälle. Framåt kommer vi att sätta ihop grupper om 7-8 företag för att möjliggöra mer avancerade diskussioner.

En utmaning vi upplevt hos oss är att lyfta diskussionen i gruppen med rollen som expertkonsult. Utmaningen ligger i att ge både högsta expertis och inspiration inom ett område och samtidigt vara påläst på processen så att det inte känns som en omstart varje gång.

### **Handlingsplan/Coaching**

Coachningsinsatserna är viktiga för att verkligen få möjlighet att fördjupa sig och genomföra de aktiviteter som ligger i linje med de tillväxnycklar som identifierats i analysen. En viktig del för kunskapsöverföring och att sätta hjulen i rullning. Det ger oerhört mycket för bolagen

Skuggstyrelsen räcker i sig inte till i djup för att lösa samma funktion som coachingen. Där är kopplingen mellan gruppmöten och coaching mycket bra. Det kommer upp många intressanta tankar och reflektioner under gruppmötena som behöver utvärderas och prioriteras enskilt. Där fyller rådgivaren en stor funktion.

Efter genomförande av Grundanalys/Tillväxtbarometern får företaget snabbt förtroende för processen då resultatet tydliggörs. Förtroendet ska senare förvaltas och förväntningarna på rask leverans är höga. Så det gäller att ha resurser nära inpå för att inte tappa tempo. Här kan med fördel en del av coachningsinsatserna nyttjas.

Utmaningen är att utförarens kunskap och erfarenhet bör gå i linje med de utvecklingsområden som företaget har. Bör kunna nyttja spets mer vid de insatserna för att på så sätt ge bästa möjliga effekt. Inte alltid den rådgivare som genomfört Tillväxtbarometern som ska jobba individuellt med bolaget.

I vår process under våren blev det en sammanpressad tidsplan. Det gjorde att några av företagen inte hann med att nyttja coaching fullt ut mellan gruppmötena. Vi har därför inte haft möjlighet att utvärdera coachingens effekter i samtliga grupper.

### **Helheten**

Vår upplevelse är ett positivt bemötande på marknaden, det finns ett stort intresse för programmet. Programmet har inneburit att vi lyckats knyta upp nya intressanta bolag. Nöjda kunder, redan efter steg ett, som är taggade att gå in i steg två. Det finns ett stort intresse att arbeta tillsammans i gruppform.

Skuggstyrelsen räcker i sig inte till i ”djup” för att lösa samma funktion som coachingen. Skuggstyrelsen ger visserligen bra råd när det gäller strategi och prioritering. Men styrkan där är framförallt möjligheten att som företagare få en fantastisk plattform att bolla sina utmaningar med likasinnade som sitter i liknade situationer och har ovärderliga erfarenheter att dela med sig av. Arbetet med tillväxtplanerna har skett löpande med coachinginsatser hos bolagen för att hålla arbetet igång.

Vi har på grund av ett antal anledningar inte följt tidplanen i projektet. Rekryteringen av rollerna blev fördröjda och vi stod startklara med fyra interna affärsrådgivare certifierade först i september. Detta innebar att vi till stor del under de första tre månader arbetade med att vara ute och identifiera tillväxtbolag i målgruppen. Kopplat till det genomfördes Tillväxtbarometrar under hösten -14. Då tidplanen varit mycket kompakt har vi blivit tvungna att testa och utvärdera olika

angreppssätt i kundgenomförandet, dock alltid med kunden i fokus där vi i synnerhet vill kunna påvisa effekt. Upplägget är en mycket hållbar och effektiv stödsats som väl kompletterar övriga offentliga insatser.

### 5.1.3 Almi Mälardalen

#### **Erfarenheter runt genomförandet**

Det har varit en lång startsträcka utifrån att rådgivare skulle certifieras i Ahrens samt att införsäljningsarbetet mot denna kundgrupp har tagit mycket tid i anspråk. Tidplanen har varit knapp utifrån att det har varit ett helt nytt program. Utvecklingsanalys som helhet för att utveckla företag har vi upplevt mycket positivt men det har tagit tid att komma in i programmet och hitta ett tydligt arbetssätt. Däremot har genomförandet mot kund fungerat fantastiskt bra och kunden har verkligen uppskattat verktyg och metoder.

#### **Införsäljning/behovsanalys**

Då det gäller urvalet avseende kunder så har det skett genom att vi kontaktat både gamla och nya kunder t.ex. finanskunder. Vi har även fångat upp och marknadsfört erbjudandet vid avslut från andra leveransmoduler/kunderbjudanden, kontaktat företag i vår s.k. tillväxtliga samt kunder som tidigare fått checkar.

Grundkriterier har alltid varit; minst 10 anställda och en fungerande ledningsgrupp plus givetvis att de har det som är det viktigaste för att gå igenom processen, starka tillväxtambitioner

#### **Grundanalys/Tillväxtbarometern**

Intervjuerna ute hos företagen har i samtliga fall gjorts i tre grupper; VD, LG och medarbetargrupp. Åtterrapporeringen har gjorts till VD eller i några fall VD+LG. Det har skett genom att TXB:n presenterats i en PPT-presentation. I vissa fall har dokumentationen även överlämnats i form av ett word-dokument. Tillväxtbarometern har fungerat som en bra grund och fundament för att sedan jobba vidare med företaget.

Företaget har själva fått bra insikt av sin verksamhet utifrån arbetet med frågorna och den efterföljande rapporten med uppföljningssamtal. De har även kunnat använda materialet i sitt ledningsgruppsarbete/styrelse.

Intervjuerna har varit tidskrävande för kund och oss samt att det har tagit tid att förklara begreppen vilket har varit viktigt att förstå vid frågeställningar för att det ska leda till rätt svar. Vissa frågor har varit utmanande för kunden och det är viktigt att rådgivaren har rutin för att hantera detta. Frågorna skulle på sikt vara intressant att utveckla utifrån de erfarenheter som nu görs och att språket skulle kunna moderniseras. Att anpassa dom efter vår nya digitaliserade värld med nya säljkanaler mm skulle också vara bra.

Frågorna har fungerat bättre ju större och mognare företaget/företagsledningen är.

### **Casebeskrivning/Canvas**

Affärsmodellering med utgångspunkt från Osterwalders BMC har genomförts så nära värdföretagets skuggstyrelsemöten som möjligt, ca 1-2 veckor innan. Detta för att allt ska vara så aktuellt och ”up to date” inför skuggstyrelsen. I ungefär hälften av fallen har experten varit med under canvasövningen. I övriga fall har experten uppdaterats i efterhand. Detta har berott på tidsbristen i projektet men även att lyckas få ihop kalendrar mellan vald expertkonsult och företagsledningen.

Canvas modellen fungerar fantastiskt bra när det gäller att skriva fram företagscasen. Den har varit väldigt lätt att ta till sig, både för rådgivaren och för företagen! Flera företag har tagit den till sig så pass mycket att de fortsätter att använda den i sin fortsatta företagsutveckling.

Vi har vid uppstartsmötet för skuggstyrelsen haft en genomgång av canvasmetodiken så att kunderna har börjat komma in i tänket och det vokabulär som används där. Det förkortar startsträckan när vi skriver fram caset i canvasen med kunden.

Canvasen används sedan vid coaching mötena när vi ”skruvar” affärsmodellen vidare och tänker till på vilka åtgärder som behöver göras.

Den gjorda Canvasen har företaget använt vid sin presentation på skuggstyrelsen tillsammans med gjord TXB.

### **Skuggstyrelse**

Vi har börjat med uppstartsmöten för skuggstyrelse där vi har gått igenom det totala programupplägget, genomgång av canvasmodellen både avseende teorin samt även med praktiska övningar, genomgång av Ahrens-metodiken, presentation av det totala erbjudande med tonvikt på innovation och produktutveckling samt vilka olika typer av checkar som finns att söka.

Samtliga uppstartsmöten har varit i form av heldagsmöten med skuggstyrelsen. Med positivt resultat. Vi har inte haft någon övernattning här.

Viktigast har varit att hitta företag/företagare som har viljan att växa! Att blanda olika branscher ser vi har viktigt för att få till en bra dynamik och kreativitet i skuggstyrelsen. Att våga blanda tror vi är viktigt, både branscher och personligheter och man behöver inte vara så överdrivet noggrann i urvalsprocessen. Det viktiga är att alla är där med samma syfte och inställning. Grupperna kan vara lite försiktiga i början men sedan så lossnar det allteftersom och blir väldigt bra. Företagen inser allteftersom vilken nytta de har av gruppen och de ser även att de har mycket kunskap att bidra med vilket gör att de som företagare själva växer som individer.

Vi har haft skuggstyrelsen som dagsmöten, ca 5-6 timmar, men även haft övernattning mellan 2 st. möten.

Skuggstyrelsemöten som en dag har fungerat väldigt bra. Fördelarna med det har varit att det har varit lättare att få till en enskild dag i kalendern.



Skuggstyrelsemöten lunch-lunch kan vara svårare att planera i kalendern men ger ett väldigt bra utbyte. Företagen lär känna varandra bättre och vi rådgivare lär också känna företagen bättre under en sådan mötesform.

Generellt så har mötena varit väldigt givande för företagen och de har fått mycket input från övriga företag i gruppen men också mycket insikt om att alla företag har liknande utmaningar och att man har mycket att lära av varandra även om man är från olika branscher.

Viktigt är att företaget har valt ut sin/sina frågeställningar inför skuggstyrelsen. Dels styr det valet av expertkonsult och sedan styr det fördjupningsfrågorna som man vill att gruppen ska jobba med.

Vi har valt att dela upp gruppen i två delar där respektive delgrupp använder ca 15 minuter för att formulera ett antal frågeställningar till värdföretaget. Därefter får värdföretaget sitta i heta stolen och svara på dessa frågor plus ett antal följdfrågor. Gruppens reflektioner av svaren skrivs ned på ett blädderblockspapper och presenteras därefter inför hela gruppen. Vi rådgivare sitter som moderator i respektive grupp.

Företagen uppskattar den raka och tydliga feedbacken som detta arbetssätt ger.

### **Expertkonsult**

Utifrån det som framkommit som utmaningar i Grundanalysen/Tillväxtbrometern och Casebeskrivning/Canvas i kombination med företagets önskemål har en lämplig expertkonsult anlåtats.

Det har varit en utmaning att hitta bra konsulter till vettiga priser.

Ett förslag är att upprätta en gemensam databas med expertkonsulter där vi beskriver deras expertområde och en subjektiv bedömning om konsultens kvalitet.

### **Handlingsplan/ Coaching**

Coachmötena är viktiga för att se till att de tankar som har tagits fram i allt från Tillväxtbarometern, canvas och skuggstyrelsemötena omsätts till handling. Om skuggstyrelsens möten ligger för tätt eller när vi har lunch till lunch möten är risken att man tappar i coachmöten. Viktigt att här ha rådgivare som har ett coachande förhållningssätt men också har en bred kunskapsbas för att kunna ställa rätt frågor.

Vid uppstartsmötet behöver man berätta om skillnaden mellan coach och rådgivare samt att man poängterar att coachmötena är viktiga för att verkställa önskade åtgärder för att kunna komma dit man vill.

Viktigt att vara tydlig med vilken roll coachmötena har för hela processen och att det är här man kan fördjupa sig i frågorna som har kommit upp.

### **Helheten**

Mycket positivt. Att lägga till Tillväxtbarometern, Canvas och skuggstyrelser till den coaching som vi har jobbat med tidigare har fungerat väldigt väl. Insatsen per företag blir större men vi får

samtidigt ett tydligare material av var företaget befinner sig idag och vart de vill.

Tillväxtbarometern skapar en bra bild av om företagens olika ”grupper” har samma målbild vilket är förutsättningen för att företaget ska lyckas. Canvasen ger en visuell bild av vart företaget vill ta sig någonstans, framtidsplan. Skuggstyrelsen ger insikter från andra branscher, man ser att fler företag har liknande utmaningar och man får nya tankar och idéer. Coachningen skapar och följer upp åtgärderna som leder till handling. Risken finns att man lägger för stor fokus på Tillväxtbarometern, Canvas och skuggstyrelsen i förhållande till coachningen. Almi har med det här programmet fått ett riktigt bra erbjudande mot de lite större bolagen.

#### **5.1.4 Almi Jönköping**

##### **Erfarenheter runt genomförandet**

Uppstarten av projekt Utvecklingsanalys tog längre tid än väntat på grund av certifieringsprocessen för att få använda Tillväxtbarometern och införsäljningsarbetet. Dessutom tog den offentliga upphandlingen av konsulter längre tid än planerat. Innan start hade vi ett antal rådgivare certifierade på Tillväxtbarometern men för genomförandet behövde vi utbilda ytterligare två personer vilket tog drygt ett kvartal att genomföra. Beträffande upphandlingen så var det den första som nuvarande medarbetare genomförde så den blev i sig ett lärande. Då vi inte haft upphandlade konsulter i tidigare projekt så blev det också ett antal nya kontakter som skapades med huvudfrågan: kommer konsulterna att leverera det som vi efterfrågar med god kvalitet?

Rekrytering av deltagande företag tog längre tid än väntat. Vi gick både ut i befintliga nätverk och gjorde uppsökande nybesök. Det gäller att få ihop grupper där företagen inte konkurrera samt har något att ge varandra.

##### **Beskrivning av processen**

Vi har avslutat fyra grupper under våren 2015. Grupp ett och två var rekryterade ur befintligt nätverk och upplägget var:

- Tillväxtbarometer med återkoppling samt teorigenomgång Business Model Canvas
- Uppstartsseminarium med teoripass kring tillväxtteorier med expertkonsult
- Identifiering av områden för skuggstyrelsemöten baserat på Tillväxtbarometern
- Lunch till lunch träffar med teoripass med expertföreläsare, gruppdiskussioner samt arbete med de olika företagens BMC i grupp
- Uppdatering av bolagens strategiska planer
- Kick-out med samtliga deltagande bolag med fokus på omvärldsbevakning och hållbart företagande. Samtliga bolag fick presentera sitt företag och sina utmaningar för de övriga. Information från RISE, Region Jönköping och Almi samt genomgång av tillgängliga regionala checkar (VINNOVA, Tillväxtverket, LSTY m fl). Dessutom genomfördes en utvärderingsdiskussion kring resultatet av bolagens medverkan i Utvecklingsanalys.

Grupp tre och fyra var resultatet av uppsökande verksamhet. Processen skiljde sig åt mellan grupperna.

Grupp tre:s upplägg:

- Tillväxtbarometer med återkoppling
- Individuell modellering med hjälp av Business Model Canvas
- Upptstartsseminarium med teoripass kring tillväxtteorier med expertkonsult
- Caseframtagning med hjälp av expertkonsult
- Skuggstyrelse med teoripass avseende aktuellt företags case följt av diskussioner
- En handlingsplan sammanställdes baserat på gruppens, expertkonsultens och Almikonsulternas rekommendationer
- Kick-out med samtliga deltagande bolag med fokus på omvärldsbevakning och hållbart företagande. Samtliga bolag fick presentera sitt företag och sina utmaningar för de övriga. Information från RISE, Region Jönköping och Almi samt genomgång av tillgängliga regionala checkar (VINNOVA, Tillväxtverket, LSTY m fl). Dessutom genomfördes en utvärderingsdiskussion kring resultatet av bolagens medverkan i Utvecklingsanalys.

Grupp fyra:s upplägg:

- Tillväxtbarometer med återkoppling
- Upptstartsseminarium med teoripass kring tillväxtteorier med expertkonsult samt individuella övningar i Ahrens tillväxtcanvas
- Caseframtagning med hjälp av expertkonsult. I några av bolagen innebar det ett fördjupat arbete med hjälp av Ahrens tillväxtcanvas.
- Skuggstyrelse med teoripass avseende aktuellt företags case följt av diskussioner
- En handlingsplan sammanställdes baserat på gruppens, expertkonsultens och Almikonsulternas rekommendationer
- Kick-out med samtliga deltagande bolag med fokus på omvärldsbevakning och hållbart företagande. Samtliga bolag fick presentera sitt företag och sina utmaningar för de övriga. Information från RISE, Region Jönköping och Almi samt genomgång av tillgängliga regionala checkar (VINNOVA, Tillväxtverket, LSTY m fl). Dessutom genomfördes en utvärderingsdiskussion kring resultatet av bolagens medverkan i Utvecklingsanalys.

### **Grundanalys/Tillväxtbarometern**

Vi valde att endast genomföra Tillväxtbarometern med egna rådgivare. Vi upplever att det har varit en fördel att det är två konsulter som genomför Tillväxtbarometern för att gemensamt kunna bolla de olika frågorna och göra sammanställningen.

Tillväxtbarometern ger en ögonblicksbild av hur företaget förhåller sig till de tolv identifierade tillväxtområden som Ahrens definierat baserat på sin forskning. Eftersom Tillväxtbarometern baseras på de svar bolaget lämnar så blir det ofta en bekräftelse av det man som VD/ledning redan vet men bidrar ofta till nya insikter. Vi anser att det är mycket viktigt att den som genomför Tillväxtbarometern har en bra känsla för att ”poängplacera” svaren och ge en ärlig bild avseende hinder och möjligheter på svaren och därmed kan ge framtidsrekommendationer i sammanfattningen.

Utmaningen är framförallt att vi som Almi-rådgivare måste ha fått/förtjänat fullt förtroende hos de som intervjuas. Vi måste kunna bedöma svaren. Det är viktigt att vi inte ger ledande råd i hur man ska svara på frågorna under intervjun och vi anser också att det är en fördel om 2 personer som gör poängbedömningen och tolkar/jämför svaren. Tillväxtbarometern fungerar bättre på snabbväxande företag.

### **Casebeskrivning/Canvas**

Vi valde att använda Osterwalders canvasmodellering i grupp ett, två och tre. I grupp fyra valde vi att låta Ahrens arbeta med sin tillväxtcanvas för att kunna göra en jämförelse mellan de två modellerna.

Det kändes som ett naturligt steg efter Tillväxtbarometern att genomföra en Canvas där vi testat och ifrågasätter befintlig affärsmodell. Ofta har tillväxten stannat upp och man måste se nya möjligheter. Att göra en Canvas regelbundet är ett sätt att utveckla företaget både avseende erbjudandet liksom kundsegment vilket blir en oerhört viktig och spännande ”workshop” för de flesta företagen. Utmaningen är att få företaget att förstå och beskriva sitt kärnvärde/erbjudande och inte upprepa TXB:n en gång till. Vi har upplevt att många företag har svårt att beskriva sitt erbjudande/kärnvärde. Det är ofta svårt att på allvar innovera en ny eller förändrad affärsmodell. Detta kräver att medverkande konsulter och företagare har förmågan att tänka fritt och släppa taget om befintlig affärsmodell.

### **Skuggstyrelse**

Vid flertalet av träffarna har gruppen träffats med övernattning vilket tillfört ett extra element av teambuilding och nätverksbyggande. Vi har flera exempel på där detta skapat nya affärsmöjligheter. Gruppövningarna har genomförts hos respektive företag och har varit mycket uppskattade. Vi har haft turen att företagen har haft olika ämnen att fördjupa sig i men som samtidigt varit av allas intresse. Vi har haft stöd med en föreläsning i det valda ämnet av externa konsulter. En fördel för företagen är att deras affärsmodell blir betraktad och ifrågasatt med ”nya ögon” och att man lär sig genom de andra företagsledarna.

Utmaningen är att anlita bra konsulter. Vi har haft ett ojämnt utfall. Något företag har känt att de har fått ut mindre nytta än andra delvis beroende på lägre kvalitet hos konsult. Det är även en utmaning att få alla företagen att engagera sig i dagens aktuella fråga. Några tar mer plats än andra i diskussionerna. En förutsättning för att gruppen skall fungera är öppenhet, personkemi och

samhörighet. Det är därför av stor vikt att det finns tid i projekt för teambuilding. Vi har ibland upplevt svårigheter med att komma fram till förslag/lösningar under gruppövningarna. Värdföretaget går lätt i svaromål/ursäkter eller förklaringar vid förändringsförslag.

### **Handlingsplan/Coachning**

Det förtroende som byggs upp under programmets delar mellan affärsrådgivare och företag leder till en naturlig löpande coachning. Även efter programmet kommer sannolikt Almis rådgivare att ha en fortsatt kontakt med företagen. Coachning i ett projekt innebär för många företag ett första test av om vad externt tillförd kompetens kan innebära för ägare och ledning. Utmaningen är att affärsrådgivaren har förmågan att förmedla önskade råd och vägledning. För att ge de deltagande företagen rekommendationer, råd och fortsatt coachning behöver Almi även fundera på vilket ansvar vi ska ta dels själva och dels för inhyrda konsulter.

### **Helheten**

Programmet hänger ihop på ett bra sätt. Dock har vi upplevt en viss svårighet att med övergången från Tillväxtbarometern till Business Model Canvas. Det är lätt att fastna i nulägesanalysen även i Business Model Canvas. Det var intressant att prova både Osterwalders och Ahrens canvas för att se vilka fördelar respektive modell har.

Införsäljningen till helt nya företag har krävt stor insats även om kostnaden inte är speciellt hög. Tidsåtgång och nyttan med programmet är de två största ”säljhindren”. Väl med i programmet är företagen mycket nöjda. Om programmet fortsätter har vi ett antal referenser som möjligen gör det lättare i införsäljningsarbetet.

Upphandlade konsulter är ett kapitel för sig. I början av projektet hade vi en uppfattning av vad det var vi skulle komma att behöva för typ av konsulter i företagscasen. Under resans gång framkommer fler behov och då kanske inte de upphandlade konsulterna är de som man vill använda. Eftersom de offerter som kom in var från för oss till stor del okända konsulter blir användningen en risk-/chanstagning. Fördelen med externa specialister är att grupperna kan få sina frågeställningar ställda på sin spets och samtidigt få råd från någon som har god kännedom i ämnet.

Affärsrådgivaren behöver mer tid än beräknat i Piloten för att bland annat kunna göra en bra sammanställning/presentation och rekommendation efter Tillväxtbarometern. Det är ett stort ansvar att ge råd och rekommendationer i olika branscher som ibland är nya, oprövade, komplexa eller under stark dynamisk utveckling. Att våga/kunna ge råd om avveckling kontra utveckling.

#### **5.1.5 Almi Väst**

##### **Marknadsföring**

Projektet inleddes med ett riktat utskick till 600 befintliga finansieringskunder som ej tidigare har fått offentliga innovationsmedel. Vi tog även fram en folder, en annons för sociala medier, en ppx-presentation samt la upp information om projektet på Almi Västs hemsida. Ca 100 deltagare på frukostmöte i Göteborg fick information om programmet med utfall: ett intresserat företag.

Två anställda marknadsförare på Almi Väst fick utföra ringinsatser utifrån kundlistor från vårt CRM-system, Tillväxtligan, Gasell-lista och tidigare deltagare i Styrelsekraft. Vi har genomfört 60 telefonsamtal där marknadsförare fått presentera Almi och projektet vilket gav 6 intresserade företag.

Därutöver informerade marknadsförarna ca 40 företag genom tips på kunder från medarbetare från sina nykundsbesök. Utfall blev 20 behovsanalyser. Almis allmänna behovsanalys kompletterades med en checklista så bolagen uppfyllde projektets kriterier. Checklistan används även vid telefonkontakt.

Den bästa marknadsföringskanalen var tips från medarbetare om befintliga kunder, där medarbetaren hade introducerat Utvecklingsanalys innan marknadsföraren tog vid.

Slutsats av marknadsarbetet är att det tar längre tid än vad man tror. Eftersom programmet även var nytt för oss på Almi famlade vi lite i blindo i införsäljningsprocessen.

### **Bemanning**

Projektet har bemannats med 4 stycken, sedan tidigare upphandlade, innovationsrådgivare, som kunde allokeras över hela Västra Götaland.

En offentlig upphandling utlystes för expertkonsulter i början av januari 2014 och avtal tecknades i april med 14 externa konsulter, varav ca 3 stycken per tema/område:

Ledning och ledningsgrupper

Ekonomi/Finansiering/lönsamhetsstyrning

Marknad

Sälj

Internationalisering

Effektivitet

Organisation och rekrytering

### **Programmet**

Under våren 2014 genomfördes merparten av Tillväxtanalyserna. De bolag som valde att gå vidare i programmet delades in i 4 grupper om 5 företag.

### **Internat**

Vi arrangerade internat under juni och i augusti för grupperna. Internaten förlades i Mollösund på Orust, Prästgårdens pensionat, där deltagarna var de enda gästerna för att lättare lära känna varandra.

Vid första internatet hade vi engagerat en av de externa experterna som föreläsare och hjälp att utföra teambuilding mellan företagen. Men vid de resterande valde vi att ta bort "Inspirationsföreläsningen" och lät istället företagen få mer tid för att mer ingående presentera

sina bolag och tillväxtutmaningar. Alla företagen hade innan träffen fått i uppgift att förbereda en presentation på ca 30 minuter.

Internatet inleddes med lunch dag 1 och därefter gjorde en av rådgivarna en introduktion och presentation av programmet. Sedan fick bolagen genomföra sina presentationer med innehåll om verksamhet, ägarförhållanden, ekonomiska data, geografi och utmaningar inför framtiden. De skulle utgå ifrån Tillväxtbarometern i sin presentation kring tillväxtutmaning och tala om den.

På seneftermiddagen fick hela gruppen besöka ”fiskeboa” och hämtade kvällens middag, som de sedan tillsammans fick tillaga i pensionatets kök. Under middagen fortsatte diskussionerna kring tillväxtfrågor.

Efter frukosten dag 2 var det praktiska frågor på agendan, sekretessavtal, stämma av förväntningar, skriva överenskommelser och spelregler om vad som gäller i gruppen, samt boka in samtliga möten i kalendern. Internatet avslutades med en förmiddagsfika innan avresa vid 10-tiden.

### **Casebeskrivning/Canvas**

Efter att företaget, tillsammans med innovationsrådgivaren, valt framtidsscenario att arbeta vidare med genomfördes framtidscanvas och lämplig ämnesexpert kopplades in. Vi har arbetat med Osterwalders Business Model Canvas.

Vi provade att ha med experten vid en canvasövning, men det visade sig inte vara så lyckat, då vi inte hade säkerställt expertens kunskap kring metodiken. Så fortsättningsvis valde vi att ta in experten efter framtidscanvasen.

Innovationsrådgivaren genomförde en överlämning av företaginfo + framtidsscenario och sedan fick experten träffa företaget för intervju. Därefter hade experten en genomgång med innovationsrådgivare och företagaren med förslag på åtgärder och förberedelse inför Skuggstyrelsen.

### **Skuggstyrelse**

En av de 4 innovationsrådgivarna agerade processledare. Den rådgivare som var ansvarig för värdföretaget deltog också vid mötet. Utefter tiden fick vi 2 avhopp, vilket medförde att vi fick ta in nya företag och slå ihop grupperna till 3 stycken för att hinna med inom projektiden.

Inför varje möte skickades följande material ut:

- Tillväxtbarometerns spindel
- Företagspresentation
- "One-/Twopager" från ämnesexperterna gällande den fördjupande tillväxtutmaningen
- En kort text om vad föredragande företagare önskade avhandla under mötet och vad denne önskade att övriga bolag skulle fundera kring.

Vi hade en stående agenda för alla skuggstyrelsemöten. De inleddes med lunch, företagspresentation och rundvandring. Därefter presenterade värdföretagaren sin tillväxtutmaning genom att prata kring den "Spindel" som tagits fram vid Tillväxtbarometern och sin syn på det i sin helhet. Experten presenterade sedan sin syn på tillväxtutmaningen med utgångspunkt från det som tidigare sagts av bolaget, och hur denne sedermera konkretiserat och definierat utmaningen ytterligare. Därpå belystes frågeställningarna än en gång av processledaren och diskussionen startades. Här har flera olika metoder används, bl.a. indelning 2 och 2 eller 4 och 4. Syftet har varit att övriga bolag arbetat fram frågor runt caset för att sedan "intervjuar" företagaren. Sedan har gruppen samlats i rundabordsamtal där var och en redovisat sina råd. Mötet avslutades med sammanfattning av nya lärdomar inklusive en kortare presentation av nästa bolags Tillväxtutmaning. Vid nästa möte har företagaren gröt en kort återkoppling och vilka åtgärder som skett sedan gruppens feedback.

### **Handlingsplan/Coachning**

Kundansvarig har följt företaget och varit ett stöd mellan Skuggstyrelsemötena. Syfte med coachen har varit att realisera företagarens canvas, upprätta en handlingsplan och påbörja någon form av aktivitet. En stående punkt har varit att återkoppla till det senaste Skuggstyrelsen och bolagets funderingar kring vad hen kan ta med sig i sina egna planer. Coachen har hjälpt företaget att utveckla och anpassa sitt utvecklingsprojekt och försökt fånga upp behov av checkar och finansiering. Utgångspunkten har varit en generell coachning genom att lyssna in och ställa frågor för att hitta aktiviteter för tillväxtplanen.

### **Avslutningsträff**

De 3 avslutningsträffarnas upplägg var lika. De hölls på Almis kontor i Göteborg och inleddes med lunch. Till kaffet deltog VD Sara Wallin och pratade om Almi Väst, våra finansiella lösningar samt andra kunderbjudanden. Därefter fick företagen presentera deras utfall och insikter från projektet (20 min/ftg+5 min frågor) enligt en mall som skickades ut innan.

Efter företagspresentationerna hade vi bjudit in till en panel med Connect Väst, Rise, Business Sweden, Västra Götalandsregionen och Business Region Göteborg (våra 2 regionala ägare). De fick "pitcha" för företagen om sina erbjudanden och företagen fick fråga om olika erbjudanden. Träffarna avslutades sedan med AW på Boule Bar med lite mingelmat och en boule-tävling. 2 av 3 grupper kommer att fortsätta träffas.

### **Nyttan med Grundanalysen/Tillväxtbarometern**

- De kunder som deltagit har varit nöjda med det fokus som tillväxtfrågan fått.
- Flera av deltagande företagen har anammat en hel del råd som kommit både från Tillväxtanalysen, Innovationsrådgivaren/coachen och deltagarna i Skuggstyrelsen.
- Merparten anser sig ha fått bekräftat att de tidigare kända förbättringsområden är de som man ska fokusera på.
- Några bolag har omstrukturerat sitt ledningsarbete t.ex. infört vecko-möten samt en kanban-metodik.



- Utvecklingsmöjligheter
- Ahréns material som finns att använda - det känns lite 80-90-tal. Inte alltid kul att presentera. Det är ju viktigt i förhållande till hur ”moderna” Almi ska uppfattas.

### **Nyttan med casebeskrivning/canvas**

Vi uppfattar att Osterwalds canvas ger mer översiktlighet än det andra alternativet. Men det är viktigt att konsulten är trygg i metodiken och har kompetens att leda bolaget i processen då det inte finns någon naturlig styrning mot framtidsplaner.

Efter hand bestämde vi att inte vänta med canvasen även om företagets presentation låg sent i tid vid Strategimötena. Det var bättre att ta justera i efterhand.

VI har arbetat efter följande steg:

- 1) 1-3 framtidscanvas (hypoteser) att testa.
- 2) identifiera vilka utmaningar framtidscanvasarna innebär
- 3) välja ett scenario att arbeta vidare med under Strategimötet.
- 4) koppla in ämnesexperten

Utvecklingsmöjligheter

Svårt att ta in kultur, organisation, ledarskap etc. i canvasen.

### **Nytta med ämnesexperten**

Det tog ett tag för oss att ”hitta varandra och nivån”, då de upphandlade experterna inte var kända innan. Vissa underlag som presenterades var undermåliga. Vi var kanske även otydliga mot företagarna när vi förklarade ämnesexpertens roll, då flera av dem hade svårt att förstå i början. Sammanfattningsvis kan man konstatera att ämnesexperterna har bidragit med lite och framförallt haft en oklar roll, speciellt under mötena.

### **Nyttan med skuggstyrelse**

Skuggstyrelsen har varit den största behållningen enligt deltagarna. Man har fått insikt i olika problem för olika verksamheter, men att företagarna oftast står inför samma typ av utmaningar och att nyttan av att få input som inte är från den egna branschen. De flesta brottas med samma utmaningar och man kan dra enorm nytta av varandra.

Vi har bevittnat synergieffekter mellan olika branscher. Företagarna har insett nyttan med externa synpunkter och lösningsförslag. En hel del gamla arbetssätt och beteenden har ifrågasatts av personer som leder/driver bolag i andra branscher och i andra storlekar.

En företagare nämnde att det var viktigt att våga ”blotta sig och sin verksamhet” och vara mottagliga för hjälp och coaching inom marknadsbudskap, organisation, fiffiga hjälpmedel etc.

Rådgivarens roll som processledare har blivit mycket att hålla ”ordning & reda” och ha koll på tid. Men även att se till att samtalet flöt på, att alla fick komma till tals och att diskussionen höll sig inom ämnet.

### **Nytan med handlingsplan/coachning**

I efterhand kan man säga att det är viktigt att rådgivarna är offensiva och arbetar med coachningen i bolagen för att få igång förändringsarbetet. Vi har inlett coachningen mer rådgivande, förmedling av nätverk etc. i början, men ju djupare kännedom desto mer ”hands-on”. Det har hänt olika saker i nästan alla företagen som har påverkat process och som gjort det svårt att få vissa företag att ”göra” efter handlingsplanen. Här har ställt prov på flexibilitet hos innovationsrådgivarna. I något fall togs en kollega in några timmar som coach med annan kunskap, i detta fall om E-handel.

Vidare kan man säga att de bolag som velat ha coaching, har de varit mycket nöjda med det och nyttjat det till fullo; medan de bolag som inte ”hunnit med” coachningen inte har nyttjat det alls trots upprepade ”påtryckningar”. De företag som inte velat ha coaching upplevdes att de ”kunde själva” och inte var så intresserade redan under canvas-arbetet. Lärdom är att vara observant och screena innebörden av coaching redan vid införsäljningen.

## **5.2 Casebeskrivningar**

Här följer några casebeskrivningar från projektet.

### **5.2.1 Muneris IT AB**

Muneris IT är en strategisk IT-partner till små och medelstora företag. Ofta innebär det att företaget är kundens IT-avdelning. Hos större företag och organisationer handlar det mer om att vara en resurs när det gäller att ta fram strategier och vara IT-avdelningens förlängda arm.

Muneris IT kom i kontakt med Almi låneverksamhet i samband med sin etablering våren 2014. Rådgivaren Stefan Wilhelmsson som är bekant med en av grundarna såg att företaget/ägarna dock hade den företagsmognad som var lämplig och skulle passa väl in i programmet.

Tillväxtbarometer visade på starka sidor och utvecklingsområden.

Starka sidor

- Ledningskraft
- Tillväxtledarskap
- Tältorganisation

Utvecklingsområden

- Hårdmjuk styrning

- Fokus
- Utnyttja placering på tidsmonopolkurvan

Ur arbetet med affärsmodelleringen utvecklade företaget följande strategier,

- Innovativ betalningsmodell, avtal säljs till finansbolag, kunden hyr en funktion, fastpris/månad
- Omarbetning av kärnerbjudandet
- Formulera en tydlig ledstjärna och starka värderingar
- Bygga ett strategiskt fundament för tillväxt

Företagsledarna var mycket aktiva och prioriterade både gruppmöten och coaching. Delade med sig av erfarenheter kring sälj, marknad och betalningsmodeller. Fick erfarenheter kring organisation, ledarskap i strategigruppen, Fokus i coachingen var betalningsmodellen, värdeerbjudandet och arbetet med att formulera värderingar.

Företaget har uppskattat både själva metoden och sättet att arbeta med företagsutveckling och rekommenderar andra företagare att jobba med sin företagsutveckling i denna typ av program.

De viktigaste genomförda utvecklingsområdena är,

- Konkret tydligt värdeerbjudande finns nu
- Arbetat fram värderingar kopplat till mål & vision
- Förankrat den nya betalningsmodellen hos många kunder

lönsamhet.

### 5.2.2 Millcon AB

Millcon AB är ledande samarbetspartner till Skandinavien pappersindustri, genom att skapa snabba, enkla och flexibla flöden genom effektiv omrullning och trissning av papper och kartong. Företaget har 21 anställda och omsätter 26 Mkr.

Tillväxtbarometern visade på starka områden inom

- Tidsmonopolet ("Skapa korkar" med Integration),
- Tillväxtledarskapet,
- Tältorganisationen ("Millcon United")

Och utvecklingsområden inom

- Tillväxtutrymmet
- Marknadsskapande Säljkraft

- Internationell kraft
- Tillväxtfinansiering

Utmaningar för tillväxt; Skapa ett ökat Tillväxtutrymme, via ökad Marknadsskapande säljkraft. Har också idag låg Internationell kraft på nya marknader (ex. Tyskland), samt måste öka den egna självfinansieringsgraden för att skapa egen tillväxtfinansiering och långsiktig lönsamhet!

Affärsmodellen, med en Canvas fokuserad på en snabb Internationell tillväxt, backades hem, för att göra ”hemläxan”, ex.vis göra en P/M Matris, och att avvakta den internationella satsningen de närmaste 3 åren. Företaget har fortsatt mod att satsa på ytterligare tillväxt. Investerar och driftsätter en ny rullskärmaskin för ännu högre flexibilitet mot KUND med kortare ledtider.

Temat för Strategidagen var Internationalisering – något som under mötets gång ändrades till att avvakta med internationell expansion de närmaste 3 åren.

### 5.2.3 Swedish Net

SwedishNet är specialist på tekniskt och fysiskt skydd för anläggningar med högt ställda säkerhetskrav. Företaget har 25 anställda, omsätter 25 Mkr med ett positivt cash-flow.

**Tillväxtbarometern visade på en mycket stark vänstersida**, med ledning och kultur för tillväxt. Företaget behövde arbeta mer med sitt fokus och fundera igenom hur de kan få ett försprång mot konkurrenterna genom att skapa marknad. I **affärsmodellen** diskuterades debiteringsmodeller, erbjudande och säljprocess. Förtetaget ville också bemanna med en kompetent styrelse. **Erfarenheterna** från hela processen har upplevts mycket positiv. Företaget har ändrat sina tankar från att erbjuda bastjänster till en starkt konkurrensutsatt marknad till att identifiera sina unikiteter och utveckla dem till nya mer kompletta tjänster som kan erbjudas till kunder med högt ställda säkerhetskrav.