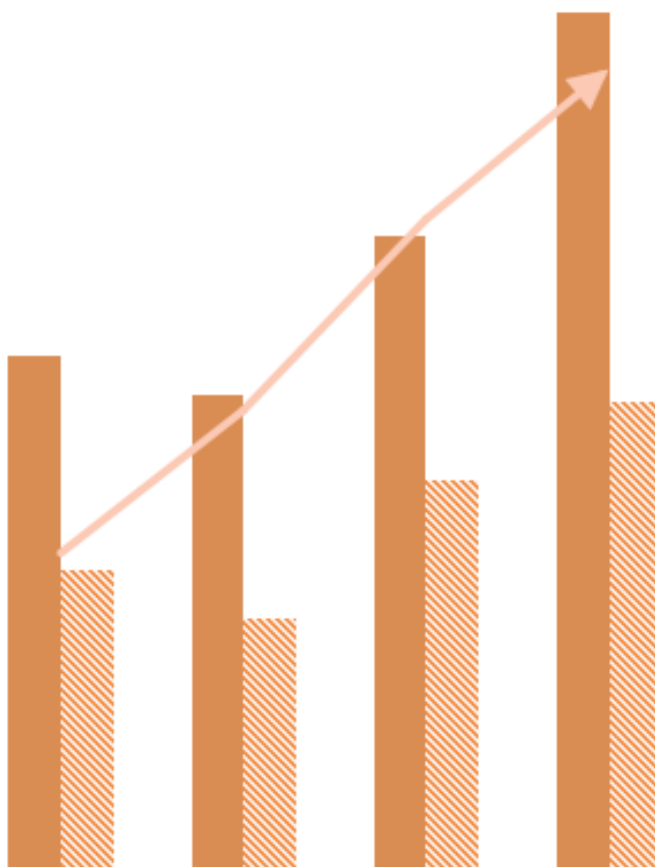


CHALMERS



Tillväxt i medelstora byggföretag

En kvalitativ och kvantitativ undersökning för perioden 2009-2012

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

FILIP BÅÅW OCH NICLAS OSCANDER

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2014

Examensarbete 2014:89

EXAMENSARBETE 2014:89

Tillväxt i medelstora byggföretag

En kvalitativ och kvantitativ undersökning för perioden 2009-2012

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

FILIP BÅÅW OCH NICLAS OSCANDER

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2014

En undersökning av tillväxt i medelstora byggföretag
En kvalitativ och kvantitativ undersökning för perioden 2009-2012

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

FILIP BÅÅW OCH NICLAS OSCANDER

© FILIP BÅÅW OCH NICLAS OSCANDER, 2014

Examensarbete / Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2014:89

Institutionen för bygg och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:
Diagram som symboliserar den tillväxt som företagen i studien uppnått.

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2014

En undersökning av tillväxt i medelstora byggföretag
En kvalitativ och kvantitativ undersökning för perioden 2009-2012

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

FILIP BÅÅW OCH NICLAS OSCANDER
Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

För att fler företag ska växa sig stora och försöka identifiera hur medelstora byggföretag gjort för att lyckas växa redogör denna uppsats för en undersökning av tillväxt i medelstora byggföretag mellan 2009-2012. Undersökningen formades tillsammans med RO-Gruppen AB och fokuserar på hur företagen har gjort, vad som varit viktigast för tillväxten och hur tillväxten påverkat företagen. Därutöver även om det funnits utmärkande eller gemensamma faktorer för vad som varit viktigast för tillväxten och hur det förhållit sig regionalt. Undersökningen har gjorts genom att först studera begreppet tillväxt och sedan samla in empirisk material genom semi-strukturerade intervjuer och årsredovisningar från företagen som omfattades av ett slutgiltigt urval av femton stycken företag. Urvalet gjordes utifrån en definition för medelstora företag som var mellan 50-250 anställda samt en omsättning mellan 100-500 miljoner eller balansomsättning mellan 100-430 miljoner kronor. Två företag som blivit utnämnda som Gaseller av Dagens Industri (2014) och tretton bland de medelstora byggföretag som liknade RO-Gruppen AB samt vuxit mest i de tre svenska storstadsregionerna mellan 2009-2012. Sju företag i urvalet blev intervjuade och det resultatet ligger till grund för besvarande av hur företagen gjort för att växa, vad som varit viktigast och hur tillväxten påverkat företagen. Kvantitativt jämförs företagen regionalt utifrån nyckeltal hämtade från företagens årsredovisningar för perioden. Analysen av resultaten visar på flertalet intressanta aspekter men det är viktigt att se till varje företag var för sig för att visa på hur företagen gjort för att växa och hur tillväxten påverkat företagen. Region Väst/Göteborg har varit den region där företagen lyckats växa mest. Det som varit viktigast för tillväxten delas upp i ett tudelat resultat där praktiska, affärsmässiga och mjuka, organisatoriska faktorer tillsammans varit det viktigaste för företagets tillväxt. De faktorerna som varit utmärkande är ett företags kundsegmentsskifte och ett annat företags affärsmodell. Vad som kunnat påvisas vara gemensamt bland företagen är målsättning och verksamhetsbredd, samt de mjuka, organisatoriska faktorerna motivation, företagskultur och personalhantering. Till de faktorer som belysts har även vetenskaplig teori presenterats för att ge en bild av dess generella innebörd för företag. Utifrån analys och diskussion dras slutsatserna att målsättning att växa samt kombinationen av affärsmässiga och organisatoriska faktorer är det viktigaste för företagets tillväxt. Dessutom att varje företag måste undersökas separat för att beskriva hur dem gjort för att växa.

Nyckelord: Tillväxt, byggföretag, tillväxtfaktorer

Growth in medium-sized construction companies
A qualitative and quantitative research for the period 2009-2012

*Diploma Thesis in the Bachelor Programme
Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property*

FILIP BÅÅW OCH NICLAS OSCANDER

Department of Civil and Environmental Engineering
Division of Construction Management
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

This thesis tries to identify how Swedish medium-sized construction companies done to achieve growth between 2009-2012, in order to present guidelines that can help similar construction companies to grow. The purpose has partly been trying to identify how, but also what has been most important and the effects of growth in medium-sized construction companies between 2009-2012. It also aims to investigate if found important factors of growth been distinctive or joint factors of growth and if the results differs between regions. Theory about corporate growth was initially studied to gather a theoretical background on the subject and design a proper investigation method. The investigation has been done by studying thirteen medium-sized construction companies with the highest growth from the three regions around the largest cities in Sweden as well as two other companies with distinguished high growth during 2009-2012. Company information has been gathered by reviewing reported financial data from all of the selected companies and interviews with seven of the companies. The results primarily show that companies grow individually and no joint way of growth can be presented, but the western/Gothenburg region has had the highest growth. Important factors of growth is presented as a two-dimensional result, considering both business and organizational aspects as the most important in succeeding with company growth. Identified important joint business related factors of growth are company targets and width of businesses activities. Organizationally joint factors are the aspects of motivation, corporate culture and human resource management. The identified distinctive factors of growth have been one company's change of customer segment and one company's business model. All of these factors have been further described by reviewing them from theoretical point of view. The conclusion from this investigation is that each company must be studied separately in order to examine how they have done to achieve growth. It further concludes that a target to grow and a width of business activities are joint important factors of growth, in the two-dimensional perspective of also including the organizational aspects of motivation, corporate culture and human research management.

Key words: Growth, construction companies, growth factors

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	VII
BETECKNINGAR	VIII
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.2.1 Frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
2 METOD	4
2.1 Teoretiskt urval	4
2.2 Urval av företag	5
2.2.1 Fas 1 – Definition av medelstora företag	5
2.2.2 Fas 2 – Gasellföretag	5
2.2.3 Fas 3 – Tillväxtföretag i storstadsregionerna	7
2.2.4 Slutgiltigt urval	8
2.3 Intervjuer	9
2.3.1 Intervjuerna	9
2.3.2 Val av intervjuperson	9
2.3.3 Kontakt med intervjupersoner	9
2.3.4 Intervjuernas genomförande	9
2.3.5 Företagsbeskrivningarna	10
2.4 Årsredovisningar – Undersökta nyckeltal	10
2.4.1 Soliditet	10
2.4.2 Resultat för dispositioner och skatter	11
2.4.3 Vinstmarginal	11
2.4.4 Resultat	11
2.4.5 Avkastning på eget kapital	11
2.4.6 Avkastning på totalt kapital	12
2.4.7 Omsättning per anställd	12
2.4.8 Lönekostnad per anställd	12
2.4.9 Diagrammen	13
2.5 Metodkritik	13
3 TEORI	14
3.1 Tillväxt i företag	14
3.1.1 Tillväxtfaser och kriser	14
3.1.2 Företags livscykel	16

4	EMPIRI	18
4.1	Kvantitativ del	18
4.2	Kvalitativ del	20
4.2.1	Företag A	20
4.2.2	Företag B	23
4.2.3	Företag C	25
4.2.4	Företag D	27
4.2.5	Företag E	29
4.2.6	Företag F	31
4.2.7	Företag G	33
5	ANALYS	36
5.1	Analys av företagsbeskrivningar	36
5.1.1	Företag A	37
5.1.2	Företag B	37
5.1.3	Företag C	38
5.1.4	Företag D	39
5.1.5	Företag E	39
5.1.6	Företag F	40
5.1.7	Företag G	41
5.1.8	Andra viktiga faktorer för tillväxt	41
5.1.9	Sammanställande analys av tillväxteffekter	42
5.2	Analys av tillväxten och företagen regionalt	42
5.2.1	Extern analys	43
5.2.2	Internanalys av gasellerna	44
5.2.3	Internanalys region Stockholm	44
5.2.4	Internanalys region syd	45
5.2.5	Internanalys region väst	45
5.2.6	Sammanfattning av internanalyser	46
5.3	Sammanställande analys av tillväxtfaktorer	46
5.3.1	Utmärkande faktorer viktiga för tillväxt	47
5.3.2	Gemensamma faktorer viktiga för tillväxt	49
5.3.3	Sammanfattning av tillväxtfaktorer	51
5.4	Teori kring faktorer för tillväxt	51
5.4.1	Kundsegment	51
5.4.2	Affärsmodellen	52
5.4.3	Verksamhetsbredd eller produktutbud	52
5.4.4	Målsättning att växa och motivation	53
5.4.5	Företagskultur	53
5.4.6	Personalhantering, HRM	54
6	DISKUSSION	55
7	SLUTSATSER	60
8	REFERENSER	61

BILAGOR	I
Bilaga A – Medelstora gasellföretag 2010-2013	I
Bilaga B – Urval innan granskning	III
Bilaga C – Förkastning av företag region Stockholm	IV
Bilaga D – Förkastning av företag region Syd	V
Bilaga E – Intervjuunderlag	VI
Bilaga F – Intervju– Tillväxtföretag inom byggbranschen	VIII
Bilaga G – Jämförelse av svar	X
Bilaga H – Redovisning av företagens nyckeltal	XIX
Bilaga I – Nyckeltalsdiagram	XXVII

Förord

Den bakgrund och det intresse vi har haft för att skriva denna uppsats grundar sig till stor del på de kunskaper vi fått med oss från vårt utbildningsprogram, Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn på Chalmers Tekniska Högskola under 2011-2014. Under våra tre år har vi fått lära oss bemästra byggnadstekniska kunskaper och koppla de till utveckling och affärsmässighet. Båda har stort intresse för att driva och utveckla idéer och arbetet har gett oss många lärdomar rörande både de mjuka faktorer ledare behöver ta i beaktning samt de mer konkreta för entreprenadverksamhet.

Vi vill också passa på att tacka:

Christian Koch, vår universitetshandledare på Chalmers Tekniska Högskola, som hjälpt oss forma och utveckla vår undersökning.

Marcus Bramer, vår företagshandledare från RO-Gruppen, som gett oss inblick i de verkliga problem RO-Gruppen mött och vad de tror är intressant.

Och ett extra tack till dem som tagit sig tid till att delta i våra intervjuer samt bli en del av vårt resultat. Utan er hade det bokstavligen inte blivit detsamma och vi hade personligen inte kunnat få ta del av de lärdomar och inblickar i branschen som ni besitter.

Göteborg juni 2014

Filip Bååw och Niclas Oscander

Beteckningar

För att underlätta formateringen av diagram och tabeller så används i rapport och bilagor förkortningar för samtliga nyckeltal.

Nyckeltal	Förkortning
Anställda (st)	Anst.
Avkastning på eget kapital (%)	Avk. EK.
Avkastning på totalt kapital (%)	Avk. TK.
Lönekostnad per anställd (tkr)	LöneK./anst.
Omsättning (tkr)	Oms.
Omsättning per anställd (tkr)	Oms./anst.
Resultat (tkr)	Resultat
Resultat för dispositioner (tkr)	Res. f. disp.
Soliditet (%)	Soliditet
Tillgångar (tkr)	TillG.
Vinstmarginal (%)	VinstM.

1 Inledning

Kapitlet behandlar först och främst den bakgrund som legat till grund för uppsatsen. Därefter följer det syfte och de frågeställningar som format uppsatsen och dess undersökning samt de avgränsningar som gjorts beträffande uppsatsens omfattning.

1.1 Bakgrund

Entreprenadföretag finns och agerar på den svenska marknaden i olika storlekar och inom olika verksamhetsområden. De kan både vara beroende av eller konkurrera med varandra då det påverkar det övriga aktörer när ett företag växer. Sett till de 30 största byggföretagen efter omsättning i Sverige 2012 varierade storleken mellan ca 669 miljoner - 37 300 miljoner kronor. 2012 var Peab, NCC och Skanska utan konkurrens de tre största företagen i Sverige. Samtliga tre omsatte i Sverige mer än 30 miljarder, och över 20 miljarder mer än närmsta konkurrent. Därefter följde 15 stycken företag som omsatte mellan 1-10 miljarder, varav endast två över 5 miljarder och nio mellan 1-2 miljarder. Kvarvarande tolv företag på listan omsatte mellan 669 miljoner och 1 miljard kronor, där fyra av dessa genomgått en förändring som gör dem nya på topp 30. Övriga företag behöll eller bytte plats gentemot de andra på topp 30 (SBI, 2013).

Det är i storleksordningen små och medelstora byggföretagen som framförallt är de som lyckas uppnå hög tillväxt i branschen (DI, 2013) och det är även de medelstora företagen som har närmast att slå sig in bland topp 30 (SBI, 2013). Ett par år av tillväxt kan ha stor påverkan på ett mindre företags storlek. Organisationen, resurser, processer, ledning och produkter påverkas och sätts i nya kontexter. Företagets position på marknaden kan bli oklar både för det egna företaget samt dess konkurrenter. Dess fortsatta utveckling och tillväxt eller stagnation är beroende på hur företaget behandlar och agerar kring bland annat dessa parametrar (Greiner, 1972; Adizes, 1989).

Hur medelstora företag inom entreprenad lyckas nå tillväxt eller behålla sin position är något som både påverkar marknaden i dess omgivning och hur företaget självt fortsätter med sin verksamhet. Blir de medelstora företagen fler kan deras fortsatta tillväxt även påverka storleksspannet för de största företagen i Sverige och öka konkurrensen där. Studier rörande tillväxt finns beträffande små företag och modeller för hur stora företag är organiserade likaså, men processen för hur medelstora företag i den svenska byggbranschen växer är något som saknas. Det är kanske också något som inte går att fastslå.

En undersökning av hur medelstora byggföretag vuxit på den svenska marknaden kan leda till bättre förståelse för hur dem gjort för att växa. Det behöver inte betyda att det är så man gör för att växa, men likväl kan det vara ett konstaterande av något som fungerat för de företag som undersöks.

1.2 Syfte

Rapporten ämnar redogöra för hur medelstora byggföretag på den svenska marknaden, med hög tillväxt mellan 2009-2012, gjort för att växa samt framhålla vad som varit viktigast för tillväxten enligt dem själva. Därefter undersöka om resultatet skildrar något som varit utmärkande eller gemensamt för tillväxten och hur det förhåller sig till teorin.

1.2.1 Frågeställningar

1. Hur har företag i urvalet gjort för att växa?
2. Hur har hög tillväxt påverkat företagen?
3. Hur har tillväxten och företagen förhållit sig regionalt (internt och externt)?
4. Vad har varit viktigast för företagens tillväxt i urvalet?
5. Finns det utmärkande eller gemensamma faktorer mellan företagen för vad som varit viktigast för tillväxten?
6. Vad säger existerande teori om resultatet från 5?

1.3 Avgränsningar

Detta examensarbete omfattar 15 högskolepoäng och är skrivet av de båda författarna. Examensarbetet ska vara ett utbildningsanknutet arbete för avrapportering inför examen vid utbildningsprogrammet Affärsutveckling och Entreprenörskap inom byggsektorn på Chalmers tekniska högskola. Examensarbetets förutsättningar innefattar en universitetshandledare samt en företagshandledare som tillsammans med författarna ska forma arbetet utifrån både ett företags- samt akademiskt perspektiv.

Undersökningen ska behandla ett urval av svenska, medelstora byggföretag som mellan åren 2009-2012 ökat sin omsättning på den svenska marknaden utefter vad som presenterats i deras årsredovisningar. Årsredovisningar innehåller offentlig och jämförbar information, vilket kan ge arbetet ett översiktligt, kvantitativt jämförelseperspektiv för konsistent publicerad företagsinformation. Vilket ses som en förutsättning för fortsatta studier eller självjämförelse för läsaren av detta arbete.

Idén till arbetet togs fram tillsammans med RO-Gruppen AB, ett svenskt medelstort byggföretag som under 2009-2012 haft hög tillväxt, varpå frågeställning 1 togs fram. Vilket funnits som bakgrund för det fortsatta urvalet av analysenheter.

Urvalet ska göras bland de byggföretag som vuxit mest från Dagens Industris Gasell-listor samt de byggföretag som vuxit mest i de tre svenska storstadsregionerna. Det som ses som intressant är alltså de företagen som vuxit mest och är jämförbara i urvalet, eftersom det är hög tillväxt som står i fokus för arbetet. Vilket gav frågeställning 4. Gasell-listorna publicerade av Dagens Industri presenterar de företag som vuxit mest och ger ett underlag för de byggföretag som haft hög tillväxt nationellt. Underlaget för högst tillväxt efter uppdelning i storstadsregioner (baserat på huvudsäte) förväntas ge en förbättrad jämförbarhet då de konkurrerar på mer likvärdiga marknader. Det ligger också till grund för att besvara frågeställning 3 och för beaktning av eventuella trender som kan ha funnits regionalt. Bland de regionala företagen ska uteslutande företag med huvudsaklig bygginriktad verksamhet liknande RO-Gruppen ABs väljas ut, vilket medför kravet att det ska vara byggbolagen och inte eventuella koncerner som ska undersökas.

Från Gasell-listorna ska maximalt fem företag väljas och från regionsurvalet ska också maximalt fem företag per region väljas ut. Begränsningen görs utifrån arbetets ramar för att

behålla möjlighet till genomförande med beaktning av nödvändigt behov för att besvara frågeställningarna, samtligt utvalda företag ska sökas för en intervju till vilket resultatet ska förhålla sig.

5e frågeställningen har skapats för att möjliggöra presentation av ett eller flera eventuella mönster, eller motsats, kring vad som är viktigast för tillväxt bland företagen i urvalet. Målsättningen ligger däri att komma fram till en generell slutsats utifrån frågeställningarna **1** och **4** för de utvalda företagen under perioden 2009-2012. Dess relevans för andra företag under samma period, samma företag idag eller företag som på annat sätt skiljer sig, ska inte behandlas.

Frågeställningarna **1** och **4** skapar även bas för den reflekterande frågeställningen **2**, som ska presentera vad tillväxten inneburit utifrån företagsperspektivet. **2** ska alltså presentera de effekter av tillväxt som kan identifieras, utan djupare analys. Ingen hypotes kring effekter av tillväxt har tagits fram vilket gör att ingen grundläggande ställning att testa effekterna finns. Därmed kan en djupare analys bli ett omfattande arbete utan möjlighet till väsentligt resultat. Presentation av de redogjorda effekterna möjliggör dock grund för vidare studier och självigenkänning.

Slutligen krävs ett grundläggande teoretiskt perspektiv kring tillväxt och eventuella resulterande faktorer (**6**), för att redogöra för dess generella innebörd för företag. Detta perspektiv ska vara omfattande i form av att redogöra för förståelse och anknytning till begrepp eller helhetsperspektiv. Implementation gentemot de faktiska företagen, identifiering av förhållanden i enskilda företag eller vidareutveckling av teorin gentemot företagen omfattas inte av arbetet.

2 Metod

Kapitlet initieras med en kort beskrivning av den grundläggande metodik som resoneras fram för arbetet och hur frågeställningarna ska besvaras var för sig. Därefter presenteras det teoretiska urvalet (2.1) som legat till grund för begreppet tillväxt och som följs av en beskrivning av hur företagen i undersökningen blivit utvalda (2.2). Vidare följer en beskrivning för hur uppsatsen behandlat intervjuerna (2.3) för det kvalitativa resultatet och årsredovisningar (2.4), där de nyckeltal som använts i undersökningen för det kvantitativa resultatet beskrivs.

Undersökningen har både en abduktiv ansats för att besvara frågeställningarna och kunna dra egna slutsatser (Bryman och Bell, 2003). Därigenom initieras processen genom att söka teoretisk bakgrund beträffande tillväxt för att skapa en grundläggande ansats till ämnet och därefter kunna göra urval och intervjuer för empirisk data. Resultatet ska därefter analyseras och kopplas mot relevant teori utifrån frågeställningarna. Resultatet byggs upp av en kvalitativ metod baserad på intervjuer med utvalda företag utefter en kvantitativ jämförelse, samt en redogörelse och jämförelse av samtliga företag i urvalets rapporterade information utifrån årsredovisningar.

För besvarande av frågeställning 1 är det uteslutande resultat från intervjuer som ska ligga till grund. Frågeställning 2 kommer dels besvaras med resultatet från intervjuerna men även dels med de kvantitativa jämförelser som görs. 3 besvaras av kvantitativ jämförelse av rapporterad information. Besvarande av frågeställning 4 utgår ifrån underlag från intervjuerna medan 5 ska besvaras av en sammanställande analys av de intervjuade företagen, frågeställning 6 besvaras med hjälp av akademiskt och vetenskapligt material relaterat till resultaten.

2.1 Teoretiskt urval

Då tillväxt är i fokus för arbetet behövdes först begreppet utvecklas och definieras utifrån ett företags- och undersökningsperspektiv eftersom arbetet förhåller sig till ett abduktivt angreppssätt. Begreppet tillväxt ska ses utifrån ett företagsperspektiv och utifrån litteraturen som undersökts kunde begreppet härledas till Edith Penrose som 1959 försöker definiera begreppet sett till hur det används. Där presenteras att det finns två synsätt kring tillväxt som arbetet kommer utgå ifrån (Penrose, 2009). Teorin har använts vidare av andra (Leitch et al, 2010; McKelvie och Wiklund, 2010) moderna undersökningar kring tillväxt och även återpublicerats så sent som 2009, vilket ger definitionen relevans för användning i vårt arbete. Både Leitch et al (2010) samt McKelvie och Wiklund (2010) poängterar även i sina moderna studier en liknande vidareutveckling av Edith Penrose synsätt, varpå betydelse för beaktande av denna finns.

För undersökning av tillväxt utifrån ett företagsperspektiv söktes även teori kring hur tillväxt förekommer som en del av ett företags utveckling. Med utgångspunkt i att tillväxt förekommer någon gång i alla företag och att det kan ses som ett stadie i företags utveckling hittades två teorier. Larry Greiner (1972) har presenterat en vedertagen och återpublicerad (1998) modell över hur tillväxtstadier i företag förekommer repetitivt, föranlett och i kombination med krisfaser kopplade till ledarskapet i organisationen. Ichak Adizes presenterar en annan modell där företags livscykel står i fokus och tillväxtstadier identifieras i företags väg mot mognad. I Adizes modell kopplas tillväxtstadierna ihop med tillhörande riskparametrar som kan innebära förhinder för fortsatt tillväxt (Adizes, 1989). Modellerna liknar till stor del varandra varpå en vidare förklaring av modellerna ges.

Förklaring över hur man ska se på tillväxt som begrepp och hur tillväxt fungerar som ett stadie i ett företags utveckling kan därigenom presenteras, vilket ligger till grund för arbetets fortsatta empiriska undersökning.

2.2 Urval av företag

Vårt urval av företag gjordes i tre faser där vi först i fas 1 fastslog en definition av vad som är ett medelstort företag för att kunna göra vårt urval. Likhet med arbetets handledare RO-Gruppen var också utgångspunkten för våra urvalskriterier. I följande faser, 2 och 3, skapades listor över företag och dess tillväxt mellan 2009-2012 samt enligt definitionen. Listan i fas 2 utgjordes av så kallade Gasellföretag, byggföretag som vuxit snabbt och blivit uppmärksammade av Dagens Industri. För fas 3 skapades listan efter anpassning till definitionen i fas 1, noggrannare urvalskriterier och information tagen från årsredovisningar.

2.2.1 Fas 1 – Definition av medelstora företag

Utgångspunkten för vad som klassas som medelstora företag har satts till den EU definition av SME, Small and Medium sized Enterprises, som presenterades 2005. Definitionen togs fram för att kunna införa stödverksamhet för storleksordningen SME då dessa representerade 99% av företagen i EU och 65 miljoner arbetsplatser.

Tabell 2: ITabell och beskriver den europeiska definitionen för mikro-, små- och medelstora företag (Europeiska kommissionen, 2014).

Enterprise category	Headcount	Turnover	or	Balance sheet total
medium-sized	< 250	≤ € 50 million		≤ € 43 million
small	< 50	≤ € 10 million		≤ € 10 million
micro	< 10	≤ € 2 million		≤ € 2 million

I vårt urval har vi använt oss av definition och avrundat 1 euro till 10 SEK för att underlätta arbetet samt ha ett fast ställningstagande kring vad vi valt. För resultatet är det än dock de procentuella skillnaderna som legat till grund för det slutgiltiga urvalet. Eftersom vi jämfört både Gasell-lista och årsredovisningslista bland företagen anser vi att vi inom intervallet hittat användbart urval. Samtliga företag har även under åren 2009-2012 någon gång varit inom definitionen sett utifrån realkursen, vilket gör företagen användbara.

2.2.2 Fas 2 – Gasellföretag

De snabbast växande företagen med fler än 10 anställda, bedömt från årsredovisningar över fyra år med lönsam tillväxt på minst 100% sett till omsättning och ej genom uppköp, presenteras varje år i en så kallad Gasell-lista av Dagens Industri (Dagens Industri, 2014).

Genom att undersöka de fyra listorna presenterade 2013-2010 (baserade på årsredovisningar mellan 2009-2012 respektive 2008-2011, osv) plockades samtliga företag ut som i listorna var kategoriserade som byggföretag och kategoriserades efter storleksordningen enligt EU definitionen.

2.2.2.1 Urval av medelstora företag

I bilaga A redovisas de medelstora företag som var med på gasell-listorna mellan 2010-2013. Jämförelsen mellan åren gjordes för att se om företag inom urvalet varit med under flera år för att på så vis bli än mer intressanta att granska. Den senast publicerade listan (Gaseller 2013, bedömd efter tillväxt mellan 2009-2012) bedömdes vara av högst intresse för urvalet för att sedan kunna jämföra med andra tillväxtföretag som väljs under fas 3.

Tabell 2:2 Visar de medelstora byggföretag som blev utnämnda som Gaseller 2013 (Dagens Industri, 2014)

Medelstora Gaseller 2013			
Företag	Anställda 2012, st	Omsättning 2012, tkr	Tillväxt 2009-2012, %
Artic Roads	106	390 300	2445
AKEA, Anläggning & Kabel Entreprenad	104	237 400	386
ByggDialog	67	477 900	241
Kanonaden entreprenad	110	414 300	162
Botrygg bygg	175	464 200	127
RO-Gruppen	78	323 100	127
Aros Bygg och Förvaltning	95	417 900	119

Tabell 2:3 Visar de medelstora byggföretag som blev utnämnda som Gaseller 2012 (Dagens Industri, 2014)

Medelstora Gaseller 2012			
Företag	Anställda 2011, st	Omsättning 2011, tkr	Tillväxt 2008-2011, %
Signal och banbyggarna	73	106 500	473
Byggtema i Örebro	71	238 600	229
All Plåt & Byggservice	77	193 100	227
ByggDialog	51	348 600	186
Bennys Gräv	82	139 300	133
Järfälla VA- & Byggentreprenad	160	490 000	108

Ur Gasell-listorna valdes två företag ut för, ByggDialog och Byggtema i Örebro. Kriterierna utöver storleken var att företagets verksamhet skulle vara liknande RO-Gruppens verksamhet. Noterbart är att samarbetsföretaget RO-Gruppen återfanns på Gasell-listan för 2013.

- **ByggDialog:** Verksamma inom byggande av bostadshus och andra byggnader med huvudsäte i Karlstad. Påvisat hög och stabil tillväxt då de återfanns på Gasell-listan för både 2013 och 2012.
- **Byggtema i Örebro:** Verksamma inom entreprenad och byggservice med huvudsäte i Örebro. Påvisat hög och stabil tillväxt då de återfanns på Gasell-listan för både 2012 och 2011.

2.2.3 Fas 3 – Tillväxtföretag i storstadsregionerna

Från den webbaserade databasen Affärsdata (2014) hämtades en lista på medelstora byggföretag med information från deras årsredovisningar mellan 2009-2012. Listan skapades genom att i första hand avge avgränsande kriterier för vilken verksamhet företagen skulle vara aktiva inom samt angivande av aktuell storleksordning enligt definitionen. Vårt mål var att hitta fem byggföretag med hög tillväxt inom samma verksamhetsområde med huvudsäte i storstadsregionerna Stockholm, Göteborg/Väst och Malmö/Syd. Tillväxten skulle mätas mellan 2009-2012 och företaget skulle 2012 vara ett medelstort företag enligt definitionen.

Listan hämtades genom att på webbplatsen Affärsdata.se genomföra en utökad sökning varpå följande kriterier lämnades:

- Antal anställda: 50-250 st
- SNI-Kod¹: 41200 – Byggande av bostadshus och andra byggnader
- Omsättning: 100 – 500 miljoner SEK eller Summa tillgångar/Balansomslutning 100 – 430 miljoner SEK.

Därefter sorterades företagen efter huvudsaklig verksamhetsregion (baserat på kommun för registrerad utdelningsadress) och högst tillväxt per region.

2.2.3.1 Granskning av företag

Listan som erhöles från storstadsregionerna presenterade företagen som var verksamma under SNI 41200, men uteslöt inte annan verksamhet. Företagen som även hade verksamhet kopplad till fastighetsägande plockades bort från listan då sådan verksamhet bedömdes ha en balansomslutning som kan vara missvisande gentemot mer renodlade byggverksamhet.

Företagen som hamnade högst upp på listorna granskades vidare i fallande ordning för att bekräfta dess relevans samt jämförbarhet. Målet var att få fram fem tillväxtföretag från respektive region. Från Göteborg/Väst accepterades de fem företag med högst tillväxt som lämpliga. I Stockholm och Malmö/Syd förkastades däremot företag som enbart baserat på tillväxt kunde anses lämpliga, men där det i granskningen framkom orsaker som medförde att företagen ej ansågs lämpliga för undersökningen (bilaga B-D). Därpå kunde endast tre företag med tillväxt från regionen Malmö/Syd väljas.

¹ SNI står för svensk näringsgrensindelning och SNI-koder används för att hänföra företags verksamhet, SNI 41200 betecknar verksamheten ”Byggande av bostadshus och andra byggnader” som därigenom avgränsar vårt urval för ökad möjlighet till adekvat jämförelse av resultaten (SCB, 2014).

2.2.4 Slutgiltigt urval

Efter att ha granskat företagen fick vi fram ett slutgiltigt urval på 15 st olika medelstora tillväxtföretag efter våra kriterier. RO-Gruppen återfanns med i urvalet från både fas 2 och fas 3 och nämnvärt är att SEFA, som koncern och därmed större än medelstort företag, återfanns på Gasell-listorna från både 2012 och 2013 (351% tillväxt mellan 2008-2011 och 188% tillväxt mellan 2009-2012). ByggDialog och Byggtema i Örebro befinner sig dessutom utanför storstadsregionerna samt att Byggtema i Örebro som enda företag inte matchar med övrigas verksamhetsregistrering, SNI 41200 (Byggtema i Örebro är registrerat under SNI 43320 Byggnadssnickeriarbeten). Från Malmö/Syd nåddes dessutom inte målet med fem tillväxtföretag utifrån våra kriterier.

Tabell 2:4 Slutgiltigt urval av företag. Totalt 15 stycken företag varav två uteslutande Gaseller och 13 stycken företag från storstadsregionerna. * Företag som tillkommit urvalet uteslutande från gasell-listorna. ** Företag som tillkommit urvalet efter vidare granskning. *** Företag som både tillkommit urvalet från storstadsregionerna samt blivit belönade med en gasellutmärkelse 2013.

Företagsnamn	Region	Anställda AB 2012, st	Omsättning AB 2012, tkr	Tillväxt 2009-2012, %
Byggtema i Örebro*	Örebro	52	235 000	260%
ByggDialog*	Karlstad	67	477 900	241%
MVB Öst AB	Stockholm	67	432 463	152%
Byggmästargruppen Entreprenad GL AB	Stockholm	108	487 142	142%
Aros Bygg & Förvaltning AB	Stockholm	95	418 004	113%
BTH Bygg AB**	Stockholm	107	681 974	89%
L-G Lindqvist Bygg AB**	Stockholm	76	240 901	82%
Byggnadsfirman Otto Magnusson AB	Syd	203	604 585	63%
Byggmästar'n i Skåne AB	Syd	215	671 141	45%
Byggom AB**	Syd	56	116 076	14%
SEFA Byggnads AB***	Väst	180	898 863	195%
Erlandsson Bygg AB	Väst	237	628 324	164%
Tommy Byggare AB	Väst	153	484 176	132%
RO-Gruppen AB***	Väst	78	323 784	127%
Byggnadsaktiebolaget Tornstaden	Väst	93	514 088	105%

2.3 Intervjuer

För att besvara frågeställningarna skulle även kvalitativ data genom intervjuer sammanställas. Därtill skulle intervjuerna fokusera på företagets verksamhet och tillväxt under perioden 2009-2012 samt reflektioner i efterhand. För att kunna använda intervjuernas resultat som empiri var fem stycken intervjuer minimikravet. Antalet beslutades om i samråd med uppsatsens universitetshandledare utefter både uppsatsens ramar och resultatens användande.

2.3.1 Intervjuerna

Intervjuerna formades som semi-strukturerade och utgick ämnesmässigt från ett intervjuunderlag (Bilaga E) som tilldelades intervjupersonen en vecka inför respektive intervju. Underlaget skickades ut för att intervjupersonerna skulle få möjlighet att se vilka typer av frågor samt vilka ämnesområden som intervjun syftade till att beröra mer explicit. Intervjuerna hölls sedan utifrån ett intervjuformulär (Bilaga F), där ämnena skulle diskuteras konsekvent utifrån hur det såg ut 2009, hur det förändrats, hur det ser ut idag och vad som varit viktigast. Dessa återkommande frågor skulle försöka tydliggöra de faktiska förändringar som intervjupersonen kunde konstatera varit viktiga. Utrymme för att kunna följa upp ämnen, beroende på vad som dök upp, lämnades i intervjuerna som vi planeringsmässigt begränsade till en timma. Begränsningen gjordes utifrån att vi ville öka våra chanser att få boka in intervjuer på grund av vårt val av intervjupersoner.

2.3.2 Val av intervjuperson

Ingen djupare analys av samtliga företag eller fler än en intervju per företag bedömdes rimlig utifrån uppsatsens ramar. Ytterst ansvarig samt central för ledning och verkställande är den verkställande direktören, hädanefter kallad VD, i företagen. Posten som VD är även en post som finns i samtliga av de utvalda företagen varpå denne valdes som intervjuperson.

2.3.3 Kontakt med intervjupersoner

Företagens respektive VD söktes därför för kontakt, i första hand via telefon och på anmodan, eller uteblivet svar, via mail. Vid kontakttillfället gav vi en kort presentation av vilka vi var, vad vi gjorde och att vi önskade hålla en intervju med dem där deras svar skulle behandlas anonymt. Underlag inför intervjun skulle skickas en vecka inför bokad datum. Vi sökte kontakt med företag under två veckors tid och hade därefter bokad in intervju med sju stycken av våra utvalda företags respektive VD. Resterande avböjde intervjun eller återkom aldrig. Av de vi bokade intervju med avbokade sedan en och en tillkom efter nya kontaktförsök. Följaktligen bokades totalt sju stycken intervjuer.

2.3.4 Intervjuernas genomförande

Under intervjuerna var en av oss intervjuaren och den andre antecknaren. Den som antecknat fick i slutet av intervjun även tillfälle att ställa frågor, eller under intervjun om något dök upp. Vi bytte dessutom mellan rollerna för att bådas synsätt och uppfattning skulle kunna spegla intervjuerna och dess anteckningar. Vårt förhållningssätt grundas i att en skulle fokusera på att följa samtalet, vara närvarande i att försöka läsa mellan raderna (intervjuaren) samt att den andre skulle försöka anteckna vad som uttryckligen sades. Intervjuaren kunde därmed vara aktiv med att anpassa och ställa frågor som kunde leda intressanta diskussioner vidare. Intervjuerna hölls på plats hos de deltagande företagen i Göteborg/Väst och resterande över

telefon. Intervjuerna spelades in, efter tillåtelse, för att kunna dubbelkolla de anteckningar som togs under intervjun. Anteckningarna sammanfattades därefter till företagsbeskrivningarna presenterade i kapitel 4, som därefter fick godkännas av respektive intervjuperson för att öka dess validitet.

2.3.5 Företagsbeskrivningarna

Företagsbeskrivningarna skrevs utefter de ämnen som diskuterades under intervjuerna med stöd av anteckningarna och ljudupptagningar från intervjutillfällena. Därefter så skickades de slutgiltiga beskrivningarna ut till de som intervjuats för att låta dem kommentera tolkningen av företaget som gjorts genom intervjun.

Själva beskrivningarna är inte presenterade kronologiskt efter intervjuerna utan är istället uppbyggda i ett antal förbestämda underkapitel för att göra dem mer jämförbara och lättläsliga. Storleken på de olika kapitlen varierar dock för varje företag då de semi-strukturerade intervjuerna ledde till olika djupa diskussioner inom olika ämnen. Då företagsbeskrivningarna är ett sammandrag av intervjuerna så har inte allt som sades tagits med då det ansetts vara för svagt kopplat till syfte och frågeställningar eller för att de intervjuade efterfrågat att specifika citat eller fakta bör utelämnas.

2.4 Årsredovisningar – Undersökta nyckeltal

För att ge en bild av vad tillväxten inneburit för de utvalda företagen så studerades förändringen i ett antal nyckeltal under den angivna perioden. Då det huvudsakliga syftet med nyckeltalen är att visa på hur företagets verksamhet har påverkat eller påverkats av tillväxten så gjordes valen av nyckeltal baserat på att de skulle vara kopplade till förändring i verksamheten. Nedan presenteras nyckeltalen som valdes samt motiveringen till varför de valdes. Då det finns en väldigt stor mängd nyckeltal att välja mellan så kommer det ej att återges motiveringar till varför vi valt att inte presentera andra nyckeltal.

Alla uträkningar är utförda på de premisser som affärdata.se använder i sina uträkningar för motsvarande nyckeltal.

2.4.1 Soliditet

Beräknas enligt följande:

- $(0,7 \times \text{obeskattade reserver} + \text{summa eget kapital}) \times 100 / \text{Balansomslutning}$

Nyckeltalet återger, i procent, andelen av den totala kapitalinsatsen som ägarna står för och sammanfattas ibland som företagets långsiktiga betalningsförmåga. I branscher med stora fluktuationer i konjunkturen och där företagets resultat kan variera mycket från år till år efterfrågas ofta en högre nivå på soliditeten än i företag som verkar inom mer stabila branscher och marknadsförutsättningar (Catasús, 2008). Utifrån de intervjuer som genomfördes så verkar det som en nivå på 25-35 procent anses vara god soliditet i den typen av företag som arbetet studerar.

Nyckeltalet anses relevant då det visar på hur tillväxten har påverkat företagets framtida betalningsförmåga samt riskberedskap. Om tillväxten inneburit att soliditeten sjunkit så att företaget får svårt att betala för sig i framtiden kan tillväxten gå förlorad till följd av ekonomiska problem.

2.4.2 Resultat för dispositioner och skatter

Beräknas enligt följande:

- Återfinns i företagets resultaträkning.

Kan även benämnas resultat efter finansiella poster. Återfinns i företagets resultaträkning. Intresset för detta nyckeltal ligger främst hos ägarna då det återger hur mycket kapital som ägarna förfogar över efter det att externa långgivare har betalats och verksamheten har finansierats (Öberg, 2012).

Syftet med att redovisa denna förändring ligger i att visa på hur det kvantitativa resultatet utvecklats i samband med att företagen växt. En fördel med nyckeltalet är att det inte tar hänsyn till avsättningar till periodiseringsfonder samt andra dispositions poster. På så sätt fås ett mått på företagets resultat som inte tar hänsyn till ägarnas prognoser och framtidsplaner.

2.4.3 Vinstmarginal

Beräknas enligt följande:

- Resultat efter finansnetto + finansiella kostnader x100/omsättning

Mått som visar på hur mycket företaget tjänar på varje omsatt krona, i procent. Där en hög procent är bättre än en låg procent. Måttet tar ej hänsyn till hur företaget är finansierat, vilket gör det till ett bra jämförelsemått på effektivitet i olika företag (Catasús, 2008)

Nyckeltalet valdes dels för att kunna jämföra effektivitets förändringar i olika företag med varandra samt dels för att se hur effektiviteten i företagen påverkades av tillväxten. Nämnvärt är att företagets resultat kan stiga trots att vinstmarginalen sjunker. Det kan exempelvis ske då en lägre vinstmarginal på högre omsättning genererar ett högre kvantitativt resultat än en högre vinstmarginal på den nuvarande omsättningen. Det kan även ske till följd av att externa långgivare betalas av och en större andel av resultatet därför tillfaller ägarna.

2.4.4 Resultat

Beräknas enligt följande:

- Återfinns i företagets resultaträkning.

Det slutgiltiga resultatet efter dispositioner och skatter. Oftast det resultatet som presenteras i media. Siffran ensam säger inte så mycket då det inte framgår hur mycket som avsatts i dispositioner (Öberg, 2012).

Siffran är medtagen för att sättas i perspektiv till resultat före dispositioner i syftet att ge en indikation om ägarnas framtidsplaner och/eller prognoser.

2.4.5 Avkastning på eget kapital

Beräknas enligt följande:

- Resultat efter finansiella intäkter o kostnader x 100 / (0,7 x obesk. reserver + summa eget kapital)

Visar, i procent, den avkastning som ägarna får det kapital som de har uppbundet i företaget. Ett problem med nyckeltalet är att det borde mätas emot marknadsvärden men istället så mäts det vanligtvis emot de bokförda värdena, av enkelhetsskäl (Catasús, 2008)

Tanken med att visa den förändringen som skett mellan 2009 och 2012 är att läsaren ska kunna bilda sig uppfattning av hur motivationen hos ägarna, sett ur ett ekonomiskt perspektiv, påverkats. Exempelvis för att ge en indikation på om de önskar fortsätta växa på samma sätt efter perioden eller troligen kommer vilja byta strategi. Anmärkningsvärt är att avkastningen på eget kapital stiger när soliditeten sjunker, allt annat det samma, vilket gör att dessa två nyckeltal bör sättas i kontrast till varandra.

2.4.6 Avkastning på totalt kapital

Beräknas enligt följande:

- $\text{Resultat efter finansiella intäkter} \times 100 / \text{Balansomslutning}$

Har ett mer företagsorienterat perspektiv än avkastning på eget kapital och ger en fingervisning om hur väl företaget förvaltar kapitalet det förfogar över. Även detta nyckeltal har svagheten att det beräknas utifrån bokförda värden istället för marknadsvärden. Därtill så tar det ej hänsyn till icke räntebärande krediter som företaget kan dra nytta av (Öberg 2012).

Anledningen till att avkastning på totalt kapital redovisas beror på att det visar på hur väl företaget förvaltar sina resurser utan att ta hänsyn till hur det är finansierat. Det ger med andra ord ett mått på hur effektivt organisationen förvaltar de resurser de har tillgång till utan hänsyn till hur resurserna kommit företaget tillhanda.

2.4.7 Omsättning per anställd

Beräknas enligt följande:

- $\text{Omsättning} / \text{Antal anställda}$

Ger en uppfattning av vilken typ av tjänster eller produkter som företagets verksamhet främst baseras på (Catasús, 2008). I ett entreprenadföretag kan detta bland annat ge en indikation på hur stor del av personalen som består av tjänstemän kontra yrkesarbetare.

Intresset för nyckeltalet uppstod i och med att det kan ge en indikation på hur verksamheten i företagen har förändrats under perioden. Att variationen i nyckeltalets förändring hos de olika företagen var stor, ett spann på -4% till 108%, bidrog till intresset att se närmare på detta nyckeltal.

2.4.8 Lönekostnad per anställd

Beräknas enligt följande:

- $(\text{Kostnad för lön, semester, sociala avgifter och eventuellt vissa personalrelaterade kringkostnader}) / \text{antalet anställda}$

Är ett komplement till omsättning per anställd som kan ge en indikation på vilken typ av personal som företaget har till sitt förfogande. Det är också den lägsta intäkten som varje anställd bör inbringa till företaget, alternativt sänka företagets kostnader med motsvarande (Catasús, 2008).

Det lyfts fram i arbetet för att få ett perspektiv på förändringen i omsättning per anställd. Tanken är också ge en indikation på om sammansättningen av personalen har ändrats avsevärt. Där är grundtanken att en högre lönekostnad indikerar att företagets kompetens hos personalen har ökat, antingen genom rekrytering eller internutbildning och erfarenhet. Samtidigt kan en lägre förändring i lönekostnad per anställd indikera att ett företag har lyckats

behålla sin personal och därför inte behöver satsa stora resurser på nyrekrytering och utbildning av nyanställda. På grund av att lönekostnaden per anställd byggs upp och påverkas av många olika faktorer så behöver nyckeltalet antingen brytas ner eller sättas i perspektiv till andra nyckeltal. I det här arbetet har vi endast satt det i perspektiv till andra nyckeltal.

2.4.9 Diagrammen

I bilaga H så återges den data som insamlats för alla nyckeltalen som diskuterats innan samt för de kriterier som ligger till grund för urvalet. Det är också de data som ligger till grund för diagrammen i bilaga I. Diagrammen är skapade i Excel och är tänkta att utgöra ett visuellt stöd för den som önskar jämföra de olika företagen emot varandra och få perspektiv på siffrorna.

2.5 Metodkritik

Förbättringar sett till utförande som framträtt under arbetets gång är bland annat att en förstudie med företagen som intervjuades hade kunnat ge ett bättre underlag inför själva intervjun. Därtill så hade arbetsfördelningen, sett till tid, kunnat förbättras om intervjuerna hade hållits i ett tidigare skede. Mer hjälp kunde ha sökts från externa parter för att få ett bredare perspektiv både vad gäller den kvantitativa undersökningen som den kvalitativa undersökningen.

Det kan konstateras att det är VDs svar på de frågor som ställts under intervjuerna, samt egna tillägg, som ligger till grund för företagsbeskrivningarna. Därför kan heller inte företagsbeskrivningarnas validitet bekräftas för vad som egentligen har utförts under perioden. Däremot har författarna ingen anledning att tro att företagen gjort annorlunda än vad som sagt, utefter karaktären på intervjuerna.

Intervjuerna var semi-strukturerade för att kunna fånga upp och vidareutveckla intressanta svar under intervjuerna, vilket även innebär att alla intervjuer till viss del sett olika ut. Grunden till de ämnen som intervjuerna berörde togs fram av författarna tillsammans med de båda handledarna till arbetet utan att vidare undersökas som lämpliga för att kunna återspegla rapportens frågeställningar.

Det finns ett par punkter som hade kunnat öka validiteten i arbetet. Vissa intervjuer genomfördes över telefon medan andra intervjuer genomfördes i mötesform. För att standarden på företagsbeskrivningarna skulle ha blivit mer likartad så borde alla intervjuer ha utförts med samma förfarande. Dessutom så borde tidsgränserna varit mer strikta så att alla intervjuer hade samma förutsättningar. Det hade även varit positivt om alla företag ha ställt upp på intervju, men det ligger lite utanför vad författarna kan kontrollera.

Sett till den kvantitativa delen så har som tidigare nämnts vissa företag brutet räkenskapsår vilket gör att siffrorna i arbetet inte gäller för identiska perioder. Mer arbete med siffrorna hade kunna ge ett mer ackurat resultat i de kvantitativa jämförelserna. Det hade eventuellt kunnat ge ett annorlunda utfall i vilka företag som kommit med i studien. Som tidigare framförts i arbete så bör dock inte tidsskillnaden påverka analys och slutsatser.

3 Teori

Kapitlet börjar med att beskriva begreppet tillväxt och vad som är viktigt vid beaktande av begreppet. Därefter följer två modeller som beskriver tillväxt utifrån ett företagsperspektiv och kapitlet avslutas med att ge en kort redogörelse för en uppsats som använt modellerna vidare i ett branschanknutet exempel.

3.1 Tillväxt i företag

Tillväxt i företag kan bero på en mängd olika faktorer och en viktig fråga är hur man studerar tillväxt. Tillväxt har studerats under många årtionden och i första hand som förändring i omsättningsstorlek. Grunden till flera studier rörande tillväxt vilar på Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* från 1959, som varit en typisk grundreferens för även många studier om företagsstrategi (Penrose, 2009). Penrose säger, rörande begreppet tillväxt, att;

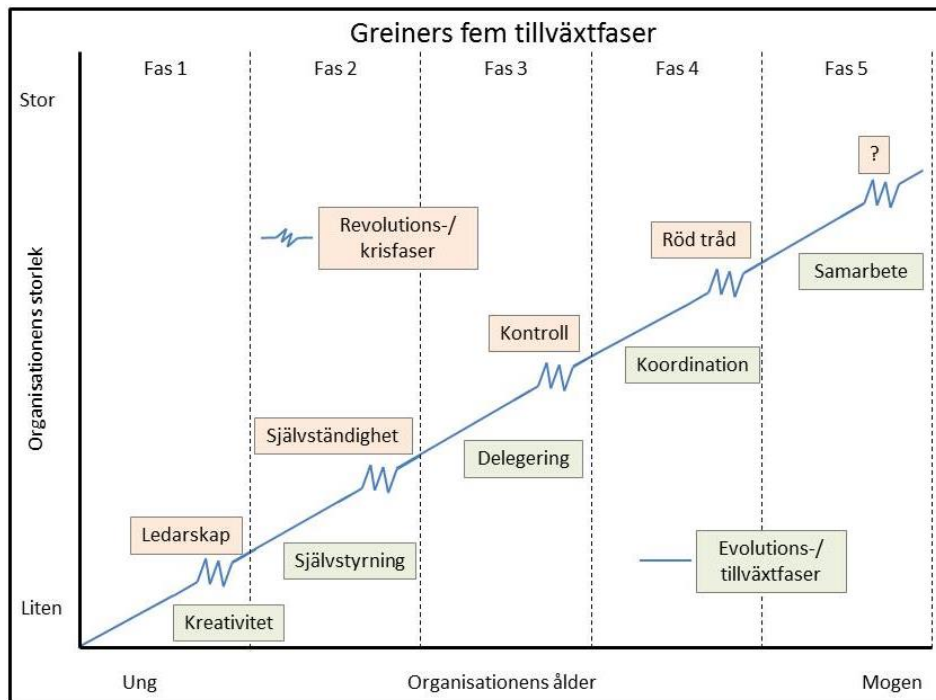
“The term ‘growth’ is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount, [...] At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or an improvement in quality as a result of a process of development” (Edith Penrose 1959:1)

Vikten av att studera tillväxt som en process har börjat diskuteras allt mer under det senaste årtiondet (Leitch et al, 2010). Att jämföra tillväxt mellan företag är komplext och det är viktigt att hänsyn tas till hur företagen både ser och har sett ut när man ser till ett företags tillväxt (Greiner, 1972). Vad som kan ses som speciellt viktigt för undersökning av hur företag växer som en process är att lägga fokus på företagets ledning, beslutsfattare och entreprenörskap (McKelvie och Wiklund, 2010). Något som också påvisats av att tillväxt i både små och stora företag haft en signifikant korrelation beträffande ledningens utformning och egenskaper (Weinzimmer, 1997).

3.1.1 Tillväxtfaser och kriser

I beaktning till och vid analysering av tillväxt relaterat till företagets storlek och mognad presenterade år 1972 Larry Greiner en modell för att visa vad som föranleder tillväxtperioder samt vad som följer efter. Det Greiner beskriver i sin modell är fem organisationsfaser, kopplade till företagets storlek och mognad, som föranleds av en tillväxtperiod kopplat till ett organisatorisk specifikt koncept och följs av en kris (bild X). Till modellen presenterar Greiner även kännetecknande ågeranden i fem kategorier av organisatoriska organ, kopplade till de fem faserna.

Arbetet med tillväxtmodellen tog ett grundläggande avstamp i att företag tenderar att glömma hur företaget i fråga har sett ut när de växer. Här menas att, för att lyckas växa och förutspå organisationens utveckling måste man först titta tillbaka på hur organisationen ser ut/har sett ut och fungerar/fungerat. Genom att på så sätt förstå hur organisationen fungerar och styrs menar han att organisationen kan hitta sin plats bland de fem tillväxt- eller krisfaser som företaget kan befinna sig i.



Figur 3:1 Egen rekonstruktion av Greiners modell över de fem tillväxtfaserna.

För modellen analyserades nyligen gjorda studier där han kunde utläsa att det fanns fem grundläggande parametrar man behövde ta hänsyn till för modellen, nämligen organisationers:

1. Ålder
2. Storlek
3. Faser av evolution
4. Faser av revolution
5. Branschtillhörande marknadstillväxt

Evolution definieras som en längre period av tillväxt när inga större ledningsmässiga förändringar i organisationen sker och revolution som perioderna när de stora ledarskapskriserna inom organisationen äger rum. Evolution följs av revolution och för varje specifik evolutionsfas/tillväxtfas finns en motsvarande revolutionsfas/kris. I krisen ställs företaget för de konsekvenser som tillväxtfasen burit med sig. Tillväxt- och krisfasen är därtill en produkt av organisationsledningens ledarskapsmässiga förhållningssätt och nödvändiga faktorer för att nå nästa fas i organisationens utveckling.

Exempel:

- Den första evolutionsfasen, tillväxt genom kreativitet, följs den av en ledarskapskris. Ledarskapskrisen föranleds specifikt av den kreativa fasen när organisationen söker lönsamhet, lösningar och marknadsandelar för att få igång företaget och det finns ingen tydlig struktur. Tillväxten under denna period innebär att det till slut krävs införande av rutiner, formalia och personal för att styra och leda företaget. Ledarskapskrisen uppstår då under implementeringen till följd av de nya reglerna för hur arbetet ska skötas, på grund av diskrepansen för hur man brukade göra. Inte

minst påverkas kanske företagets grundare av det nya förhållningssättet och det ökade administrativa arbetet. Hur krisfasen samt de organisationsmässiga förändringarna implementeras och därmed hanteras, blir avgörande för organisationens fortsatta utveckling och överlevnad.

Kunskapen om tillväxt- och krisfaserna ger därmed organisationsledningen en förståelse för vilka effekter förändringarna kan ha organisatoriskt under genomförandet. När man vet om dessa innan kan krisfaserna förberedas och minimeras i omfattning, vilket är viktigt eftersom kriserna är kostsamma och ineffektiva faser (Greiner, 1972).

3.1.2 Företags livscykel

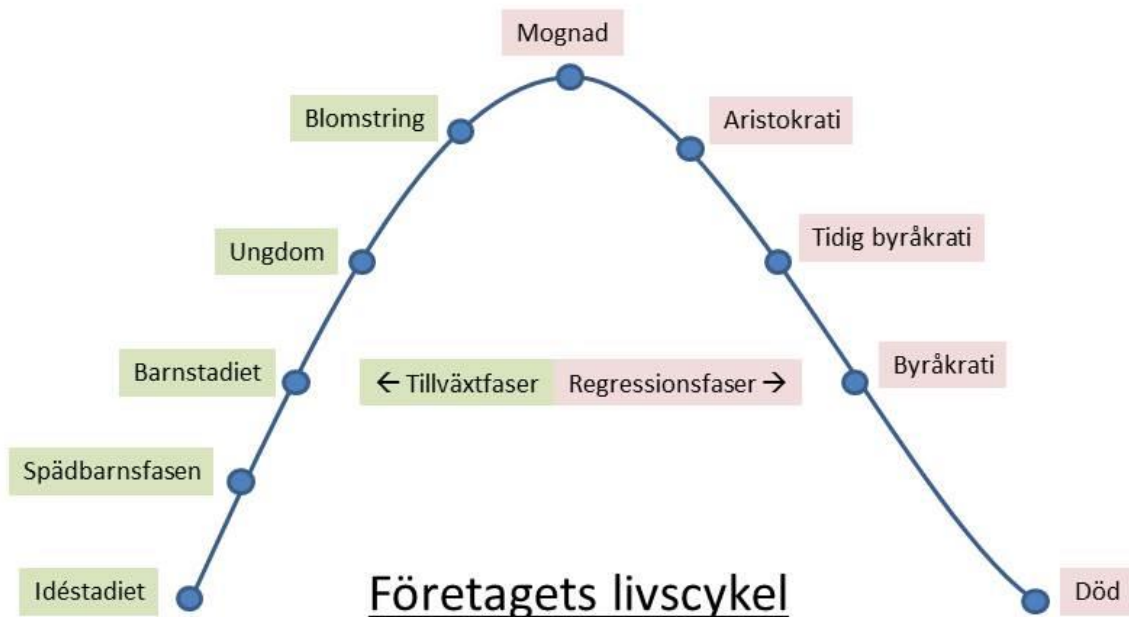
Tillväxt i företag har även identifierats av andra och däribland Ichak Adizes som presenterat en modell över ett företags livscykel. Adizes väljer därmed också att beakta de regressiva perioderna i företaget. Livscykeln byggs utifrån fem tillväxtstadier, ett stabilitetsstadium och fyra åldringsstadier (se bild 3:2). Från de fyra första tillväxtstadierna finner han därtill att det återfinns fem riskparametrar som kan leda till att företaget frångår företagslivscykeln även innan det når det sista tillväxtstadiet och på så sätt dör i förtid (Adizes, 1989).

Adizes tillväxtstadier:

1. Idéstadiet. Den första fasen som innebär att grundarna bestämt sig för att satsa på ett företag och har ambitiösa planer för det.
 - a. Idén stöter på större motstånd eller arbete än vad grundarna vill bemöta.
2. Spädbarnsfasen. Börjar i samband med att grundarna utsätter sig för finansiell risk. Störst fokus sätts på försäljning och resultat, vilket skapas av hårt arbete från grundarna. Väldigt lite fokus läggs på det administrativa.
 - a. Man når inte den finansiella lönsamheten i företaget och tvingas lägga ned.
3. Barnstadiet. Allt handlar om försäljning som går bra och möjligheter som finns, organisationen sker utefter människor och inte funktioner. Grundarna tror inte att något kan gå fel men ändå är företaget känsligt mot misstag.
 - a. Företaget hålls tillbaka på grund av grundarens brister eller otillräcklighet, alternativt att grundare inte delegerar ansvaret.
4. Ungdom. Företaget förändras och beslutsvägarna likaså. Det nya får motstånd från de som tyckte det var bättre förr, även beslutsfattare som delegerat ut ansvaret har problem att släppa kontrollen. Motståndet kring det nya påverkar arbetet mot kunderna.
 - a. De nya förändringarna trycker ut grundarnas driv och entreprenörskap. Gnistan är borta och risk finns att företaget börjar gå utför istället för att blomstra.
 - b. De nya förändringarna accepteras inte och man återgår till tidigare stadier utan att utvecklas vidare.
5. Blomstring. Företaget har hittat balans och är både disciplinerade och innovativa.

Den optimala positionen för organisationen. Företaget lever upp till kundernas förväntningar och organisationen promotar både kreativ expansion samt struktur.

6. Mognad. Glöden från blomstringen har försvunnit. Organisationen är fortfarande stark och ser på nya idéer, men företaget har börjat bli mer ekonomiskt fokuserande på kortsiktiga resultat. Nu har företaget/organisationen börjat åldras, även om man fortfarande kan ha goda resultat och finanser kommer utvecklingen dala om man inte hittar tillbaka till blomstringen. (Adizes, 1989)



Figur 3:2 Företagets livscykel med tillväxt- och regressionsfaser. Återskapad modell utifrån Ichak Adizes modell och teori (Adizes, 1989).

Exempel på utveckling av modellerna mot byggbranschen

Arvebring och Karlsson gjorde i sin avhandling *Tillväxthinder i små byggföretag* (2012) tre fallstudier av byggföretag där de identifierade företagens nuvarande stadier utifrån Greiners modell. Genom att identifiera tre gemensamma kritiska stadier i tillväxtfasen mellan Greiners och Adizes modell ville dem återspegla hur modellerna går i varandra. Därigenom tog de fram en modell för vilka styrningsmetoder som passade bäst för dessa tre stadier för att undvika tillväxthinder.

Metoderna utgår från studier om styrningsmetoder i ett försök att ge ett generellt förslag till deras presenterade stadier utifrån den sammanfogade modellen. Styrningsförslaget kan sammanfattas genom att små företag behöver låg grad av kontroll med stort utrymme för flexibilitet samt att större företag behöver högre grad av kontroll och byråkratiska funktioner (Arvebring och Karlsson, 2012).

4 Empiri

Kapitlet är uppbyggt av två delar, en kvantitativ del där vi plockat fram underlaget för nyckeltal och en kvalitativ del baserad på intervjuer. Den kvantitativa delen presenteras till största delen i form av tabeller och är framför allt en presentation av de data som vi utgått ifrån i vårt urval samt analys. Därefter följer den kvantitativa delen av empirin, vilket är sju stycken företagsbeskrivningar baserade intervjuer med respektive företags VD. Både de data som insamlats och de frågor som legat som grund för intervjuerna har behandlat perioden år 2009-2012.

4.1 Kvantitativ del

Längre ner presenteras grunden för urvalet av företagen sett till förändring i omsättning, tillgångar och antal anställda. Vidare presenteras även förändringen eller genomsnitt för de nyckeltal som framlades i metodkapitlet. All data är inhämtad från årsredovisningar och nämnvärt om de data som presenteras är att vissa företag arbetar med brutet räkenskapsår vilket innebär att perioden som data inhämtats för ej är exakt identisk för alla företag. Den förskjutning på ett antal månader av fyraårsperioden av data inhämtning som gäller för vissa företag anses inte korrumpera resultatet något beaktansvärt. Ett försök till jämförelse emot branschkonjunkturen gjordes med data från *Konjunkturinstitutet* (2014) men data för den verksamhetskod som de utvalda företagen arbetar under hade endast samlats in sedan 2010 och utgjorde därför inte ett bra underlag för jämförelse. Här under presenteras istället ett diagram för konjunkturen i hela bygg- och anläggningsindustrin för att ge någon form av indikation på hur konjunkturen sett ut under perioden.



Figur 4:1: Bild som presenterar konjunkturen för bygg- och anläggningsindustrin (Konjunkturinstitutet, 2014).

Konjunkturen har enligt diagrammet ovan legat inom vad som kan anses normalt under hela den aktuella perioden samt månaderna innan och efter. De data som använts som underlag till tabellerna som följer här under och det diagram som återfinns i bilaga I, återfinns i bilaga H.

I tabellerna är de nyckeltal där den totala förändringen under perioden 2009-2012 redovisas

skuggade med en ljus nyans. De nyckeltal som presenteras som ett genomsnitt för perioden 2009-2012 redovisas i stället utan bakgrundsfärg.

Tabell 4:1 Förändringen i de nyckeltal med skuggade rader under perioden 2009-2012, samt genomsnittet för de nyckeltal som presenteras utan skuggade rader för motsvarande period.

	Byggtema i Örebro	ByggDialog AB	BTH AB	Bygg LG Lindqvist Bygg AB	MVB AB	Öst
Omsättning	160%	242%	89%	82%	152%	
Tillgångar	122%	240%	-14%	66%	74%	
Anställda	49%	116%	-9%	90%	49%	
Soliditet	35%	31%	16%	39%	14%	
Res. f. disp.	9657	15335	-315	5337	11654	
Resultat	5553	10054	771	3017	4942	
Vinstmarginal	5%	5%	2%	4%	5%	
Avk. EK.	47%	64%	-2%	26%	66%	
Avk. TK.	16%	20%	0%	11%	11%	
Oms./anst.	75%	58%	108%	-4%	69%	
Kostn./anst.	18%	4%	26%	11%	1%	

Tabell 4:2 Förändringen i de nyckeltal med skuggade rader under perioden 2009-2012, samt genomsnittet för de nyckeltal som presenteras utan skuggade rader för motsvarande period.

	Byggmästargruppen Entreprenad GL AB	Aros och förvaltning AB	Bygg	Byggnadsfirman Otto Magnusson AB	Byggmästar'n i Skåne AB	Byggom AB
Omsättning	142%	113%		63%	45%	101%
Tillgångar	207%	59%		15%	57%	5%
Anställda	61%	46%		10%	30%	27%
Soliditet	17%	23%		16%	37%	31%
Res. f. disp.	265	12557		8718	19641	2951
Resultat	-226	6893		4098	13481	2806
Vinstmarginal	0%	5%		2%	4%	3%
Avk. EK.	-18%	55%		37%	27%	30%
Avk. TK.	-1%	15%		6%	10%	9%
Oms./anst.	50%	46%		48%	11%	59%
Kostn./anst.	15%	12%		12%	8%	20%

Tabell 4:3 Förändringen i de nyckeltal med skuggade rader under perioden 2009-2012, samt genomsnittet för de nyckeltal som presenteras utan skuggade rader för motsvarande period.

	SEFA Byggnads AB	Erlandsson Bygg AB	Tommy Byggare AB	RO- gruppen AB	Byggnads- aktiebolaget Tornstaden
Omsättning	195%	164%	132%	127%	105%
Tillgångar	370%	149%	37%	149%	164%
Anställda	84%	67%	32%	73%	82%
Soliditet	21%	19%	19%	29%	39%
Res. f. disp.	17812	9180	5206	3848	32212
Resultat	14834	4482	1996	2462	21629
Vinstmarginal	3%	2%	2%	4%	8%
Avk. EK.	48%	45%	30%	23%	60%
Avk. TK.	12%	8%	6%	14%	23%
Oms./anst.	61%	58%	76%	31%	12%
Kostn./anst.	27%	28%	7%	18%	-3%

Redan bland de tre första företagen kan det noteras att tillväxten haft olika effekt på företagen. Exempelvis så har ByggDialog AB haft en ökning av antalet anställda med 116 procent med BHT Bygg AB har minskat antalet anställda med 9 procent. BHT Bygg AB har heller inte genererat någon avkastning utan har istället haft ett negativt resultat under perioden. Beaktans värt är dock att årets resultat har varit positivt vilken skulle kunna innebära att organisationen har förberett sig på en omstrukturering som de vetat skulle kosta dem mycket resurser. Med hjälp av de diagram som åter finns i Bilaga I så blir trender i de olika företagen lättare att jämföra.

4.2 Kvalitativ del

Nedan följer företagsbeskrivningar baserade på de genomförda intervjuerna. Beskrivningarna är anonyma på grund av önskemål från de intervjuade. Det som står skrivet om varje företag är helt baserat på intervjuerna som hållits samt inspelningar och anteckningar från dessa. De intervjuade har dessutom givits möjligheten att kommentera beskrivningarna innan publiceringen av rapporten. Mallen för intervjuerna återfinns i bilaga F men då intervjuerna är av semi-strukturerad art så har vissa ämnen varit mer framträdande än andra i olika intervjuer.

4.2.1 Företag A

VDn

Företagets VD tillträdde för 6 år sedan efter att under en längre period ha arbetat vid sidan av företaget och där bildat sig en uppfattning om vad företaget borde göra för att tjäna pengar. VD har en bakgrund som ingenjör och har arbetat med angränsande verksamhetsområden i sitt tidigare yrkesliv där hans uppdrag skiftade mer mot ledning under de sista åren. När frågan om att bli anställd i företag A kom så var kravet från den nuvarande VD att det skulle vara en styrande befattning med möjlighet att strukturera om företaget.

Det viktigaste som företagets VD anser sig göra är att skapa struktur, ordning och reda samt att sätta upp mål för företaget. Med andra ord sätta mål och skapa en plan för hur företaget skall nå dit, så att det är så tydligt som möjligt för alla i företaget vad de behöver göra.

"Dit ska vi och sen kör!" - VD Företag A

Målsättningar under perioden

Under perioden 2009-2012 så har företaget haft flera mål inom olika områden där ibland tillväxt-, organisations-, certifierings- och omsättningsmål. Redan 2008 sattes målet att företaget skulle växa med 25% per år tills dess att företaget omsatte XXX miljoner kronor. Vid den nivån skulle sedan företaget samla kraft innan det fortsatte att växa. Under samma period skulle även en del stödsystem etableras bland annat vad gällde fakturor samt uppföljning av kostnader och intäkter. Tanken med att införskaffa stödsystem var att få bättre koll på ekonomin i olika projekt men även att kunna spendera mer tid med kollektivanställda och kunder.

En del av strategin för att nå de uppsatta målen bestod av rekrytering, där fokus låg på att hitta olik tänkande. Värdegrund, etik och moral, skulle vara samma men i övrigt ville företaget få in människor som inte tänker likadant som de redan anställda. Utav de satta målen så var det bara miljö- och kvalitetscertifieringen av företaget som uppnåddes lite senare än planerat. Samtidigt så var det mest lyckosamma målet etableringen av stödsystem som därefter bidragit till att nå resterande mål.

Verksamhet och organisation

Verksamheten i företaget består idag av byggservice samt entreprenad och är uppbyggd på en organisation som föddes under den aktuella perioden, 2009-2012. Byggservicen genererar inte lika bra avkastning men fungerar som relationsbyggande och stabiliserande. Servicearbeten behöver inte alltid ske omgående men skapar en relativt jämn ström av inkommande arbete vilket gör det möjligt att parera ojämnheter i entreprenaddelen av företaget. Det uppnås genom att variera antalet sysselsatta med byggservice och på så sätt jämna ut veckokonjunkturen. Organisationen är enligt VDs uppfattning platt, i ordningen VD-projektledare-arbetsledare-kollektivanställda med staber i form av ekonomiavdelning och kalkylavdelning.

Produkter och tjänster

Företaget har inga unika produkter eller tjänster utan arbetar med att leverera något redan existerande på ett bättre sätt. Mycket energi läggs på att skapa en bra ”magkänsla” hos kunderna samt att bygga relationer till sina kunder. Storleken på arbete varierar mellan 500 kr och 240 miljoner kronor. De små servicearbetena som företaget utfört har varit viktiga för stabiliteten då dessa gjort att företaget kunnat undvika varsel. De stora entreprenaderna har samtidigt varit viktiga för lönsamheten då marginalerna är större i dessa projekt.

Resurser och personal

VD anser att alla företagets resurser är lika viktiga och att de hänger ihop som en kedja där varje länk är lika viktig. De nämns dock att relationen till kunden initialt är det viktigaste för att det ska komma till en affär. Ser vi till resurser i form av personal så hyr företaget inte in någon vad gäller traditionellt snickeriarbete men däremot annan kompetens, exempelvis kakelsättare etc. Filosofin är att inte anställa människor som de inte kan behålla.

För att behålla och utveckla sin personal så arbetar företaget mycket med att skapa tydliga karriärvägar för sina kollektivanställda. På så sätt hoppas de att engagemanget ska öka hos de anställda samtidigt som de får mer kompetent personal och sänker kostnaderna för nyanställning. Företaget försöker bland annat hitta kollektivanställda med ett intresse för teknik och ledarfrågor för att fostra dem till arbetsledare. Utöver det så har de ett samarbete med ett yrkesgymnasium.

Kunder och leverantörer

Fastighetsägare, däribland kommunala bostadsbolag, är företagets viktigaste kunder. Dels för att de är dessa företag som beställer servicearbeten och dels för att de även är dessa som beställer de stora entreprenaderna. Särskilt mot de offentligt ägda företagen spelar servicearbetena en viktig roll i relationsbyggandet. Det beror, enligt VDn, på att offentliga upphandlingar är väldigt kostnadsstyrda och endast till ca 10 procent beror på relation till företaget. De 10 procenten är många gånger svåra att visa på men har företagen arbetat med varandra tidigare blir det lättare. Företaget har även satsat mycket på partnering, dels för att de tycker att arbetsförhållandena blir lättare när man är medparter istället för motparter. Sedan beror det också på att byggbranschen har ett rykte om sig att det är mycket som mörkas vilket inte bygger bra kundrelationer.

Ser man till leverantörssidan har företaget ett antal som de kallar för A-leverantörer och vissa av dessa har växt nästan lika mycket som företaget självt under samma period. Partnering med leverantörer upplevs många gånger som svårare än partnering med kunder även om total partnering ska inkludera även leverantörerna. I övrigt används mycket ramavtal, framför allt inom servicedelen av företaget.

Satsningar och utmaningar

De främsta satsningarna som företaget har gjort är att införskaffa stödsystem och att lägga om verksamheten, framförallt genom att ta bort led mellan VD och kollektivanställd. Båda satsningarna gjordes för att bygga bättre relation till kunder och anställda. Stödsystemen har frigjort tid som ledningen nu kan lägga på kunder och den interna företagsstrukturen. Skiftet i verksamhetsfokus har byggt relationer till kunder samtidigt som en stabilitet har skapats för de anställda.

Utmaningen för företaget har varit att få alla i företaget att arbeta efter den nya strategin och VDn blev bland annat anklagad för storhetsvansinne. Som kuriosas tillades att personen som gjorde den anklagelsen idag är projektledare för ett projekt som till företagets storlek sett är ett väldigt stort projekt.

Förändringar under perioden

De stora förändringarna som skett i företaget under perioden 2009-2012 är införandet av stödsystem och att, som VDn uttryckte det, verksamheten som företaget bedriver idag föddes. Utan att lägga fokus på hur det sett ut tidigare så följer här ett exempel på en förändring som genomförts under perioden.

Exemplet kommer ifrån någon gång 2008-2009 i ett stort projekt som företaget bedrev i XXX. Varje fredag möttes arbetsledarna från olika discipliner och avhandlade aktuella frågor. Efter mötena försvann alla iväg till nästa möte och informationen kom därför inte ut till de kollektivanställda. Därför införde företaget att en kollektivanställd från varje disciplin skulle vara med på mötena. Sedan dess har informationen kommit ut ordentligt på arbetsplatserna vilket skapade stor skillnad i effektivitet. Sedan dess har i vissa fall arbetsledarna inte ens behövt komma på mötena utan det har gått att lösa frågorna på plats utan dem. Därefter så har de försökt att införa detta i alla projekt de är delaktiga i. Det har inte alltid varit omtyckt i början av alla projekt men enligt VDn har alla gillat det i slutändan.

Nuvarande målsättningar

Företaget har som mål att öka sin omsättning med nästan 30% under 2014 samt att expandera till nya orter. En expansion är redan påbörjad där företaget har 6-7 anställda i XXX som börjat

bedriva verksamhet inom fastighetsservice som är baserat på ramavtal likt de som företaget redan använder sig av. Tanken är att växa med dessa ramavtal som grund samt att fler nyetableringar skall ske på orter som geografisk ligger relativt nära den huvudsakliga verksamhetsorten.

Viktigast för tillväxten enligt VDn

På frågan om vad som varit viktigast för företagens tillväxt svarar VDn att företaget gick hårt ut mot fastighetsägare och andra repetitiva kunder för att bygga relationer till dessa. Fastighetsägarna är bra därför att när marknaden går upp så är det fler som vill in i lokalerna och det blir mycket hyresgästpassningar, går marknaden ner så vill kunderna krympa sina lokaler och då behövs det anpassningar för det med. Vilket man gör genom service. Service ger inte så mycket pengar men det bygger relationer och relationerna ökar chanserna att få de större entreprenaderna i ett senare skede. VDn säger att det som skiljer Företag A från dess konkurrenter är att många konkurrenter struntar i servicejobben för att det är lite pengar i dem, vilket är sant, men man får bättre chans på större projekt.

4.2.2 Företag B

VDn

Den nuvarande VDn tillträdde under 2012 och har arbetat med och vid sidan av företaget sedan -93. Engagemanget i företaget har varierat och under en period var det väldigt lågt då personen i fråga istället ägnade sig åt riskkapitalinvesteringar. Dessförinnan finns en bakgrund inom två av Sveriges största entreprenadföretag samt en civilingenjörsutbildning från KTH vid -82. De sista åren innan VD-roll satt denna person som styrelseordförande i företaget.

Det viktigaste som VDn anser sig göra för företaget är att driva utvecklingen av verksamheten. ”Försöker vara imorgon, inte idag.” Vara långsiktig samt utveckla företagets olika delar och erbjudandet tros av VDn vara det åtminstone mest värdeskapande i dennes roll.

Målsättningar under perioden

Den stora målsättningen de senaste åren har varit att behålla företagets marknadsandelar inom ombyggnad samtidigt som företaget lär sig nyproduktion på nytt. Företaget har därför bland annat sökt kunder och projekt som varit speciellt bra för en sådan inlärningsprocess. Företaget har i övrigt haft mer operativa mål än omsättningsmål. Exempelvis XXX lägenheter i årstakt. Ett mål som företaget inte lyckats möta under perioden är lönsamhetsmålet på 3 procent, något som VDn hoppas det skall bli ordning på när andelen egenutvecklade projekt ökar. Det är också införskaffningen av mark, markanvisningar och byggrätter som varit bland det mer lyckosamma i verksamheten under de senaste två åren.

Verksamhet och organisation

Företagets verksamhet består av byggnation av hyresrätter och småhus samt ombyggnation. Sedan början av 2014 då ombyggnadsdelen av företaget bolagiserades bedrivs de tre verksamhetsdelarna som dotterbolag. Samtidigt så håller de sista entreprenaderna i moderbolaget på att avslutas för att få ett rent holdingbolag.

Produkter och tjänster

Företaget levererar som tidigare sagt småhus, hyresrätter och utför ombyggnationer. Småhusen levereras i form av grupphusområden enligt konsumentköplagen till slutkund. Hyresrätterna säljs kompletta med hyresgäster. Entreprenaderna inom ombyggnad består av

saker som stambyten och hyresgäst Anpassningar. Marknaden för ombyggnation har varit konstant vilket gjort det möjligt att ta andra mer riskfyllda projekt inom nyproduktion parallellt. Företaget har haft en hög inlärningskurva och fått in ny kompetent personal.

Resurser och personal

Dotterbolagscheferna, specialister inom dotterbolagen, produktionspersonal nämns av VDn som viktiga resurser. På specialistsidan lyfts kompetens inom markanskaffning samt ansvariga på marknadssidan i området småhus fram.

”Personal blir ju viktigt, man märker ju framförallt när man rekryterat fel.”

- VD Företag B

Företaget har ca 80 kollektivanställda och 40 tjänstemän. Strategin är att ha tjänstemän på de nivåer det krävs anställda, platsledning ytterst, och sedan ha de yrkesarbetare som behövs för att kunna erbjuda vissa tjänster. De flesta yrkesarbetarna hör till ombyggnadsavdelningen. Utöver det så inhandlar företaget en del resurser. För att behålla sin personal och kvalitetssäkra personalens kompetens så har de något som kallas för XXX där de köper in extern utbildning inom ledning, bolags- och yrkesutbildning. Där tillkommer samarbete med yrkesgymnasium och tekniska högskolor där de tar in praktikanter och sommarjobbbara bland annat. Nämnvärt kan vara att företaget har haft en hög personalomsättning i nyproduktionsdelen då det varit många som inte hållit måttet under uppbyggnaden av den avdelningen. Vidare har företaget för att hitta outnyttjad kompetens aktivt sökt efter diversifiering, etnisk och könsmässig, vilket gett ett resultat som VDn är nöjd med. De har också anställt mycket via sina anställda.

En annan resurs som företaget har arbetat mycket med är varumärket och under en period så hade de en varumärkesexpert anställd. En satsning som enligt de mätningar som gjorts verkar ha gett ett tillfredsställande resultat enligt VDn.

Kunder och leverantörer

Allmännyttiga bostadsbolag, exempelvis HSB, har över tiden varit företagets viktigaste kunder och varit dem som beställt ombyggnadsprojekt genom åren. Företaget har inga riktiga partnerskap men har bland annat en kund som man har fyra stycken projekt tillsammans med.

Inte heller med sina leverantörer har man partnerskap, däremot så har företaget sedan 2010 byggt upp en liten inköpsorganisation i Baltikum. Den inköpsorganisationen arbetar med att hitta leverantörer utanför Sverige med fokus på östra Europa.

Satsningar och utmaningar

Satsningarna som företaget har gjort under de senaste åren har varit på att bygga upp kompetens inom nyproduktion för att kunna satsa på egenutvecklade projekt. Samtidigt så har en satsning gjorts på att bolagisera de olika delarna av verksamheten i syfte att stärka kompetens, engagemang och öka riskspridningen.

De största utmaningarna som företaget har kämpat med under de senaste åren har varit två stycken stora nyproduktionsprojekt som VDn beskriver som ”förlustprojekt av dignitet”. Ett av dessa projekt är nu klart och de andra håller på att bli klart. Trots att projekten inte gick som planerat så är kunden i det nu färdigställda projektet för tillfället företagets bästa referens vad gäller nyproduktion.

Förändringar under perioden

Företaget har ändrats mycket de senaste åren, bland annat genom att man bolagiserat en verksamhetsgren per år. Småhusproduktionen var först ut redan för drygt två år sedan.

Därefter var det byggnationen av hyresrätter under föregående år. Slutligen så bolagiserades även ombyggnadsavdelningen i början av innevarande år. Därtill har företaget startat en inköpsorganisation i Baltikum samtidigt har en omstyrning gjorts av stora resurser för på sikt kunna genomföra fler egenutvecklade projekt. Man har även genom småhusproduktionen sökt sig till nya marknader, konsumentköplagsbaserade projekt till slutkund. Både den nya marknaden och de egenutvecklade projekten har lockat på grund av högre marginaler samtidigt som ombyggnadssidan blivit mättad.

Nuvarande målsättningar

Företagets nuvarande mål är att:

- I år omsätta XXX miljoner (66% mer än föregående år).
- Hitta en nivå kring XXX miljoner i omsättning (90% högre än idag) och stanna där för att samla kraft och bättra på lönsamheten.
- En årstakt på 500 egenproducerade lägenheter

Strategin för att nå dit baseras enligt VDn på storslagna visioner och rekrytering av ledningspersonal.

Viktigast för tillväxten enligt VDn

På frågan om vad som varit viktigast för företagets tillväxt svarar VDn att de har vuxit genom att ta stora entreprenader inom produktion av bostäder, även vissa ombyggnadsprojekt. Där det viktigaste har varit att kunna erbjuda ett lågt pris och därigenom medvetet satsat på att vinna projekt (ibland gått in med för lågt pris). Företaget genomförde med andra ord en medveten satsning på att vinna anbud.

4.2.3 Företag C

VDn

VDn var med och grundade företaget, som nu ingår i en koncern, och är även VD i moderbolaget. Har en bakgrund inom ett av Sveriges största byggbolag som arbetsledare. VDn gillar hierarki och att det ska vara tydligt vem som bestämmer samt vem som är ansvarig i olika frågor. Tycker helt enkelt inte om platta organisationer.

Det viktigaste som personen ifråga anser sig bidra med till företaget är att skapa stora affärer som sysselsätter mycket folk samt att motivera och få med sig organisationen.

Målsättningar under perioden

Företaget hade många konkreta mål och nedan följer de målen från 2009:

- a. Omsättningsmål XXX år 2010.
- b. 2015 mer än en XXX i omsättning.
- c. Soliditet över 25%.
- d. Täckningsbidrag på minst 5%.
- e. Fler ledamöter i styrelsen.
- f. Utbildningsplaner.
- g. Medarbetarenkäter med minst 8,0 i resultat.
- h. Alla skall ha medarbetarsamtal.
- i. Att personalen skall få ta del av resultat utvecklingen.

Strategin för att nå dessa mål var att ha en budget som skulle uppdateras årligen. Prognoser som uppdaterades två gånger per år, i slutet av april och augusti. Kvalitetssäkra

ekonomisystem och ekonomiansvar hos personalen. Strukturera upp redovisning med fokus på kundfordringar och likviditet för att ha koll på alla pengar. Företaget ska placera överskottet från verksamheten för att få avkastning på det. Lån skall begränsas. Extern ledamot skall tas in i styrelsen för att bygga organisationen uppifrån och ner. Affärsplanen skall efterlevas av alla i företaget. Därtill skulle en utbildningsplan etableras och företaget skulle arbeta för att stärka sina egna projekt och aktivt söka egenregiprojekt.

Utav de satta målen så uppnåddes inte vinstkravet på 5 procent, i övrigt så uppnåddes de andra målen i hög grad. Det som var speciellt lyckosamt under perioden var egenutvecklade projekt.

Verksamhet och organisation

På koncernnivå bedriver företaget verksamhet inom fastigheter, anläggning och entreprenad. Beskrivningen är dock endast tänkt att täcka entreprenaddelen av koncernen. Företaget är uppbyggt som en klassik linje-stab organisation. Vissa av staberna är dock verksamma inom hela koncernen och inte avgränsade till entreprenaddelen. Kedjan från VD till kollektivanställd ser ut som följande:

VD – Ledningsgrupp – Arbetschef – Projektledare – Platschef – Arbetsledare – Kollektivanställd.

Där tillkommer sex stycken staber, vissa med underavdelningar.

Produkter och tjänster

Företaget genomför entreprenader inom husbyggnation och ombyggnation samt tar in kompetens som eventuellt saknas i företaget vid behov. Den produkt som varit viktigast under tillväxten har varit stora prestigeprojekt som företaget har lyckats att genomföra med lönsamhet.

Resurser och personal

På frågan om vilken som är företagets viktigaste resurs beskriver VDn företaget som ett korthus, det är svårt att klara sig utan varje enskild del. Arbetscheferna anses trots det vara en väldigt viktig resurs. Där letar de efter individer med erfarenhet, kompetens och ett entreprenöriellt driv. Stresstålighet nämns också som en bra egenskap för arbetschefer.

Företaget har nu nästan lika många tjänstemän som kollektivanställda och det är till följd av att verksamheten går mot att bli Construction Management baserad. Den riktningen på verksamheten har gjort att man inte längre anställer snickare i samma utsträckning som tidigare. När de anställer så letar de efter individer som bland annat är engagerade, ordningsamma och kostnadsmedvetna.

Kunder och leverantörer

Företagets främsta kunder återfinns i den offentliga sektorn, där fokus ligger på att få stora projekt av annorlunda karaktär. Företaget har olika typer av partnerskap med vissa kunder som baseras på upphandlingsformen av projekt.

Satsningar och utmaningar

När det kommer till leverantörer så satsas företaget på att få många leverantörer vitt och brett. Ramavtal nämns främst med en leverantör som varit med under hela tillväxtperioden och som VDn har bra personlig kontakt.

Företaget har satsat på att få stora komplexa projekt och lösa dem med lönsamhet. Samtidigt så har företaget satsat på att ta marknadsandelar på nya orter. Parallellt med detta så har

företaget arbetat med att försöka få igång egenregiprojekt för att öka sina marginaler.

Inga specifika utmaningar nämns vad gäller projekt utan det är snarare helheten. Att få med sig alla i organisationen, de är inte alla som vill växa, samt att se till att företaget har den kompetensen som krävs för att lösa de komplexa projekten som ska genomföras.

Förändringar under perioden

Förändringen som skett i företaget under tillväxten är att allt har blivit större samt att man etablerat sig på nya orter. Företaget har också prövat att överföra vissa funktioner i dotterbolag för att testa vilka delar av verksamheten som kan drivas självständigt. Sedan är det som har ägt rum rent praktiskt, när företaget har växt, att stödfunktionerna har vuxit. Företaget har fått en vice VD och organisationen har överlag blivit mer genomtänkt. Fler styrelseledamöter har tillsatts.

Nuvarande målsättningar

Angående företagets nuvarande målsättningar säger VDn:

- Nå en omsättning på XXXX miljoner till 2015.
- Internationell etablering.
- Genomföra fler egenregiprojekt
- Komma upp på vinstmarginal motsvarande 7-8%

Viktigast för tillväxten enligt VDn

När frågan om vad som varit viktigast för företagets tillväxt ställs svarar VDn att det viktigaste varit att få med sig rätt personal, dvs. personal som kan hantera företagets projekt. Därtill att välja rätt projekt.

4.2.4 Företag D

VDn

Tillträdde som VD under 2011 efter att ha arbetat med företaget 1 år. Bland yrkeserfarenheterna återfinns arbetsledning vid byggnation av skepp, arbetschef inom ett av Sveriges större byggbolag samt anställning vid ett fastighetsbolag. Sett till utbildning så innehar personen i fråga en ingenjörsexamen från Chalmers som sedan kompletterats med en MBA från Stockholm.

VDn ser sin viktigaste uppgift i företaget i att vara gemensam nämnare för företaget vilket gör det viktigt att lyssna på de anställda och företagets kunder. Sammanfattat så handlar det om att ge företaget en tydlig profil för så väl anställda och kunder för att skapa ett företag som är attraktivt att arbeta både inom och tillsammans med.

Målsättningar under perioden

I början av perioden 2009-2012 så var det mycket tillväxtmål som styrde organisationen. Vid 2011 när den nuvarande VDn tillträdde så hade företaget tidigare satsat på 150-200 miljoners projekt, vilket företaget i sig lärde sig mycket av men det skapade också ett par svarta hål i organisationen. Målsättningen har sedan dess varit att skapa en plattare organisation och göra sig av med de svarta hålen som slukar resurser. Rekryteringen av en duktig Controller samt att göra sig av med led mellan VDn och de kollektivanställda är åtgärder som vidtagits sedan 2011.

Mål som företaget har misslyckats med att uppnå är att få igång så många egna utvecklingsprojekt som man skulle önska, mycket på grund av detaljplaner som inte har gått

igenom. Samtidigt så är det just företagets egna utvecklingsprojekt som varit särskilt lyckosamma. Företaget har även gjort ett par väldigt lyckosamma rekryteringar.

Verksamhet och organisation

Företaget bedriver klassisk entreprenadverksamhet samt en del utvecklingsprojekt. På entreprenadsidan så ligger marginalen på ca 3 procent medan den för utvecklingsprojekten är ca 15 procent. Verksamheten bedrivs sedan som en klassisk funktionsorganisation med affärsområdeschefer och geografiska arbetschefer. De olika affärsområdena har sedan egna staber som kompletteras av ett par VD staber.

Produkter och tjänster

Under tillväxtperioden har kommersiella projekt varit de viktigaste för företaget som mer och mer riktar in sig på egna utvecklingsprojekt och förtroendeentreprenader, partnering. Företaget har nu även byggt upp en fin orderbok vad gäller bostäder för åren 2015-2016 så om de kan behålla sina marknadsandelar vad gäller kommersiella projekt och service så kommer företaget få ett rejält uppsving i omsättning.

Resurser och personal

Vid frågan om resurser och personal så diskuteras den gyllene medelvägen mellan produktionsapparaten och säljavdelningen då det är viktigt för företaget att dels få projekt till ett rimligt pris och sedan kunna leverera. Den största kompetensbristen inom företaget anses vara installationssamordning som köps in externt.

Företaget har sedan 2011 lagt stort fokus vid att skapa en tydlig karriärväg för de anställda inom företaget. Det har bland annat gjorts genom att plocka fram en matris där de anställda kan se vad de behöver för kompetens för att nå olika positioner. Matrisen fylls sedan i vid medarbetarsamtal för att visa vad individen behöver komplettera sin kompetens med för att nå dit den vill. Tidigare var det ofta ledning och chefer som visste vad de anställda behövde göra för att utvecklas inom organisationen men nu vet även de anställda det. Därtill har företaget en policy som säger att det skall rekrytera 2/3 av sina chefer internt.

Vid själva rekryteringstillfället så är det mycket känslan för personen som spelar in då kompetensen som personen besitter är enklare att överblicka. Företaget har även tre stycken traineeplatser för en yrkeshögskola där de hittar ny personal. Satsning görs även mot tekniska högskolor. Bland annat skall personalchefen erbjuda personliga lunchmöten till alla kvinnor som antas till de bygginriktade ingenjörsprogrammen vid en av de stora tekniska högskolorna nästa år.

Kunder och leverantörer

De viktigaste kunderna har varit stora fastighetsbolag och företag som velat bygga ut. Det diskuterades även skillnader mellan att arbeta emot publika och privata aktiebolag som innefattar konkurrenssituation och sekretess i projekten. Företaget har även arbetat lite mot kommunala kunder men inte i någon högre utsträckning. VDn anser att företaget har partnerskap med flera företag inklusive vissa kommunala bolag. Där partnerskap anses vara att båda parter aktivt söker kontakt för att diskutera projekt.

Partnerskap med leverantörer är svårare att få till, mycket på grund av att leverantörerna inte är speciellt intresserade av det. I total partnering bör dock även leverantörerna omfattas. På servicesidan har man ramavtal med vissa leverantörer för att verksamheten skall flyta på smidigt.

Satsningar och utmaningar

Satsningarna som företaget gjort sedan 2011 då VDn tillträdde har bestått mycket i att omorganisera till en plattare organisation men även i att skapa en god företagskultur. Företagskulturen har dels arbetats på genom, som tidigare nämnts, karriärsmatriser och interna policys för rekrytering men även genom mjukare faktorer. Exempelvis så arrangeras ytterligare 6 stycken personalmöten utöver jul- och sommarfest. Sen tillkommer deltaganden i olika evenemang så som vasaloppet samt att de arrangerar after-works. Det har även satsats på mer flexibla arbetstider för att förbättra arbetsvillkoren för de anställda. Det ska exempelvis vara möjligt för yrkesarbetare att gå till annan lämna sina barn på dagis.

Utmaningarna som VDn har upplevt ligger i att få hela organisationen att arbeta efter ett nytt sätt att tänka. I början var det turbulent och vissa sa upp sig men nu har företaget börjat hitta in i den nya organisationen. Även att täppa till de svarta hålen som fanns i organisationen vid 2011 har varit en utmaning.

Förändringar under perioden

De stora skillnaderna i företaget sedan 2009 är att det tillkommit en ny VD som omformat organisationen samt att företaget i en högre utsträckning siktat in sig på kommersiella projekt istället för kommunala.

Nuvarande målsättningar

Nuvarande målsättning är att öka omsättningen med XXX till år 2016 (ca 35%) det skall ske framförallt genom att dubbla mängden arbete på en ort där de redan är etablerade. Eventuellt även genom nyetablering.

Viktigast för tillväxten enligt VDn

Det som varit viktigast under tillväxten anser VDn vara att företaget höjt blicken och satt som mål att man ska dit i sin affärsplan. 2014 ska man omsätta XXX (ca 14% mer än 2013), enda sättet att nå dit är att sätta det som mål och ha en bra affärsplan. Fokus i affärsplanen ligger dock mer på resultat än volym. Sedan gäller att hålla sig till affärsplanen och vara den trogen, även om det dyker upp andra möjligheter ska man fundera både en och två gånger innan man tar det steget. En annan viktig faktor har varit rätt personal och att man har kunnat sälja. Där har ett starkt varumärke varit viktigt och är något man måste fortsätta arbeta med att stärka. Att man finns där på kortlistan, en av fem och inte en av tio, gör stor skillnad när det kommer till jobberbjudande och anbud.

4.2.5 Företag E

VDn

Gymnasieingenjör som tidigare arbetat inom ett av Sveriges största byggbolag. Var med och grundade företaget. Har ett stort engagemang för företaget och dess sätt att arbeta på.

Ser det viktigaste i sin roll som VD att arbeta med marknadsfrågor och utveckling av medarbetare. Anser att de viktigaste i företaget är personalen och den kompetensen de besitter, därför blir det viktigt att utveckla och förvalta sin personal väl.

Målsättningar under perioden

Satte 2007 en målsättning på att nå XXX miljoner i omsättning inom 3 år, det tog lite längre tid att nå i och med finanskrisen 2008. En målsättning som varit särskilt lyckosam var att expandera utanför sin ordinära verksamhetsort vilket även lett till att företaget kunnat ta större projekt. Ledningen värderar en lyckad målformulering högt och ser ett stort värde i att lyckas nå ut med den i organisationen.

Verksamhet och organisation

Genomför total- och generalentreprenader inom ramen för partnering. Arbetar endast med partneringsprojekt, vilket görs både i form av specifika projekt som i form av strategisk partnering över längre perioder. Där har de utfört projekt inom bland annat vård, skola och industri. Den verksamheten har sedan starten bedrivits med hjälp av en linje-stab organisation där VDn har projektchefer direkt underställda sig. Till hjälp har dessa staber inom ekonomi och snart även HR.

Produkter och tjänster

Byggnation av hus genom samverkansmodell där VDn ser sitt företag som kundernas verktyg att klara av hela byggprocessen. Det är konceptet som verksamheten grundades på och har bedrivit sedan dess. Även om deras bruttovinstmarginal många gånger är lägre än konkurrenternas så har dem inte så höga omkostnader i och med sin samverkansmodell vilket gör att företaget genererar en god lönsamhet.

Resurser och personal

VDn ser företagets kompetens inom partnering som den viktigaste resursen då det är den arbetsmodellen som utgör det unika i företagets affärsmodell. Utan den kompetensen skulle företaget endast bli ett i mängden. Vad gäller personal i produktionen så har företaget egna snickare som klarar ca 80 procent av produktionen, resterande hyrs in. Därtill finns det vissa tjänster som alltid köps in, exempelvis installation, målning och mark.

Företaget stödjer sin personal med hjälp av internutbildningar bland annat inom ledarskap, partnering och 3D-modellering (BIM²). VDn tror även att personalen gynnas av den starka tillväxten då det känns bra att vara med i företag som vinner stora framgångar samtidigt som stabiliteten ökar för dem.

Kunder och leverantörer

Företaget använder sig dels av partnering i specifika projekt men även så kallad strategisk partnering som innefattar flera projekt över längre tid. De viktigaste kunderna har varit kommun och landsting men företaget arbetar även med privata kunder, dock har andelen privata kunder minskat under tillväxten.

Ambitionen är att arbeta på samma sätt med sina leverantörer som med sina kunder för att säkerställa en god stämning i projekten. Framför allt vad gäller underleverantörer som förmedlar tjänster ser företaget det som viktigt att få med i partneringavtalen. Inköp av varor är mindre viktigt då dem organisationerna sällan är i kontakt med slutkunden.

Satsningar och utmaningar

Företaget har på senare år satsat på BIM som arbetsmetod och ser stora fördelar med det, inte minst i anbudsprocessen. VDn anser att företaget har ett försprång gentemot andra företag på

² Building Information Model – Behandlas ej i detta arbete.

marknaden, där dem agerar, inom detta område och tror att det varit bidragande till vissa utav de projekt som företaget vunnit.

Utmaningarna som företaget har mött de senaste åren har bland annat legat i att göra rätt sak vid rätt tillfälle samt att hinna med att rekrytera i den takten som företaget har växt.

Förändringar under perioden

Då företaget startades strax innan den perioden där tillväxt studerats så har utvecklingen i företaget bestått framför allt av att utveckla det befintliga snarare än att genomföra stora förändringar i verksamheten.

Nuvarande målsättningar

Företaget håller för tillfället på att arbeta fram en ny affärsplan tillsammans med nya ägare. Detta efter att två av de fyra grundarna har lämnat företaget. Nya målformuleringar är därför på gång men verksamheten lär inte ändras speciellt mycket vad gäller arbetsprocessen med samverkan.

Viktigast för tillväxten enligt VDn

Att de hållit sig till affärsmodellen vilket innebär att de endast arbetar med partneringsamverkan.

4.2.6 Företag F

VDn

När bolagets grundare skulle lämna över bolaget till sin arvtagare inom familjen hade företagets nuvarande VD god kontakt med arvtagaren. Företagets nuvarande VD satt då som VD i ett företag inom en annan bransch men bytte över för att tillsammans med arvtagaren försöka driva och utveckla nuvarande företag vidare från dess dåvarande position. I grunden har företagets nuvarande VD en el- och telekom utbildning samt efterföljande ledarskapsbefattning inom det arbetsområdet. Arvtagaren hade dessutom branscherfarenhet och tillsammans utgjorde de en bra kombination för att driva företagets verksamhet. Det var först när företaget vuxit till sig lite som personen fick VD befattning efter att han, av de två ansvariga för företaget, var bäst lämpad för den arbetsrollen.

I rollen som VD anser densamme att det är skapandet av förutsättningar för att de andra ska lyckas som är viktigast. För det nämns det strategiska arbetet, ansvaret för organisation och ekonomi, samt problemlösning vid behov.

Målsättningar under perioden

2009 hade företaget som ambition att växa men det var först 2011 de lanserade sin nya målplan där dem var tydliga med att de ville nå XXXX miljoner i omsättning och att de skulle växa dit. För att nå målet tog dem fram strategi och aktivitetsplan för hur de skulle lyckas och har arbetat utifrån det. Där fokuserades bland annat på kompetensbyggnadsplaner och stödfunktioner som krävdes för att stödja målplanen. Idag har de tagit fram en ny affärsplan med reviderad målplan som fokuserar mer på ökad lönsamhet eftersom det kostat mycket att växa och att lönsamhet går före tillväxt. De lönsamhetsmål de satt tidigare har de inte nått de senaste två åren vilket leder till att de nu ska försöka välja projekt med bättre lönsamhet. Något som däremot varit lyckosamt är två nyetableringar, en regionalt och en sett till marknad, som lyckats växa sig större och nått lönsamhet. Vilket också är en följd av att de varit lyckosamma i sin rekrytering.

Verksamhet och organisation

Idag är de organiserade som en linje-stabsorganisation med en central ledning och tillhörande stab där HR, ekonomi, kalkyl, inköp, kvalité och miljö samt verksamhetsutveckling verkar. Ledningen arbetar en hel del med skapandet av projekt och affärer. Därutöver återfinns deras verksamhetsområden där hälften är regionalt uppdelade för entreprenad, där en region tillkommit under perioden. Den andra hälften är utformad efter verksamhetsnischerna koncept, som tillkom 2011, och butiksetableringar. Bolagiseringen gjordes klart 2013 för att tydligare kunna följa de olika verksamhetsområdena samt erbjuda affärsområdescheferna delägarmöjligheter i respektive dotterbolag som incitament. VDN beskriver trots det bolaget i sin helhet som en relativt platt organisation. Till företaget finns även en extern styrelse kopplat till ledningsgruppen där de har en mix av kompetens som tillkom under tillväxtperioden. Styrelsen har varit viktig under tillväxtperioden men kompetenserna kan komma att förändras för bättre anpassning för fortsatt utveckling.

Produkter och tjänster

Som tjänsteföretag har de inga unika tjänster eller produkter gentemot sina konkurrenter enligt egen utsago, utan det ska vara personalen som ska göra skillnaden. Sett till hur det utvecklats under tillväxtperioden så har en ny verksamhet tillkommit så att de har numera mer kompetens inom företaget. Det leder till att de kan bli en mer heltäckande totalentreprenör samt skapa möjligheter för paketeringslösningar även gällande att hitta mark, där ett företag vill vara, som sedan ett annat företag kan äga. Bred kompetens i företaget gör att de kan hjälpa varandra mellan verksamhetsområdena samtidigt som verksamhetsnischerna kan bli mer experter inom sina områden. Viktigast inom tillväxtperioden har dock varit nyetableringen i en ny region samt nyetableringen inom verksamhetsområdet koncept, dem har varit högst bidragande för tillväxten.

Resurser och personal

Sett till resurser och personal är det framförallt personalen som är och har varit viktig. Driven och ansvarstagande personal har givits möjligheter att utveckla företaget vidare samtidigt som kraven på dessa individer vuxit i förhållande till deras ställning inom företaget. Delgivning av ansvar ser de som motivationsincitament vilket har fallit väl ut under tillväxtperioden i samband med drivkraften att inte nöja sig. Sett till personal har dem allting själva administrativt förutom IT. I verksamhetsområdena har de även egna snickare förutom i konceptverksamheten där de hyr in personal lokalt för projekten. I stora projekt konsulterar de dock in exempelvis installationssamordnare. Andra resurserna som benämns är de administrativa stödfunktionerna som de tagit fram under tillväxtperioden och deras värdegrund som ska genomsyra arbetet i företaget. Inom kort ska företaget även ha en certifiering inom verksamhetsledningssystem.

Under tillväxtperioden har personalen varit viktigast sett till de nyckelpersoner vissa individer blivit för företaget idag. Det har man lyckats med genom internrekrytering och satsningar på personer till nya uppgifter inom företaget. Satsningarna har gjorts på de personer som visat potential utefter ambitionsnivå vilket de ledande befattningarna börjat få utbilda sig i att hitta. De har även ett internt system för personalutveckling inom företaget

Kunder och leverantörer

Kunderna till entreprenadverksamheterna återfinns framförallt inom stora fastighetsbolag både offentligt och privat, där de har en stor bas av återkommande kunder. En del av entreprenadverksamheten i den ena regionen riktar sig även mot byggservice där också privatpersoner återfinns som kunder. För koncept- och butiksinredningsverksamheterna är det däremot de aktiva branschaktörerna som utgör kundbaserna. Sett till de större projekten så

arbetar man ofta med någon form av partnerskap med kunden redan från tidiga skeden. Något som de försökt arbeta med länge för att skapa nöjda kunder och även ta med sig i sina samarbeten med leverantörer. På leverantörssidan arbetar man först och främst med ramavtal. Däremot blir de större projekten anbudsförfaranden gentemot leverantörerna, även om projekten där man själv har partnerskap med kund även försöker inarbeta leverantörerna i en form av partnerskap.

Satsningar och utmaningar

Satsningarna som har gjorts under tillväxtperioden är framförallt de två nyetableringarna och investeringarna i stödsystemen. Stödsystemen är nu anpassade för att kunna möta fortsatt tillväxt och har bidragit till tillväxten. En annan satsning som gjorts är byggnationen och ägandet av det nya kontoret, som ägs av ett separat holdingbolag.

Utmaningarna har till största del bestått av en dalande entreprenadverksamhet inom ursprungsregionen men även med skapandet av möjligheter för nyetableringarna. Den fortsatta utmaningen ligger i lönsamhetsförbättringen genom att försöka trimma organisationen och att bibehålla samt rekrytera personal.

Förändringar under perioden

De största förändringarna i företaget sedan 2009 landar i de två nyetableringarna samt investeringarna i stödsystem för företaget. Men även fokusförändringen mot lönsamhet före tillväxt samt bolagiseringen av verksamhetsområdena.

Nuvarande målsättningar

Nuvarande mål ligger i lönsamhetsförbättringar i den befintliga organisationen men även att börja med projektutveckling. De har även en medarbetarundersökning på gång som de ska jobba mot att få bra resultat på. För att nå målen så har dem fyra huvudstrategier kring vad de ska arbeta med. De handlar om arbeten gentemot kund, marknad, produkt och resurs.

Viktigast för tillväxten enligt VDn

Det som varit viktigast för företagets tillväxt har varit personalens arbetsinsats och att hitta rätt folk när man rekryterar. Man har vågat vara snabba till beslut och på så sätt haft lite bråttom, vilket även föranlett stödsystemens behov men man har även vågat göra fel ibland. Styrelsen har haft en viktig bidragande och stödjande roll, de har även vågat ta hjälp från externa konsulter för att göra sitt värdegrundsarbete. Slutligen är det också arbetet gentemot kund, där det gäller att både behålla och attrahera nya kunder.

4.2.7 Företag G

VDn

Väg och vatten ingenjör från Chalmers där studierna även kompletterades med ekonomi och logistik från maskinprogrammet. Därefter anställning som elevingenjör vid ett av Sveriges största byggföretag där karriären fortsatte med tjänster som ansvarig för ekonomisk uppföljning, platschef och på sikt affärsområdeschef för avdelningen hus. Har därifrån fått mycket erfarenhet av stora och komplicerade projekt.

Sin viktigaste uppgift ser VDn som att skapa förutsättningar för professionella medarbetare trivs med sitt arbete.

Målsättningar under perioden

Omsättningsmål på XXX miljoner inom 5 år sattes som mål 2007. Därtill så har de miljömål

och arbetsmiljömål med flera, men alla dessa är underordnade varumärket och där är målsättningarna att bli största privatägda byggbolaget med lokalnärvaro.

Verksamhet och organisation

Företaget bedriver huvudsakligen verksamhet inom två grenar, entreprenad och byggservice. Entreprenaddelen står för en stor del av lönsamheten medan byggservicens står för stabilitet och fungerar som ett verktyg för att jämna ut skiftningar i konjunktur vad gäller sysselsättning för de anställda. Det ger ett säkert kassaflöde samt att de undviker kostnader relaterade till att ha folk som "sitter på lådan".

Företaget är sedan organiserat som en koncern med dotterbolag för olika geografiska platser. Tanken med dotterbolagen är att möjliggöra en större lokal anpassning för att skapa goda förutsättningar för att företaget ska kunna arbeta nära kund. Det viktiga är inte att alla i företaget arbetar utifrån exakt samma modeller eller använder samma verktyg utan att de agerar utifrån samma värdegrund. Det är också förmågan att ta till sig värdegrunden som företaget tittar på vid företagsförvärv, de förvärvar bara företag som kan arbeta utifrån deras värdegrund. En stor del i det utgörs av att de som inte håller med om samma kärnvärden riskerar att lämna företaget och då har man betalat för en hel organisation och endast fått delar av den.

Produkter och tjänster

Företaget erbjuder allt ifrån små reparationer till entreprenader på XXX miljoner kronor. Vanligen så utformas projekt i storleken XX miljoner - XXX miljoner som partneringsprojekt för att minska riskerna.

Resurser och personal

Personalen är den resursen som företaget arbetat absolut hårdast med för att skapa värde och stabilitet i verksamheten. VDn säger att företaget vill arbeta utifrån medarbetaren istället för kunden och att det händer att vissa kunder väljs bort för att uppdraget inte passar deras medarbetare. För att göra det tydligt för organisationen vad det innebär att arbeta utifrån medarbetaren samt vilka kärnvärden som organisationen representerar så har resurser satsats på att plocka fram en strategi för detta. Bland annat i form av två examensarbeten som skrevs vid företaget där syftet var att hitta kärnvärdena i organisationen. Dessa har sedan använts som grund för nyrekrytering och företagsförvärv, vilket skapat en organisation som drar åt samma håll. Tanken med strategin är att nöjda medarbetare som trivs på sin arbetsplats utför ett bättre arbete som genererar återkommande kunder och lägre omkostnader kopplat till personalomsättning och frånvaro.

Kunder och leverantörer

Företagets förhållningssätt till kunder blir något speciellt i och med det höga medarbetarfokus som företaget har, där VDn hävdar att företaget ibland väljer bort kunder som inte passar deras medarbetare. Samtidigt så tror VDn att företaget har fler återkommande kunder än andra byggbolag och att deras lokala närvaro också bidrar till att skapa möjligheter för kunder att återkomma. Exempelvis att man träffar sin snickare på ICA och fråga om kompletteringsarbeten etc.

Vad gäller leverantörer så försöker företaget satsa på nära relationer till ett fåtal leverantörer. Den processen består oftast av att man först erbjuder ett lillfinger och ser vad som händer för att kunna bedöma om det är ett företag som man vill arbeta vidare med. Samtidigt är det viktigt för företaget att kunna erbjuda de lokala kontoren en viss frihet i upphandling av leverantörer.

Satsningar och utmaningar

De stora satsningarna har varit på den egna organisationen och tillväxt. Att skapa ett högt medarbetarfokus har varit prioriterat under aktuella perioden. Därtill kom även ambitionen att växa för att skapa stabilitet för de anställda och företaget.

En utav utmaningarna som nämns under intervjun är att vara övertygande kring att företaget faktiskt står bakom den värdegrund som dem hävdar ha. Att det inte bara är en för skenets skull uppsatt värdegrund som sedan inte följs på riktigt. Framför allt i anställningsprocessen gäller det att bli övertygad om huruvida den potentiellt nya medarbetaren tar till sig budskapet i värdegrunden.

Förändringar under perioden

De stora förändringarna i organisationen har under perioden bestått mycket utav skapandet av medarbetarfokus samt att företaget vuxit både organiskt samt via förvärv. För att kunna bedöma sin utveckling så har företaget även gjort jämförelser med fem liknande företag och deras utveckling.

Nuvarande målsättningar

Dagens målsättning består av bli en stor privatägda aktör på den svenska byggmarknaden, med lokal närvaro. Det ska uppnås med hjälp av professionella medarbetare som trivs med sitt arbete samt uppbyggnaden av en långsiktigt säker och lönsam arbetsplats.

Viktigast för tillväxten enligt VDn

På frågan om vad som varit viktigast för företagets tillväxt svarar VDn två saker, dels att företagets ägare överlämnat skötseln av företaget till honom och hans ledningsgrupp samt att de sedan inte lagt sig i den dagliga verksamheten. Dels också att det gick ut tidigt med att de skulle ha ett högt medarbetarfokus.

5 Analys

Analysen är uppdelad efter de frågeställningar som analysen ämnar besvara. Först besvaras hur företagen gjort för att växa, hur tillväxten påverkat företagen och vad som varit viktigast för tillväxten, frågeställning 1, 2 och 4 (5.1). Resultaten presenteras enskilt för varje företag och avslutas med två kompletterande underkapitel, därefter besvaras frågeställning 3 i ett eget avsnitt (5.2). Resultaten från frågeställning 2 analyseras sedan vidare och besvaras i ett avsnitt (5.3) uppdelat efter utmärkande och gemensamma faktorer, för att avslutas med en sammanfattning av de tillväxtfaktorer som identifierats. Kapitlet avslutas med ett avsnitt (5.4) där teori kring de tillväxtfaktorer som identifierats beskrivs utifrån en generell kontext.

5.1 Analys av företagsbeskrivningar

Utifrån företagsbeskrivningarna görs en analys av hur de företag i urvalet som blivit intervjuade gjort för att växa, vad som varit viktigast för tillväxten i dessa företag och hur tillväxten påverkat företagen. Företagen inleds med en kortare, sammanfattad analys av företaget uppdelad efter besvarande av rapportens frågeställningar.

- Frågeställning 1. *”Hur har företag i urvalet gjort för att växa?”*

För undersökning av tillväxt som en process är det speciellt viktigt att fokus läggs på företagets ledning, beslutsfattare och entreprenörskap (McKelvie och Wiklund, 2010). Eftersom arbetet endast berört detta ytligt sett till resultaten från intervjuerna med företagets respektive VD kan inte arbetet anses fylla den kraven till fullo. Men eftersom fokuseringskraven anses beröras utifrån valet av intervjuperson samt intervjuernas resultat anses det finnas element för beskrivning av tillväxt utifrån processkaraktär. Däremot inte inom arbetets ramar. Utifrån frågeställningen finns tillräckligt material för att besvara densamma. Svaren presenteras separat för varje företag eftersom de inte är direkt jämförbara eller bör beaktas utanför sin kontext.

- Frågeställning 2. *”Hur har hög tillväxt påverkat företagen?”*

Enligt grundförutsättningarna för frågeställningen ska effekter av tillväxten presenteras för att skapa möjlighet till reflektion av tillväxtens innebörd för företaget. Teorin beskriver följden av företags tillväxt som kriser kopplade till tillväxtperiodens karaktär, utifrån i vilket stadie företaget befinner sig, i olika tillväxtmodeller (Adizes, 1989; Greiner, 1972). Kartläggning av faktorer för identifiering av byggföretags aktuella stadier med förslag på implementering av styrningsmetoder för bemötande av dessa tillväxthinder utifrån modellerna, är en fortsatt studie som har gjorts på ämnet (Arvebring och Karlsson, 2012). Arbetet kommer däremot inte presentera vidare utläggningar eller undersökningar av den karaktären eller samband gentemot teorin. Istället presenteras kort vad analysen av företagsbeskrivningarna främst kunnat identifiera som effekter av tillväxten, för möjligheten till reflektion. En sammanfattad lista presenteras i slutet av kapitel 5.1.

- Frågeställning 4. *”Vad har varit viktigast för företagens tillväxt i urvalet?”*

För besvarande av frågeställningen så är det de praktiska och affärsmässiga satsningarna/faktorerna som fokuserats på. Även om företagsbeskrivningarna beskriver fler, så har utifrån analysen de tre viktigaste faktorerna för varje företag valts ut. De interna, mjuka faktorerna, har inte för det varit mindre viktiga för företagets tillväxt. Tvärtom, sett till flera utlåtanden i företagsbeskrivningarna i empirin. Men dessa faktorer behandlas i relation till

teori för besvarande av frågeställning **6**, eftersom teorin anses skapa en bättre generell uppfattning gentemot dess innebörd än enskilda urplock. En sammanfattad presentation av faktorerna som ska ställas mot teorin återfinns i slutet av kapitel 5.1.

5.1.1 Företag A

1 Affärsmässigt satsat på tillväxt genom byggservice med låg vinstmarginal som relationsbyggande och omsättningsstabiliserande faktor, för att kunna vinna entreprenader med bättre lönsamhet. Organisatoriskt "plattat till" organisationen och infört stödsystem för att arbeta närmare samt involvera egen personal och kunder i projekten, med målsättning att arbeta som medparter istället för motparter. Därtill kompetensbreddning genom rekrytering av oliktankande.

2 Tillväxten har inneburit rekryterings- och personalutvecklingsbehov.

VDn kom utifrån med branschferenhet till företaget under perioden och ville förändra företaget genom att skapa struktur, sätta mål och skapa ordning. Tillväxtmål, kvalitét- och miljöcertifieringar samt stödsystem för att underlätta internadministration har varit de viktigaste målen och strategierna. För att växa behövdes rekryteringar för att hitta rätt personal som inte bara höll sig till mängden (oliktänkande). Införandet av ekonomiska stödsystem poängteras som viktiga då gett förutsättningar för mer kontakt med kunder och kollektivanställda.

Utför byggservice och entreprenadverksamhet där byggservice ger en stabilitet i rörelsen och fungerar både som relationsbyggande mot kund samt personalomsättande. Relationsbyggande för att få större entreprenader med bättre avkastning. Genomför därför allt från små arbeten till större projekt och för detta har företaget egna tjänstemän och snickare, övrig arbetskraft hyrs in. Försöker få sin egen personal att utvecklas och befordras internt, målsättningen är att inte anställa personal de inte kan behålla och hålla organisationen platt.

Relationen till kunden är det viktigaste för att göra affärer och där bidrar byggserviceverksamheten som relationsbyggande gentemot de fastighetsägare som är de viktigaste kunderna. Vikten av att arbeta relationsbyggande som medparter framför motparter belyses och för det arbetar gärna företaget med partnering. Relationsbyggandet internt med den egna personalen för att skapa engagerad och delaktig personal genomsyras också.

4 Målsättning, verksamhetsmix och stödsystem.

5.1.2 Företag B

1 Affärsmässigt satsat på tillväxt genom att vinna stora projekt inom nyproduktion med större lönsamhet samtidigt som man satsat på att vinna anbud till låga marginaler för att hålla en omsättningsstabiliserande ombyggnadsverksamhet. Därtill öka sin verksamhet till projektutveckling. Organisatoriskt satsat på bolagisering av verksamhetsgrenar och rekrytering av rätt personal till dess ledningsgrupper. Det har gjorts jämte en varumärkessatsning och personalutbildningar.

2 Tillväxten har påverkat rekryteringsunderlag, bolagsorganisation och hur man satsar på projekt.

VDn har länge varit verksam kring företaget och har tidigare branschferenhet från större bolag. I rollen som VD är det framförallt det långsiktiga arbetet som betonas, däribland verksamhetsutvecklingen och verksamhetsmålsättningar för att nå tillväxt. Nuvarande strategi är storslagna visioner och rekrytering av ledningspersonal.

Företaget har verksamhetsgrenarna ombyggnation, nyproduktion och projektutveckling av fastigheter. Verksamhetsgrenarna har under perioden både tillkommit och strategiskt börjat organiserats som dotterbolag. Ombyggnationsverksamheten har varit stabil och varit förutsättning för satsningar inom övriga verksamhetsgrenar. För verksamhetsgrenarnas utveckling har det framförallt varit den anknutna lednings- och specialistpersonalen som varit viktiga nyckelresurser för företaget.

Tjänstemannasidan består av ca en tredjedel av personalen och det är framförallt där de satsar på att ha egen personal, de kollektivanställda arbetar framförallt inom ombyggnationsdelen för att kunna erbjuda vissa tjänster. De arbetar aktivt för att behålla personal genom utbildning och internrekrytering, även rekryteringsinsats för att få diversifierad personal och rekrytering har varit viktigt för företaget.

Företaget gjorde en varumärkessatsning och dessutom bolagiserades verksamheterna under perioden som hade i syfte att öka engagemang och sprida risker. Företaget har haft två större förlustprojekt inom nyproduktion varav det ena är slutfört men kunden ändå är nöjd med företaget, vilket ses som en koppling till varumärkessatsningen och hur företaget arbetar med kunder. De har även gjort en satsning på en inköpsorganisation i Baltikum för att hitta nya leverantörer. Trots förlustprojekten är det dem stora entreprenaderna inom nyproduktion av bostäder som varit viktigast för tillväxten där man satsat på att vinna anbud, kompletterat med ombyggnadsprojekt för att hålla sin omsättning.

4 Målsättning, verksamhetsmix och stora projekt.

5.1.3 Företag C

1 Under 2009-2012 har satsningarna affärsmässigt skett kring ökning av egenregiprojekt, satsning på större komplexa projekt och etablering på nya orter. Det har genomförts genom kontinuerlig uppsättning av nya närtida och långsiktiga mål. Organisatoriskt framförallt legat kring ekonomiska stödsystem och personalhantering, där vikten av att hitta rätt och för uppgiften kompetent och affärsdriven personal betonas.

2 Tillväxten har inneburit möjlighet att satsa på ännu större projekt, stort rekryterings- och kompetensbehov samt utökning av stödfunktioner

VDn är grundare i företaget och har branschfarenhet från större bolag. VDn har byggt organisationen utifrån tydligt strukturerade former av hierarki och kontinuerlig uppsättning av nya mål. Nuvarande målsättning är fortsatt tillväxt, höja lönsamheten, internationell etablering och genomföra fler egenregiprojekt.

Byggbolaget ingår i en koncern som även arbetar med fastigheter och anläggning vilken delar utvalda stabsfunktioner, därutöver är byggverksamheten uppdelad över arbetsområdeschefer som ligger under ledningsgruppen. Arbetscheferna är en väldigt viktig resurs för företaget och rekrytering till dessa poster sker omsorgsfullt. Verksamheten innefattar främst om- och nybyggnation, däribland egenregiprojekt, och stora komplexa projekt har varit den viktigaste produkten för tillväxt. Utöver det har även satsningar på att ta marknadsandelar i nya orter genomförts.

Företaget strävar efter att bli mer tjänstebaserade och besitter i dagsläget nästan lika många tjänstemän som kollektivanställda. Företaget har haft som mål att växa och personalen ska vara medveten och anpassad efter det så att hela organisationen hänger med. Man har även tillsatt fler ledamöter i styrelsen och man vill bygga organisationen uppifrån och ner. De främsta kunderna finns i den offentliga sektorn där man riktat in sig mot komplexa projekt. Bland leverantörerna vänder man sig till så många som möjligt för att hitta bästa pris och det

finns egentligen bara en man arbetat länge tillsammans med där ramavtal används.

4 Målsättning, stora projekt och egenregiprojekt.

5.1.4 Företag D

1 Affärsmässigt har företaget bytt huvudsaklig inriktning från kommunala till kommersiella fastighetsbolag som kunder och satsat både på egenregiprojekt, minska resursförbrukning samt satsat på förtroendeentreprenader (partneringprojekt). Ny VD trädde in under 2011 som genomförde organisatoriska förändringar för att skapa en plattare organisation och satsa på att skapa en företagskultur som både anställda och kunder finner attraktiv.

2 Tillväxten har ändrat kundsegment, ökade krav på medarbetarfokus och lönsamhet samt rekryterings- och kompetensbehov.

Nuvarande VD tillträdde under 2011 och har branschfarenhet från både bygg- och fastighetsbolag. Framförallt viktigt för VD har varit att skapa en tydlig profil av företaget för både anställda och kunder, för att skapa ett attraktivt företag. Målsättningarna har varit att skapa en plattare organisation, göra sig av med större resursslukande projekt och byta riktning från kommunala till kommersiella kunder.

Verksamheten förhåller sig till entreprenad, byggservice och projektutveckling utifrån affärsområdeschefer och geografiska arbetschefer underställda ledningen, inom affärsområdena finns även egna staber. Under tillväxten är det främst kommersiella projekt varit viktigast varpå fortsatt satsning gentemot fler egenutvecklade projekt och förtroendeentreprenader (partnering) görs. De viktigaste kunderna har varit stora fastighetsbolag till vilka man satsat på att hålla en nära relation.

Med personalen har man arbetat mycket med att skapa tydliga, interna karriärvägar för att skapa en medvetenhet för personal i hela organisationen hur man kan utvecklas inom företaget och behålla personal. Två tredjedelar av sina chefer har man satt som policy att rekrytera internt. Därutöver har satsningen legat i att skapa en plattare organisation med sund, genomsyrad företagskultur där alla arbetar åt samma håll och ett gott varumärke. Nuvarande målsättningar är att öka omsättningen, dels på en ort där de redan är etablerade samt eventuellt genom nyetablering.

4 Varumärke, kundsegmentsskifte och egenregiprojekt.

5.1.5 Företag E

1 Affärsmässigt arbetar företaget uteslutande efter en egen partneringmodell som utvecklats under åren, huvudsakligen mot offentliga kunder, som ligger till grund för företagets lönsamhet samt att man tror sig vunnit anbud tack vare försprång inom BIM³. Även satsat på geografisk expansion och större projekt. Organisatoriskt är VD grundare och man har satsat på internutbildning för kompetensutveckling av personal.

2 Tillväxten har medfört utveckling av affärsmodell och stabilare organisation utifrån anställningsperspektiv.

VD var med och grundade samt har branschfarenhet från ett större bolag, viktigast är marknadsfrågor och utveckling samt förvaltning av personal. Företaget har haft målsättning

³ Building Information Model – Behandlas ej i detta arbete.

att växa och att lyckas nå ut med målformuleringen i organisationen. Expansion till ny ort och större projekt har varit viktiga för tillväxten.

Verksamheten sker uteslutande utefter företagets affärsmodell för partnering och genomför därigenom total- och generalentreprenader för husbyggande. Organisatoriskt med projektchefer under ledning med ekonomisk stab som stödfunktion. Affärsmodellen ger ingen högre bruttovinstmarginal men lägre omkostnader vilket lett till hög lönsamhet. Kunderna finns framförallt bland kommun och landsting. Bland leverantörerna inkluderas framförallt tjänsteleverantörerna i partneringmodellen.

Kompetensen inom partnering ses som företagets viktigaste resurs, därefter kompetens inom BIM där företaget ligger i framkant på sin marknad. Internutbildningar inom ledarskap och resursområdena genomförs för att utveckla personalen som även rekryterats i takt med tillväxten.

4 Målsättning, affärsmodell och nyetablering.

5.1.6 Företag F

1 Affärsmässigt har man satsat på tillväxt genom nyetableringar regionalt och inom ny marknad som även legat till grund som viktigast för den faktiska tillväxten tillsammans med kundrelationer som lett till återkommande beställningar. Organisatoriskt har man gjort en varumärkessatsning och bolagisering av verksamheterna med delmål att motivera personalen och arbeta efter gemensam företagskultur. Därtill utvecklat stödsystem och satsat på rekrytering för att ha förmågan att växa.

2 Tillväxten har förändrat fokus från tillväxt till lönsamhetsförbättringar, behov av gemensam värdegrund samt stödfunktionsutveckling.

VDn har ledarskaps- samt VD erfarenhet och tog tillsammans med en partner med bransch erfarenhet över att driva företaget. Strategiskt arbete och att skapa förutsättningar för att lyckas är det viktigaste för densamme i företaget, målsättningarna har varit att växa under perioden. En ny regional och en ny marknadsetablering har varit avgörande för tillväxten, som man lyckats med tack vare lyckad rekrytering och förbättrade stödsystem.

Verksamheten är delad regionalt med entreprenad och byggservice samt verksamhets nischat mot butiksetablering och konceptbyggnationer. Under perioden har man satsat på bolagisering av verksamheterna med delägarskap för verksamhetsledningen som motivationsincitament, de två nyetableringarna har därtill varit det viktigaste för tillväxten. Organisatoriskt delar man på stödfunktionerna i stabverksamheten där en satsning gjorts på administrativa stödsystem under perioden för att ha förutsättningarna för tillväxt.

Arbetar mycket efter motivation av personal genom delegerande av ansvar och utveckling av personal. Driven personal har därigenom varit en grundläggande förutsättning för tillväxten som man även satsat på vid rekrytering, till vilket de även har ett internt system för personalutveckling. Därtill har även ett värdegrundsarbete satsats på som idag ses som en resurs som hela organisationen ska arbeta efter.

Företaget arbetar både gentemot offentliga och privata kunder. För entreprenad och byggservice framförallt mot fastighetsbolag och större återkommande branschaktörer för butiksetablering och konceptbyggnationer. I större projekt arbetar man ofta med partnering, framförallt gentemot kund. Arbete med kundrelationer och att ha vågat vara snabba till beslut har också varit prioriterat samt faktorer för tillväxten.

4 Målsättning, nyetableringar och stödsystem.

5.1.7 Företag G

1 VD har för företaget satsat affärsmässigt på varumärkes- och medarbetarfokus för att höja kvalitén och skapa goda relationer till, samt återkommande, kunder. Det, jämte en del företagsförvärv, har gemensamt skapat tillväxten i företaget med en omsättningsstabiliserande byggservice- och lönsamhetshöjande entreprenadverksamhet. Organisatoriskt har man framförallt satsat på värdegrundsarbete och högt medarbetarfokus för att utveckla och skapa nöjda, professionella medarbetare.

2 Tillväxten har skapat starkare anställningstrygghet och större geografisk spridning av verksamheten.

VD kom till företaget med branschferenhet från ett större bolag i branschen och ser som sin främsta uppgift att skapa förutsättningar för professionella medarbetare som trivs med sitt arbete. För uppgiften skulle ägaren lämna över skötseln av företaget VD och dennes ledningsgrupp. De främsta målsättningarna har varit kring varumärket och att bli en stor privatägd aktör på den svenska byggmarknaden, med lokal närvaro.

Företaget bedriver framförallt verksamhet inom entreprenad och byggservice där entreprenadverksamheten står för främsta lönsamheten men byggservice som omsättningsstabiliserande. Företaget är organiserat i en koncern som dotterbolag utefter geografisk placering, till vilken företag med lokal närvaro förvärvats för verksamhet utefter samma värdegrund. Man utför allt från små reparationer till större projekt, där de större projekten utförs som partneringsprojekt med kund. För leverantörssidan vänder man sig till ett fåtal med vilka man har nära relationer och bland kunderna är många återkommande.

Företaget betonar personalens och organisationens arbete efter gemensam värdegrund som det absolut viktigaste i företaget. Det genererar både bättre utfört arbete och återkommande kunder, men framförallt nöjda medarbetare. Tillväxt har man haft som målsättning för att skapa stabilitet både för de anställda och företaget. För rekryteringar till följd av tillväxten och vid företagsförvärv är det framförallt möjligheten för individ eller företag att passa in i organisationen och dess värdegrund som undersökts. Värdegrundsarbetet och medarbetarfokuset är det som ska särskilja företaget samt skapa professionella medarbetare.

4 Målsättning, verksamhetsmix och varumärke.

5.1.8 Andra viktiga faktorer för tillväxt

Faktorerna som inte är redan presenterade som viktiga för tillväxt men spelat en stor och avgörande roll för företagen enligt VDs beskrivningar kretsar till stor del kring personal och företagskulturella faktorer. Dessa faktorer har genomgående presenterats i form av nyckelpersoner, driven personal, värdegrundsarbeten, etc. men är svåra att konkretisera som specifika faktorer utifrån en generell kontext. Poängteringen av faktorerna medför att de presenterade praktiska och affärsmässiga faktorer i sig inte kan antas vara funktionella eller genomförbara utan beaktande av den dimension faktorerna i detta stycke syftar till.

För att kunna sätta denna dimension av faktorer parallellt till de praktiska och affärsmässiga faktorerna behöver dem ändå kategoriseras för att kunna beaktas. En beaktning som är vald att göras utifrån teori som ska studeras efter det kategoriserade resultatet. Som de återfinns beskrivna används många olika begrepp som både kan betyda samma sak eller särskiljas. Kategoriseringen görs därför utifrån ett brett perspektiv, vilket minskar fokuseringen och utesluter möjlighet till bevisning av specifika faktorer, som antas kunna fånga upp faktorer som kan vara bidragande men förbisedda.

Kategorierna som väljs för att återspegla faktorerna är således; **motivation** som ska motsvara driv och vilja att prestera eller utvecklas, **företagskultur** som ska representera värdegrund och välmående för personal, organisation samt kundrelationer, och **personalhantering** för rekrytering, interna karriärmöjlighet och personalutveckling.

5.1.9 Sammanställande analys av tillväxteffekter

Här listas de effekter som tillväxten främst inneburit för företagen i enlighet med besvarande av frågeställning 2. Effekterna presenteras kortfattat och utan intention för djupare analys i detta arbete. Grunden för val av effekter har därigenom också varit främst de faktorer som tydligt påvisats eller konstaterats under intervjuerna, därpå kan alltså även andra effekter än de presenterade vara signifikanta för företagen utifrån ett annat perspektiv. Framförallt är det effekternas existens utifrån både positiv och negativ bemärkelse som ska belysas, för att både locka till och peka på, möjligheter och konsekvenser med tillväxt. För närmare analys och generella effekter sätts större tilltro till de tillväxtmodeller presenterade i teorin.

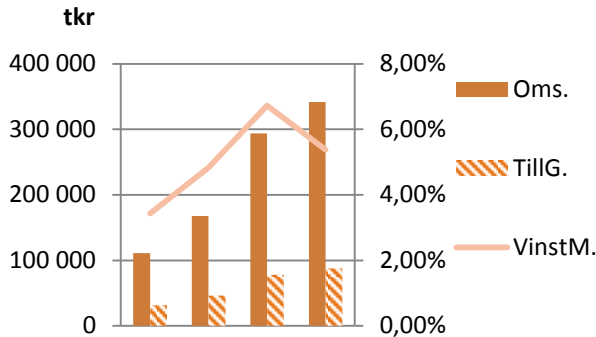
Företag	2. Hur har hög tillväxt påverkat företagen?
A	<i>Tillväxten har inneburit rekryterings- och personalutvecklingsbehov.</i>
B	<i>Tillväxten har påverkat rekryteringsunderlag, bolagsorganisation och hur man satsar på projekt.</i>
C	<i>Tillväxten har inneburit möjlighet att satsa på ännu större projekt, stort rekryterings- och kompetensbehov samt utökning av stödfunktioner</i>
D	<i>Tillväxten har ändrat kundsegment, ökade krav på medarbetarfokus och lönsamhet samt rekryterings- och kompetensbehov.</i>
E	<i>Tillväxten har medfört utveckling av affärsmodell och stabilare organisation utifrån anställningsperspektiv.</i>
F	<i>Tillväxten har förändrat fokus från tillväxt till lönsamhetsförbättringar, behov av gemensam värdegrund samt stödfunktionsutveckling.</i>
G	<i>Tillväxten har skapat starkare anställningstrygghet och större geografisk spridning av verksamheten.</i>

5.2 Analys av tillväxten och företagen regionalt

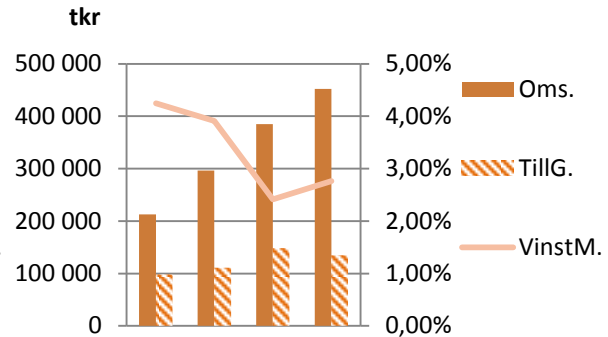
Här analyseras de interna och externa resultaten utifrån en kvantitativ jämförelse av rapporterad information från de företag som blivit utvalda regionalt. Jämförelser av diagram och kopplingar till vilka regioner som vuxit mer eller mindre samt hur det förhållit sig mellan företagen i regionerna sett till urvalet. I de interna analyserna jämförs det företag som vuxit mest med det som vuxit minst i kategorierna; förändring av omsättning, anställda, omsättning per anställd samt lönekostnad per anställd. Därtill redovisas ytterligare ett eller två nyckeltal, dessa nyckeltal valdes situations anpassat utifrån vad som ansågs vara de intressantaste för förhållandet mellan företagen. Siffrorna är hämtade från tabell 4:1-3 i empirikapitlet.

5.2.1 Extern analys

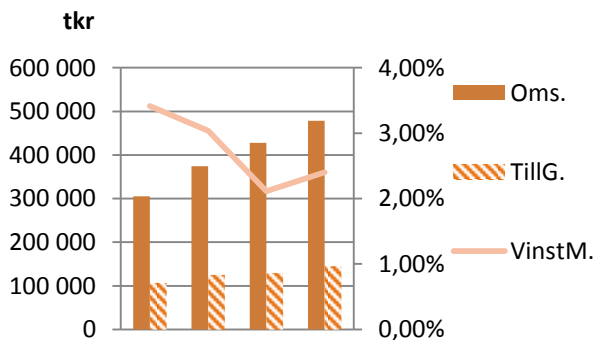
Diagrammen här nedan visar på hur regionerna har vuxit i ekonomiska termer. Vilket kompletteras med vinstmarginalen för att sätta tillväxten i perspektiv till effektivitet i organisationen.



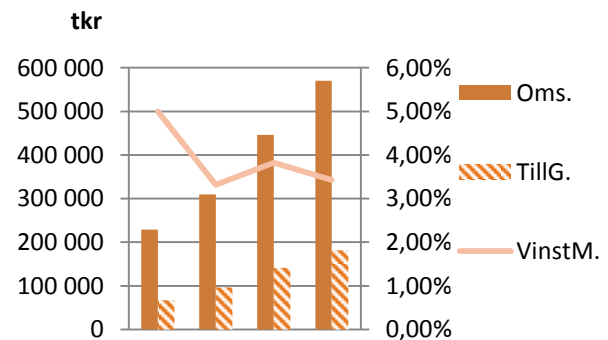
Figur 5.1 Utveckling i Gasellföretagen.



Figur 5.2 Utveckling i region Stockholm.



Figur 5.3 Utveckling i region Syd.



Figur 5.4 Utveckling i region Väst.

Ovanstående diagram visar den genomsnittliga utvecklingen i de olika regionerna, samt gasellföretagen, sett till omsättning, tillgångar och vinstmarginal. Det går här att se en negativtrend gällande vinstmarginal i samtliga regioner medan den varit positiv i gasellföretagen. Att det skiljer sig mellan gasellföretagen och företagen som är valda utefter tillväxt och region kan bero på att de valts med olika kriterier. Som beskrivs i metoden används nyckeltalet vinstmarginal som ett effektivitetsmått. Det kan därför ses som relativt naturligt att vinstmarginalen minskar när organisationerna växer och behöver ta in ny personal som ej känner organisationen och därför behöver en viss inkörningsperiod innan de kan bli lika effektiva som de som varit anställda under en längre period. Det kan också bero på införskaffning av nya stödsystem som personalen måste lära sig, och effektiviteten därför sjunker under inlärningsperioden. I bilaga I kan den intresserade läsaren jämföra 6 stycken olika typer av diagram för varje region och enskilt företag.

5.2.2 Internanalys av gasellerna

Tabell 5:1 Jämförelse mellan förändringen eller genomsnittet för utvalda nyckeltal emellan gasellföretagen, perioden 2009-2012.

	Byggtema i Örebro	ByggDialog AB
Omsättning	160%	242%
Anställda	49%	116%
Oms./anst.	75%	58%
Kostn./anst.	18%	4%
Vinstmarginal	5%	5%

Det är två saker som kan ses som speciellt intressanta i de siffrorna som redovisas ovan, nummer ett; trots att ByggDialog har haft en mer än dubbelt så stor förändring i antalet anställda så har lönekostnaden per anställd endast ökat med fyra procent medan samma siffra för Byggtema är 18 procent. Nummer två är att trots Byggtemas lönekostnader per anställd ökat med mer än tre gånger så mycket, sett till procentenheter, som ByggDialog så har de lyckats hålla samma genomsnittliga vinstmarginal under perioden.

5.2.3 Internanalys region Stockholm

Tabell 5:2 Jämförelse mellan förändringen eller genomsnittet för utvalda nyckeltal och företag i region Stockholm, perioden 2009-2012.

	LG Lindqvist Bygg AB	MVB Öst AB
Omsättning	82%	152%
Anställda	90%	49%
Soliditet	39%	14%
Oms./anst.	-4%	69%
Kostn./anst.	11%	1%

Även i region Stockholm har det företaget som vuxit mest lyckats hålla låg förändring i lönekostnaden per anställd i jämförelse till det företaget som vuxit minst. I perspektivet att omsättningen per anställd har minskat samtidigt som lönekostnaden per anställd har ökat och företaget nästan fördubblat sin personalstyrka, så ligger inte spekulationer i att företaget anställt egen produktionspersonal. Oavsett om det stämmer eller ej, så går det att sluta sig till att företaget betalar mer pengar för ett större antal anställda som i genomsnitt omsätter mindre pengar än i början av perioden.

Den genomsnittliga soliditeten under perioden skiljde sig också avsevärt. MVB som hade den största tillväxten låg en bra bit under intervallet 25-35 procent som nämnts som en önskvärd nivå, se metodkapitlet. LG Lindqvist låg däremot över intervallet. Skillnaderna i soliditet

skulle kunna tala för att MVB har tagit mer risker, vilket kan vara bidragande till tillväxten, medan LG Lindqvist varit mer sparsamma med risktagandet.

5.2.4 Internanalys region syd

Tabell 5:3 Jämförelse mellan förändringen eller genomsnittet för utvalda nyckeltal och företag i region Syd, perioden 2009-2012.

	Byggmästar'n i Skåne AB	Byggom AB
Omsättning	45%	101%
Anställda	30%	27%
Soliditet	37%	31%
Avk. EK.	27%	30%
Oms./anst.	11%	59%
Kostn./anst.	8%	20%

Region syd är den regionen som vuxit minst och det var svårt att hitta tillväxtföretag. Förhållandet mellan lönekostnad per anställd och tillväxten i företaget sett till omsättning skiljde sig här emot region Stockholm och gasellerna. Sett till förändringen i omsättning per anställd och förändringen i lönekostnad per anställd så går det dock att urskilja att Byggom har ett högre förhållande mellan nyckeltalen än Byggmästar'n, 59/20 kontra 11/8, vilket är ett samband som återfinns även i de tidigare internanalyserna.

Vi kan även se att trots att företagen inte haft en speciellt framstående tillväxt sett till de övriga företagen i det här arbetet så har de haft en genomsnittlig avkastning på företagets eget kapital utan att den genomsnittliga soliditeten varit låg.

5.2.5 Internanalys region väst

Tabell 5:4 Jämförelse mellan förändringen eller genomsnittet för utvalda nyckeltal och företag i region Väst, perioden 2009-2012.

	SEFA Byggnads AB	Byggnadsaktiebolaget Tornstaden	RO-gruppen AB
Omsättning	195%	105%	127%
Anställda	84%	82%	73%
Vinstmarginal	3%	8%	4%
Oms./anst.	61%	12%	31%
Kostn./anst.	27%	-3%	18%

I internanalysen av region väst var det Tornstaden som hade lägst tillväxt. Samtidigt så

verkar, utifrån de kvantitativa jämförelserna, det som att Tornstaden haft ett helt annat fokus på lönsamhet än övriga företag i studien. Företaget har kraftigt ökat antalet anställda samtidigt som lönekostnaden per anställd har minskat och omsättningen per anställd ökat i relativt låg utsträckning samt att de haft en hög vinstmarginal. Det ger enligt de premisser som nyckeltalen valts efter grund för uppfattningen att företaget anställt fler inom produktion samtidigt som företaget genomfört fler projekt av samma typ som tidigare och därför kunnat hålla effektiviteten uppe. Fördelen med att genomföra samma typ av projekt är att de anställda får rutin och kan lära av sina egna misstag i en annan utsträckning.

För att kunna jämföra två företag som, utifrån de nyckeltal som jämförs, verkar ha haft större tillväxtfokus tas även RO-gruppen med. Vi kan även här se att det företag som vuxit mest, SEFA, har haft ett högre förhållande omsättning per anställd/lönekostnad per anställd än så väl Tornstaden som RO-gruppen. Tornstadens förhållande mellan de två nyckeltalen blir dock negativ, vilket gör det svårtolkat. RO-gruppen och SEFA ser mer likartade ut sett till dessa nyckeltal men i de diagram som åter finns i bilaga I uppenbaras det att företagens utveckling sett olika ut under perioden och att det är svårt att fastställa mönster i företagens utveckling.

5.2.6 Sammanfattning av internanalyser

Sammantaget så indikerar internanalyserna av regionerna att konsekvenserna av tillväxten kan variera mycket sett till de studerade nyckeltalen. Skillnaden i förhållande mellan förändring i omsättning per anställd och lönekostnad per anställd sett till företaget med högst tillväxt kontra företaget med lägst tillväxt var något som återfanns i samtliga regioner samt hos gasellerna. Det gick även att urskilja stora skillnader i soliditet mellan vissa företag, där möjligheten till fortsatt tillväxt på samma sätt kan ifrågasättas för vissa företag. Där till verkade det finnas skillnad i lönsamhets- kontra tillväxts-fokus, vilket låg till grund för att ytterligare ett företag togs med i internanalysen för region Väst.

5.3 Sammanställande analys av tillväxtfaktorer

Frågeställning 5. *”Finns det utmärkande eller gemensamma faktorer mellan företagen för vad som varit viktigast för tillväxten?”*.

Resultaten från frågeställning 4 ger den information som ska ligga till grund för besvarande av frågeställningen. Redan i frågeställning 4 konstaterades att det fanns gemensamma faktorer som beskrivits som de viktigaste för företagens tillväxt. Detta var dem mjuka, organisatoriska faktorerna som kategoriserades efter motivation, företagskultur och personalhantering.

Vid granskning av denna analys är det viktigt att förstå att det är de praktiska, affärsmässiga satsningarna/faktorerna valts ut. Dessutom att faktorerna i denna form av presentation, för besvarande av frågeställning 5, därmed är tagna ur sin kontext för respektive företag. Däremot skapar ändå presentationen en möjlighet för den sammanställande analys av faktorer för tillväxt mellan företagen som varit en grundläggande frågeställning för arbetet. Ställda bredvid varandra kan en ytlig generalisering av vad som varit viktiga faktorer för de intervjuade företag i urvalet göras. Analys av vad som varit utmärkande eller gemensamma faktorer presenteras här också separat.

Tabell 5:5 Redogörelse av de viktigaste faktorerna för respektive företag.

Företag	4. Vad har varit viktigast för företagets tillväxt i urvalet?
A	Målsättning, verksamhetsmix och stödsystem.
B	Målsättning, verksamhetsmix och stora projekt.
C	Målsättning, stora projekt och egenregiprojekt.
D	Varumärke, kundsegmentsskifte och egenregiprojekt.
E	Målsättning, affärsmodellen och nyetablering.
F	Målsättning, nyetableringar och stödsystem.
G	Målsättning, verksamhetsmix och varumärke.

Förklaring av faktorerna

- **Målsättning:** Företagets medvetna målsättning att växa
- **Verksamhetsmix:** Företaget har olika verksamhetsgrenar som tillsammans skapat förutsättningar för eller bidragit till tillväxten.
- **Stödsystem:** System som underlättar arbetet i organisationen.
- **Stora projekt:** Projekt i mångmiljonklassen där företaget kunnat omsätta mycket personal och skapa lönsamhet.
- **Egenregiprojekt:** Projekt där företaget själva hittar affärsmöjligheter och planerar, utvecklar samt genomför projekten.
- **Varumärke:** Företagets association och betydelse för kunder och anställda
- **Kundsegmentsskifte:** Företaget söker andra kundsegment än man gjort tidigare.
- **Affärsmodell:** Hur företaget ska bedriva sin verksamhet och göra affärer.
- **Nyetablering:** Etablering av verksamhet på ny ort eller ny verksamhet.

5.3.1 Utmärkande faktorer viktiga för tillväxt

Det som ska ses som en utmärkande faktor i denna analys är en faktor som skiljer sig gentemot de andra. Eftersom faktorerna är generaliserade för att bäst passa företaget de figurerar för är det också företagets utmärkande skillnad gentemot de andra företagen samt vad faktorerna utmärkande inneburit för företaget. Därför presenteras de företag som utifrån denna överskådliga analys är utmärkande gentemot de andra i urvalet och vad de utmärkande faktorerna inneburit för företagets tillväxt.

Tabell 5:6 Markerad redogörelse av de viktigaste faktorerna för respektive företag.

Företag	4. Vad har varit viktigast för företagets tillväxt i urvalet?
A	Målsättning, verksamhetsmix och stödsystem.
B	Målsättning, verksamhetsmix och stora projekt.
C	Målsättning, stora projekt och egenregiprojekt.
D	Varumärke, kundsegmentsskifte och egenregiprojekt.
E	Målsättning, affärsmodellen och nyetablering.
F	Målsättning, nyetableringar och stödsystem.
G	Målsättning, verksamhetsmix och varumärke.

5.3.1.1 Företag D

Det som ses som utmärkande för företag D är både deras kundsegmentsskifte samt att målsättning inte presenterats som en av de viktigaste faktorerna.

Kundsegmentsskiftet företaget har gjort är att i högre utsträckning rikta in sig mot kommersiella projekt istället för kommunala. Eftersom företaget velat bygga ett starkare varumärke och därigenom starkare kundrelationer för att skapa affärer så kan man se det som naturliga synergifaktorer för att lyckas få affärer.

För privata aktörer gäller inte lagen om offentlig upphandling, LOU, som innebär en fastslagen process för hur upphandlingar ska genomföras, som gäller för kommunala/offentliga verksamheter. LOUs upphandlingsprocess innebär principiellt att alla företag som är kompetenta för uppgiften får lämna anbud till beställaren som därefter ska välja det marknadsmässigt bästa priset, alltså det lägsta (Konkurrensverket, 2012). Vid denna upphandlingsform kan alltså inte relation till leverantör av tjänsten beaktas i lika betydande omfattning som när LOU inte appliceras. Eftersom kommunala/offentliga bolag är enligt lag skyldiga att LOU som upphandlingsprocess och privata inte är det, antas varumärkessatsningen och kundsegmentsskiftet vara två sammanhörande faktorer för företaget som gynnat tillväxten.

Egenregiprojekt har varit lönsamma och därigenom också en av de viktigaste faktorerna för tillväxten. Företagets satsning på egenregiprojekt och partnering mot kommersiella kunder svarar därigenom också sammanhängande till kundsegmentsskiftet och varumärkessatsningen. För företaget kan kundsegmentsskiftet i symbios med varumärkesarbetet och satsningen på egenregiprojekt ses som en både avgörande och naturlig del i den affärsmodell eller strategi faktorerna tillsammans innebär.

Målsättning, sett till målsättning att växa, var initialt under perioden det man satsade på genom att ta stora projekt. När den nya VDn trädde in under perioden så ändrades målsättningen från tillväxt till att istället skapa en effektivare organisation. Målsättning att växa har därigenom varit en viktig del för företagets tillväxt, men inte genomsyrat tillväxtperioden.

5.3.1.2 Företag E

Affärsmodellen i företag E presenteras som en utmärkande faktor för företagets tillväxt. Företagets affärsmodell grundas i att uteslutande arbeta med partnering, både strategiskt och över projekt, vilket gett ett relationsbyggande arbetssätt mellan kund och leverantör. Den tydliga fokuseringen på verksamhet utefter affärsmodellen och partnering är det som särskiljer företaget gentemot både de andra företagen i urvalet och på deras marknad. Andra företag arbetar också med partnering och poängterar relationer med kund som en viktig del för att vinna anbud, men i företag E arbetar man endast efter denna princip. Lönsamhetsfördelarna som företaget beskriver är just kring att partneringmodellen dem arbetar efter skapar inte bättre lönsamhet i projekt än några andra företag, men gör att företaget slipper höga omkostnader kopplade till andra projekt.

Kompetens kring affärsmodellen är en del av den lyckosamma satsningen på densamma. Partneringkonceptet har lett till återkommande kunder och med återkommande kunder kan kompetens och verktyg samordnas återkommande i projekten. Företagets satsning på moderna verktyg som BIM kan ha låg verkningsgrad i samverkan med företag som inte använder samma verktyg. Men verktygen kan med återkommande kunderna istället anpassas för att ha högre funktionalitet. Något som dels underlättar för hur man säljer sin produkt till kunden, men framförallt underlättar samordning och projektering under projektets gång. Vilket kan leda till fortsatta samarbeten och trimmat arbetssätt som sänker omkostnaderna ännu mer för båda parter (Bryde, et al, 2013).

Därigenom kan den satsning företaget gjort på att kompetensutveckla företaget gentemot BIM verktyg, som andra företag inte ligger lika långt fram med på grund av samverkansproblematik, ha möjliggjorts tack vare den fokuserade affärsmodellen. Vilket kan leda till fortsatt utveckling av både system och affärsmodell samt fortsatt sänkta omkostnader och risker, som kan generera ännu bättre lönsamhet.

Företaget har också haft som målsättning att växa och därför har satsningar på kompetens- och affärsmodellutveckling varit strategiska medel för att nå tillväxt. Även nyetableringen som gett möjligheter till ännu större verksamhet och projekt, ligger i linje med tillväxtsatsningen och företagets utveckling av affärsmodell samt kompetens.

5.3.2 Gemensamma faktorer viktiga för tillväxt

Det som ska ses som en gemensam faktor i denna analys är en faktor som återfinns i flera av företagen. Eftersom faktorerna är generaliserade för att bäst passa företagen de figurerar för, är det innebörden av faktorerna som skildras. Därför presenteras de faktorer som utifrån denna överskådliga analys är eller kan ses som gemensamma mellan företagen i urvalet och vad dessa faktorer inneburit för företagets tillväxt.

Tabell 5:7 Ytterligare markerad redogörelse av de viktigaste faktorerna för respektive företag.

Företag	4. Vad har varit viktigast för företagets tillväxt i urvalet?
A	Målsättning , verksamhetsmix och stödsystem.
B	Målsättning , verksamhetsmix och stora projekt.
C	Målsättning , stora projekt och egenregiprojekt.
D	Varumärke, kundsegmentskifte och egenregiprojekt.
E	Målsättning , affärsmodellen och nyetablering.
F	Målsättning , nyetableringar och stödsystem.
G	Målsättning , verksamhetsmix och varumärke.

5.3.2.1 Målsättning

Målsättning, sett till målsättning att växa, är den direkta faktor som legat till grund samtliga företags tillväxt i urvalet och ses därmed som en gemensam faktor. Att ha som målsättning att växa är något som påverkat företagen på olika sätt, men tillväxten har inte bara varit en slump för företagen utan har varit ett medvetet mål man format företag och strategi utefter.

Tillväxt kan inte förutsättas vara en generell målsättning för alla företag eftersom det måste anpassas efter företagets och organisationens historia och tillstånd (Greiner, 1972). Vad som resultatet däremot visar är att de intervjuade företagen som alla haft hög tillväxt under perioden, har också haft tillväxt som målsättning (Företag D hade under första halvan av perioden tillväxt som mål men bytte därefter målsättning, varpå dem inte haft tillväxt som mål som en av de viktigaste faktorerna för tillväxten, se företagsbeskrivning och rubrik 5.2.1.1 för vidare utläggning).

Målsättningen att växa har i företagen visat sig på olika sätt men framförallt poängteras av företagen den faktorn att målsättningen ska genomsyra organisationen och dess personal, så att det finns en tydlig grund till den strategi och de satsningar företaget gör. Därför har det varit viktigt för företagen att ha personal som lystrar till, är drivande för och har kompetens att nå målsättningen. Rätt personal och lyckad rekrytering är något som ofta beskrivits som nyckelfaktorer för tillväxten. Därigenom är det dem personer som har varit medvetna om målsättningen och som skapat möjligheterna för företaget att nå målsättningen på olika sätt som varit viktiga. Men även om individer varit nyckelfaktorer är det individerna satta i kontext av organisation och företagskultur som gjort det möjligt att utnyttja dessa nyckelpersoners potential och möjligheterna de skapar.

5.3.2.2 Verksamhetsmix, egenregiprojekt och nyetableringar

Utifrån de presenterade faktorerna uttrycks inga fler faktorer som direkt kan ses som gemensamma än målsättningen. Däremot, sett till innebörden av de tre faktorerna verksamhetsmix, egenregiprojekt och nyetableringar, återfinns ännu en gemensam faktor.

Verksamhetsmix är något som för de berörda företagen inneburit verksamhetsspridning mellan exempelvis byggservice och entreprenad. Innebörden för företaget har varit att man har en grundläggande verksamhet som bland annat genererar omsättning med låg lönsamhet och risk (byggservice), samt en annan med högre lönsamhet och risk (entreprenad). Man har

alltså verksamheter som verkar för olika syften i organisationen, antingen generera omsättning eller generera lönsamhet samtidigt som företaget sprider risker och möjligheter (Företag A, B och G).

Egenregiprojekt är något som företag satsat på att driva fler av samt utveckla eftersom de varit viktiga för företagen utifrån att dem genererat hög lönsamhet under perioden. Det är däremot hög lönsamhet som komplement till övrig verksamhet som syftats till och inget av företagen har haft detta som enskild verksamhet under perioden. Därtill är innebörden av egenregiprojekten även en form av komplement till den övriga verksamheten med högre lönsamhet och risk, så att man kan sprida risker och möjligheter (Företag C och D).

Nyetableringar har de berörda företagen gjort för att möjliggöra verksamheter separerade från de andra med mål att vara verksamma inom fler geografiska eller affärsmässiga områden. Flera företag har utfört sådana satsningar men för tillväxten har det uttryckts viktigast för de två presenterade företagen. Nyetableringen blir liknande verksamhetsmix och egenregiprojekt ett sätt för företaget att sprida risker och möjligheter, samt är en naturlig del för att nå ut till fler kunder när företagen växer. Den andra gemensamma faktorn för företagen är alltså en breddning av verksamhet för att sprida risker och möjligheter.

5.3.3 Sammanfattning av tillväxtfaktorer

För besvarande av frågeställningen ”*Finns det utmärkande eller gemensamma faktorer mellan företagen för vad som varit viktigast för tillväxten?*” har analysen presenterat följande faktorer, vilket besvarar frågeställningen och bekräftar att sådana faktorer funnits bland företagen som intervjuats.

Utmärkande faktorer och företag:

Kundsegmentsskiftet hos Företag D har varit utmärkande gentemot de andra företagen eftersom det tydligt varit en del av en strategisk förändring för företaget de andra inte gjort.

Affärsmodellens betydelse i Företag E är en utmärkande faktor gentemot de andra faktorerna, till stor del på grund av att Företag E uteslutande arbetat efter denna affärsmodell som i sig skiljer sig från de andra företagen.

Gemensamma faktorer:

Målsättningen att växa har tydligt format sig som en viktig faktor i samtliga företag under perioden.

Breddning av verksamhet för att sprida risker och möjligheter kunde utläsas som gemensam faktor efter analys av innebörden av faktorerna verksamhetsmix, egenregiprojekt och nyetablering, som spritt bland företagen förekommit som faktorer.

5.4 Teori kring faktorer för tillväxt

Frågeställning 6. ”*Vad säger teorin om resultatet från 5?*”.

5.4.1 Kundsegment

Anledningen till att man söker och delar upp kunder i segment är för att kunna marknadsföra sig mot de olika respektive stimuli som kunder svarar på. För att kunna möta dessa stimuli krävs det att man riktar in sig mot kunder med liknande stimuli och delar upp dem i kundgrupper, eller kundsegment. Med kundsegmentering kan man alltså effektivare nå ut med

sin marknadsföring med samma typ av marknadsföringsåtgärder.

Det man bör tänka på när man fokuserar sin marknadsföring och därigenom väljer marknadssegment är att olika typer av erbjudanden eller segment kräver olika typer av kompetens eller resurser. Därför måste interna och externa förhållanden gentemot företag och kund matchas, dessa kan vara företagets mål eller möjlighet att bearbeta segmentet, men även flera. Vid val av kundsegment kan en rad olika parametrar därför vägas in, några av dessa kan vara:

- Lönsamhet inom segmentet över tid
- Segmentets utveckling över tid
- Möjlighet till utveckling av samarbete eller erbjudande
- Möjlighet till stordriftsfördelar
- Vilka resurser eller aktiviteter krävs för att bearbeta olika segment?

Man måste alltså alltid ha möjlighet att kunna bearbeta segmentet över tid och segmentet ska kunna ge möjligheter för företaget att bedriva lönsam verksamhet (Axelsson och Agndal, 2012).

5.4.2 Affärsmodellen

Ett företags affärsmodell ska i grund och botten besvara frågan hur företaget ska göra för att tjäna pengar, som ska kopplas till företagets interna och externa verksamhet. För att skapa en affärsmodell bör man ta hänsyn till fyra viktiga delar; företagets värdeanslag, överlägsna värdeskapande mot kund, interna och externa nyckelresurser, samt nyckelaktiviteter och processer.

Företagets värdeanslag kan man undersöka genom att identifiera hur företaget tjänar pengar, vad man har för kostnadsstruktur och vilket värde man kan skapa för kunden till en lämplig kostnad. För att skapa ett överlägset värde gentemot kund måste man identifiera vilka kunder man har och sedan vad dem värderar. Därigenom också skapa värdeerbjudanden och se till att kunden kan ta till sig dessa. Sett till nyckelresurser är det viktigt att se till vilka resurser som behövs för att skapa värdeerbjudandet, var resurserna finns och hur man gör för att tillgodogöra sig dem. Slutligen handlar nyckelaktiviteter och processer om hur man når ut till sina kunder och relaterar till dem. Därför är det också här viktigt att först identifiera vilka som behövs och sedan se hur man ska göra för att kunna tillgodogöra sig dem (Sorensen, H. E., 2012).

5.4.3 Verksamhetsbredd eller produktutbud

Det är viktigt att det finns en strategi i företaget för vilka produkter/tjänster som ska tillhandahållas och vilka marknader man ska vara verksamma inom. Man behöver hålla sitt fokus utefter strategin eftersom företaget annars kan få en otydlig samt ineffektiv organisation och verksamhet utifrån flera perspektiv. Bland annat kan det ge effekter som ett otydligt varumärke eller företagsidentitet, komplex organisation som inte tar lärdom av varandra och dessutom generellt högre omkostnader. Företag brukar därför anpassa sig efter antingen produkt/tjänsteliknande eller resursliknande verksamheter. Man kan därtill/istället även definiera sig efter marknader för att tydliggöra vad man är verksamma inom. Eftersom detta ligger till grunden för vilka affärer företaget kan göra, där affärer utgörs av både företaget och kunden, är det viktigt för både kund och företag att det är tydligt var man hittar varandra. Generellt sätt gäller det därför att företag ska fokusera på ett avgränsat antal affärsområden och att man fokuserar sin verksamhet inom varje affärsområde. För det innebär det inte att

man måste avgränsa sig på detta viset, utan det kan även vara en unik kombination som utgör en ny marknad eller produkt, som utgör en konkurrensfördel (De Wit och Meyer, 2004)

5.4.4 Målsättning att växa och motivation

Mål säger inte bara vad man vill uppnå och vart man ska, utan även vad man inte ska göra, beroende på målets formulering. Efter mål kan man även organisera sin verksamhet och motivera människorna i organisationen att nå dit. Mål kan därigenom bidra till effektivitet genom motivation att nå målen skapas på vägen dit, samt att man kan nå målet. Påverkan av mål kan därmed också bli den organisatoriska och personliga avgränsning utefter vilken man arbetar för att nå målen. Strategin för hur man ska nå målen, och att nå målen blir därmed viktiga parametrar att ta i beaktning när målen sätts (Forslund, 2013).

Att tillväxt innebär både möjligheter och risker för organisationen är konstaterat (Adizes, 1989; Greiner, 1972). Är målet att nå tillväxt bör möjligheterna och riskerna som innefattas värderas. Hur möjligheterna och riskerna värderas, har bevisats för ledningen i mindre företag påverkar attityden till tillväxt och därmed motivationen eller beteendet. Tror ledningen i mindre företag att de förväntade effekterna av tillväxt är övervägande positiva kommer det också leda till en mer positiv attityd. Den starkaste faktorn som påverkar attityden berör de anställdas välmående, tror ledningen att tillväxten kommer få de anställda att uppskatta arbetet mer finns en positiv attityd till tillväxten. Överlag gäller även att de viktigast påverkande faktorerna är de som är skilda från ekonomisk förändring (Wiklund et al., 2003). Attityder är starka beteendefaktorer vilket gör att attityder blir viktiga determinanter för motivationen att nå målen. Attityder är däremot inte konstanta utan kan påverkas och förändras (Eagly och Chaiken, 2007). Värdering blir därmed viktigt för företaget och en gemensam värdegrund kan därigenom skapa förutsättningar till gemensam attityd. Därför bör personer i olika delar av organisationen inkluderas när mål sätts mål för att försöka få genomgående mål som motiverar organisationen (Forslund, 2013).

5.4.5 Företagskultur

Centralt och viktigt för organisationers effektivitet är struktur och kultur. Struktur går att bestämma och underlätta med olika tekniker och planer, kultur går att förklara och berätta om men svårare att praktiskt styra än strukturen. De går givetvis in i och påverkar varandra, därför är det viktigt att strukturen fungerar om man vill uppnå en bra kultur. Har ett företag bestämt sig för att man vill ha eller uppnå en viss form av kultur hos de anställda inom organisationen, då måste ledningen försöka styra så att den socialiseringsform som skapar kulturen följs. Även om det finns flera designparametrar för att skapa kultur är det den dagliga indoktrineringen från den sociala miljön som på egen hand kan skapa den utan styrning. Det är på så sätt organisationen i sig självt kan skapa effektivitet (Forslund, 2013).

I vissa branscher är det även så att ett företags produkter och tjänster inte är unika gentemot andras. Där är det istället personalens engagemang och kompetens som blir konkurrensfördelar gentemot de andra företagen (Axelsson, 1996). Kompetens kan till viss mån likställas (standardisering av färdigheter görs i ”professionella byråkratier”, exempelvis inom vård och akademi (Forslund, 2013)), därmed blir engagemang den faktor som kan vara avgörande för att uppnå konkurrensfördelar för företaget. En konkurrensfördel kan därmed vara de mänskliga resurserna i företaget (Axelsson och Agndal, 2012).

5.4.6 Personalhantering, HRM

Human Resource Management, HRM eller strategiskt arbetet med mänskliga resurser är ett koncept som varit omdiskuterat för att bland annat se mänskliga resurser utifrån ekonomisk synvinkel. Vilket står i kontrast till ett annat vedertaget koncept, personaladministration, med grundläggande humanistiskt utgångspunkt. Att även beakta den ekonomiska synvinkeln är en del av HRM för att bland annat bemöta personal kopplat till organisationens helhetsperspektiv (Forslund, 2013).

Målen med HRM är flera. De handlar om; **A.** att stödja organisationen i att nå sina mål med strategier kopplade till mänskliga resurser som en del av företagets strategi, **B.** bidra till utvecklingen av en effektiv företagskultur, **C.** tillse att organisationen har den engagerade, skickliga och potentiella personalen som behövs, **D.** skapa en bra relation i anställningsförhållandet mellan anställda och ledning för att möjliggöra ömsesidigt förtroende samt **E.** uppmuntra användningen av etiskt förhållningssätt för personalhantering. Målen ska nås genom att specialisterna inom mänskliga resurser jobbar nära tillsammans med ledningen (Armstrong, 2012). Målen kan var för sig även förtydligas:

A. Att stödja organisationen i att nå sina mål med strategier kopplade till mänskliga resurser som en del av företagets strategi. Framförallt handlar det om att utveckla och implementera strategier för hur personalavdelningen ska vara en del av företagsstrategin.

B. Bidra till utvecklingen av en effektiv företagskultur. Sett till vad som tidigare beskrevs om företagskultur betonas i målet med HRM även att det sker effektivt vilket har stor betydelse för hur mål 3 kan uppnås.

C. Tillse att organisationen har den engagerade, skickliga och potentiella personalen som behövs. Uppnås bland annat genom att den befintliga personalen trivs med företagskulturen som nämnts i mål 2. Men målet handlar även till stor del om att den personal man rekryterar både ska passa in samt kunna utveckla densamma. Rekrytering är därtill både en kostsam och svår process som krävs för att lyckas hitta den personal som söks efter de parametrar som nämns, men den är därför också en av de viktigaste.

D. Skapa en bra relation i anställningsförhållandet mellan anställda och ledning för att möjliggöra ömsesidigt förtroende. Ett ömsesidigt förtroende skapar möjligheten för organisationen att vara flexibla både i arbetsuppgifter och ledning under förändringar.

E. Uppmuntra användningen av etiskt förhållningssätt för personalhantering. Att relevanta samt accepterade anställningsformer och processer används i organisationen (Forslund, 2013).

6 Diskussion

Diskussionen behandlar var frågeställning för sig och pekar på de resultat som presenterats för att besvara vardera frågeställning. Därtill diskuteras resultatens innebörd, metodiken för hur resultaten kunnat konstateras och vad dessa resultat kan ha för påverkan eller användning.

1. Hur har företag i urvalet gjort för att växa?

Rapporten redogör för hur sju stycken medelstora byggföretag med hög tillväxt mellan 2009-2012 har gjort för att växa. Resultaten är specifika för varje företag och skildrar hur företagen har satsat affärsmässigt och organisatoriskt utifrån den intervjuade VDns perspektiv. Resultaten pekar på att det är viktigt att se till varje företag för sig när man undersöker dess tillväxt. Det som resultatet kunnat visa är hur varje enskilt företag gjort för att växa under perioden, vilket kan användas både som grund för framtida forskning, men även för självjämförelse för andra företag i branschen. Därigenom kan andra företag se hur dessa företag har gjort under perioden 2009-2012 för att växa och analysera likheter eller skillnader gentemot sitt egna företag.

Resultaten kan däremot inte sägas ge en beskrivning för hur företag ska göra för att växa eftersom som variationen i svar har varit stor och arbetet ej innefattar en jämförelsegrupp. Resultaten beskriver hur företagen som blivit intervjuade gjort för att växa utifrån VDs perspektiv och därigenom vad VD berättat om under intervjuerna. Företagen kan även gjort annat, eller gjort annorlunda än vad som sagts då svaren baseras på den information som en enskild individ har tillgång till och valt att delge. Eftersom fokus legat på fler än ett företag i rapporten samt behandlat flera frågeställningar så har det varit en medveten konsekvens att resultat, och anknuten analys, får en stor bredd snarare än att nå ett djup i enskilda frågor. Några andra studier som beskriver hur företag av liknande urval gjort för att växa har inte kunnat hittas. Jämförelse av resultat har därför uteblivit, men detta arbete antas kunna ge idéer för fortsatta studier kring hur sådana företag gjort för att växa.

Dessa sju enskilda beskrivningarna för hur medelstora byggföretag gjort för att växa mellan 2009-2012 kan peka på hur företag gjort för att växa samt ge underlag för fortsatt fördjupning inom olika delar av företagen. Ett generellt mönster för hur företagen gjort för att växa återfanns ej, utan resultatet visade snarare på att det företag som vuxit varit unika i sin karaktär på ett eller annat sätt.

2. Hur har hög tillväxt påverkat företagen?

Resultaterande effekter beträffande hur hög tillväxt har påverkat företagen har kunnat presenteras för de intervjuade företagen. Analys av effekternas uppkomst utöver de intervjubaserade företagsbeskrivningarna har ej kunnat genomföras inom detta arbetes ramar. Effekterna som presenteras pekar på både positiva och negativa effekter av tillväxt, som båda skulle kunna arbetas vidare med separat. Därför är resultaten i denna rapport viktiga för konstaterandet att tillväxt leder till olika effekter för olika organisationer.

I vilken grad som effekterna har påverkat företagen har inte varit en del av frågeställningen och har därför ej behandlats. Istället borde både effekternas påverkan på företaget och i vilken grad effekterna påverkar företaget undersökas vid framtida studier. Studier och modeller för att tillväxt påverkar företag kan leda till både positiva och negativa effekter (Adizes, 1989; Greiner, 1972) finns och har studerats. Även om intention till igenkännande i vissa företag gentemot modellerna finns, så krävs ett mer omfattande arbete efter modellernas parametrar för att kunna jämföra resultaten mot dem.

Som komplement till resultat som intervjuerna har lett fram till så har jämförelser av nyckeltal gjorts, underlaget för dessa återfinns i bilaga G. Därtill presenteras diagram i bilaga I för att visualisera utvecklingen i de olika företagen, regionerna samt för samtliga företag. I vissa nyckeltal finns en tydlig trend för företagen sammantaget, exempelvis att vinstmarginal och soliditet sjunkit under den observerade perioden medan omsättning per anställd och lönekostnad per anställd har ökat. Variationen mellan företagen har dock varit stor och för att kunna utforma en åtgärdsplan för det enskilda företaget behöver nyckeltalen troligtvis brytas ner och analyseras vidare, vilket ej ryms inom detta arbete. Underlaget i bilagorna ger däremot en grund för företag att se vilka nyckeltal som kan vara intressanta bryta ner just för deras organisation.

Effekter av hög tillväxt i de enskilda företagen presenteras i denna rapport utifrån genomförda intervjuer, vilka sedan kompletteras med utvecklingen i vissa nyckeltal under perioden. Där kan trender i några av nyckeltalen urskiljas sett till den genomsnittliga utvecklingen men variationen företagen emellan är stor. Svaren i intervjuerna var inte samstämmiga vilket i vissa fall kan försöka kopplas till teori om företags mognadsprocess och livscykel, där det med vidare studier kanske går att urskilja vilken mognadsgrad företagen befinner sig i.

3. Hur har tillväxten och företagen förhållit sig regionalt (internt och externt)?

Utifrån de företag som urvalet består av samt de regions avgränsningar som är gjorda i arbetet har regionsgenomsnitt för de olika nyckeltalen skapats. Därtill finns även genomsnittet för de två fristående gasellerna. Sett till dessa genom snitt kan vi se att region syd är den region som haft absolut sämst tillväxt i mått av omsättning. Region Väst hade bäst utveckling under perioden, efter gasellerna, anmärkningsvärt är att region väst faktiskt innefattar två gaseller medan de andra två regionerna helt saknar gaseller. Med tanke på den variation i de olika nyckeltalen som finns mellan företagen i varje region så bör dock inte för tungvikt läggas på genomsnittsvärdena.

Vidare gjordes jämförelser mellan det företag som, sett till omsättning, procentuellt vuxit mest kontra det som vuxit minst inom varje region. I den jämförelsen så valdes ett antal nyckeltal som tittades på för alla de aktuella företagen, därtill så valdes situations anpassat ett eller två nyckeltal extra utifrån förhållandet mellan de två företagen. I region Väst så innefattades ytterligare ett företag i jämförelsen som en konsekvens av den stora variationen mellan de två, enligt modellen, valda företagen. Avvikelserna företagen emellan analyserades sedan utifrån den teori och det motiv som presenterades för varje nyckeltal i metodkapitlet. Konklusionen där var att nyckeltalen behövdes brytas ner för att kunna bekräfta de antaganden som baserades på nyckeltalens olika syften.

Där utöver återfanns ett samband i samtliga regioner, samt hos gasellerna, där förhållandet mellan förändringen omsättning per anställd kontra kostnad per anställd var högre hos de företag som vuxit mest. Det var dock ett samband som endast kunde ses mellan det företag som vuxit mest gentemot det företag som vuxit minst, förhållandet innefattade inte nödvändigtvis resterande företag i regionerna.

Sammantaget så utgör resultatet av jämförelserna ett underlag för företag att jämföra sig emot samt vilka nyckeltal som för den enskilda organisationen kan vara intressanta att bryta ner. Ur ett akademiskt perspektiv läggs snarare en grund för vidare forskning än att ett säkerställande av samband mellan olika förändringar och förhållanden sker.

4. Vad har varit viktigast för företagens tillväxt i urvalet?

Det som varit viktigast för tillväxten har konstaterats utifrån intervjuernas och lämnats som ett tudelat resultat. De praktiska, affärsmässiga faktorer som haft den viktigaste innebörden för företagens tillväxt har kunnat konstateras enskilt för varje företag utifrån

företagsanalyserna. Parallellt med dessa faktorer har även mjuka faktorer kopplade till kategorierna motivation, företagskultur och personalhantering konstaterats generellt som de viktigaste för företagets tillväxt.

Även om resultatet innefattar en tudelad presentation av vad som varit viktigast för tillväxten så pekar det på att det är kombinationen av företagsspecifika, konkreta åtgärder och organisatoriska, mjuka faktorer som har varit det viktigaste för tillväxten. Vilket är ett viktigt resultat eftersom det pekar på att det är viktigt att hela organisationen följer med när man satsar på tillväxt. Ett resultat som verkar rimligt. Resultatet av vad som varit viktigast för företagets enskilda tillväxt är även en produkt av vad företagen har gjort under tillväxtperioden på företagsnivå. Det som varit viktigast för tillväxt har därmed en stor koppling till hur företagen har gjort för att växa och vice versa. Eftersom intervjun specifikt frågat efter vad som varit viktigast för företagets tillväxt bör ändå de presenterade faktorerna i sig kunna anses rimliga.

För att få en verklig bekräftelse på vad som varit viktigast för ett företags tillväxt borde en djupare analys av ett enskilt företag istället ha gjorts. Vid en sådan studie hade även en analys av kopplingen mellan vad som varit viktigast och hur företag gjort för att växa kunnat studeras närmare. Inga studier som kan jämföras med våra resultat har undersökts, men att både beakta praktiska satsningar/faktorer och mjuka, organisatoriska parametrar när man vill satsa på tillväxt kan konstateras.

5. Finns det utmärkande eller gemensamma faktorer mellan företagen för vad som varit viktigast för tillväxten?

Eftersom denna frågeställning är mycket omfattande har den även skapat omfattande resultat. För diskussion presenteras först de utmärkande faktorerna varefter de berörda faktorerna/företagen diskuteras var för sig. Därefter presenteras de gemensamma faktorerna som kunnat konstateras, följt av diskussion var för sig eller i kombination.

Utmärkande faktorer

Utifrån vad som definierades som de viktigaste faktorerna för företagets tillväxt kunde bland de intervjuade företagen två tillväxtfaktorer/företag konstateras som utmärkande gentemot de andra. Dessa var "kundssegmentsskiftet"/Företag D, som under perioden bytte kundsegment vilket skapade förutsättningar för hela företagets strategiska satsning, samt "affärsmodellen"/Företag E, vars verksamhet uteslutande genomförs utefter deras specifika affärsmodell med partnering, som varit lönsam för företaget. Båda resultaten pekar på en medvetenhet i företagen på hur de ska arbeta för att tjäna pengar och därför vilka kunder de ska vara nära.

Företag D sadlade om sitt fokus för att kunna arbeta närmare kommersiella kunder där relationer är av större betydelse vid upphandling än mot kommunala kunder, samt även hade större potential att bli kunder för egenregiprojekt som ger bättre lönsamhet. Vilket sammanslaget inte bara blir en faktor utan närmare en strategi för företaget, där man nu kan undvika offentliga upphandlingar som ofta innebär låg lönsamhet. Något som kan komma att gynna andra aktörer på marknaden. Resultatet och resonemanget anses rimligt utefter det samband till faktorn som kunde utläsas av företagsanalysen, även om intervjun inte enskilt sökte detta samband. Eftersom VD:n för Företag D tillträdde under 2011 och kom från ett annat företag saknar denna VD-perspektivet för halva perioden som undersöktes. Vilket troligtvis haft stor påverkan på informationens relevans sett till hela perioden, som presenterats under intervjun. Tillväxten kan därigenom vara ett resultat av den tidigare satsningen Företag D nu bytt från. Kundsegmentsskiftet har dock enligt resultatet konstaterats som en av de viktigaste faktorerna för företagets tillväxt, vilket även varit och gjort Företag D

utmärkande.

Företag E har under hela perioden endast arbetat utefter sin affärsmodell som skapat förutsättningar för återkommande kunder med partneringsamverkan. Företaget som även satsar på kompetensutveckling inom BIM kan med återkommande kunder och partnering dra större nytta av BIM systemens möjligheter och effektiviseringspotential. Vilket kan skapa ännu bättre lönsamhet. Att företaget genomgående varit sin affärsmodell trogen och att den varit lönsam under hela perioden betonar betydelsen av att ha en god affärsmodell. Vad som kan ses som intressant är det eventuella sambandet mellan partnering med återkommande kunder och lönsam satsning på BIM, som lämnas som förslag för vidare studier. Sambandet mellan affärsmodellen och BIM satsningen kan däremot inte konstateras av undersökningen, då detta dykt upp under analysen. Den logiskt goda lönsamhet företaget haft på grund av samverkansmodellen och därigenom låga omkostnader kan dock anses som ett rimligt samband. Genom att jämföra de viktigaste tillväxtfaktorerna, först presenterade för varje enskilt företag, mot varandra, där affärsmodellen för Företag E utmärkte sig, anses affärsmodellen svara väl som utmärkande faktor.

Gemensamma faktorer

Som gemensamma faktorer konstateras ”målsättning” att växa och ”verksamhetsbredd/produktutbud” efter både verksamhet och orter, med avsikten att sprida möjligheter och risker. Dessutom kunde de mjuka, organisatoriska faktorerna som kategoriserades utefter motivation, företagskultur och personalhantering, konstateras som gemensamma efter genomgående betoning av dess betydelse för tillväxten.

Resultatet visar på ett starkt samband mellan målsättning att växa och tillväxt bland de intervjuade företagen. Vid bekräftande av målsättningens betydelse gentemot teorin kunde även målsättningens samband med motivation konstateras. Att målsättning och motivation har ett samband innebär att lyckade målsättningar leder till motiverad personal, som presenterats var för sig som viktiga faktorer för tillväxt. Förhållandet har i arbetet inte undersökts närmare men anses rimligt utefter resultatet av intervjuerna. Som resultat kan därför också presenteras att, för att ett företag lyckosamt ska kunna sätta tillväxtmål krävs det att målet motiverar personalen. I intervjuerna efterfrågades vilka mål företagen hade, eftersom intervjuerna var satta i kontext till den tillväxtperiod mellan 2009-2012 som företaget hade blivit utvalt efter, kan detta säkerligen spegla målsättningen på tillväxt. Även den parameter att Sverige nästan precis landat efter den konjunkturkris som inträffade 2008 kan tas i beaktning. Det visar kanske däremot också på att en tro på företaget och en målsättning att växa efter en tuff kris kan vara motiverande för personalen, men det är inget detta arbete ämnat att beröra. Resultatet som en gemensam faktor för vad som varit viktigt för tillväxten återfinns hur som helst målsättningen att växa.

Verksamhetsbredd/produktutbud som gemensam faktor konstateras efter en generalisering för innebörden av de tre faktorerna verksamhetsmix, egenregiprojekt och nyetablering. Detta resultat kan förklaras genom att en mix mellan olika former av produkter/tjänster har varit viktiga för företagen. Det är viktigt att ha en stabil verksamhet som kan sysselsätta företagets personal och det är viktigt att ha verksamheter som genererar högre lönsamhet, eller lönsamhet separerat från annan verksamhet. Vilket leder till att man har fler möjligheter att skapa tillväxt, men även funktioner som minskar risken vid motgångar. Ett resultat som kan påverka företag till att inte bara satsa på en verksamhet när de växer, för att sprida riskerna. Den generaliseringen för innebörden av de tre bakomliggande faktorerna gjordes dock med vetskap om att gemensamma faktorer skulle undersökas i rapporten. Därför kan generaliseringens objektivitet ifrågasättas och metodiken för jämförelsen borde varit tydligt utarbetad samt presenterad vid formandet av arbetet. Utifrån det borde därför resultatet sättas i

perspektiv till dess validitet. Resultatet, verksamhetsbredd som gemensam viktig faktor för tillväxt antas ändå, med beräkning av något bortfall, kunna konstateras.

Företagskultur och personalhantering visas av undersökningen också som gemensamma faktorer för tillväxt. Företagskultur och personalhantering hänger ihop då de kretsar kring personal i organisationen. Antingen utifrån att personalen skapar eller upprätthåller den företagskultur gentemot den värdegrund företaget ämnar arbeta efter, som även kan ses som en konkurrensfördel. Eller utifrån hur personal rekryteras, utvecklas eller arbetar för effektivare företagskultur, som också kan beskrivas i termer av Human Resource Management, HRM. Båda faktorerna är i denna undersökning skapade utifrån behovet av kategorisering av de många mjuka, organisatoriska faktorer som initialt skildrades i företagsbeskrivningarna. Kategoriseringen till just dessa begrepp och därigenom relevansen kring det presenterade materialet kan ifrågasättas. Begreppen ansågs dock vara vida och inkluderande av de faktorer som hade beskrivits, varpå de valdes. Eftersom samtliga företag betonade de mjuka, organisatoriska faktorerna som viktiga för företagets tillväxt i olika former av begrepp, konstaterar undersökningen dessa begrepp som inkluderande av faktorerna och gemensamma faktorer viktiga för företagets tillväxt.

6. Vad säger teorin om resultatet från 4?

Teorin ger backning av de utmärkande och gemensamma faktorerna utifrån ett generellt företagsperspektiv. Eftersom faktorerna inte utvecklas från ett företagsperspektiv med anknytning till byggbranschen är det alltså den generella innebörden av faktorerna i organisationer som behandlas. Det kan givetvis medföra implementationssvårigheter och brist på relevans för byggbranschanknutna företag, ifall det bevisas att byggbranschen ur ett organisatoriskt perspektiv skulle vara unikt. Då det förutsätts att det inte är så antas det teoretiska resultatet kunna användas för organisationer i byggbranschen för att skapa förståelse för hur faktorerna påverkar företaget och kan bidra till tillväxt.

Eftersom de faktorer som ska utvecklas av teori innefattar både de utmärkande och de gemensamma faktorerna skapas möjlighet för fördjupad förståelse dem samma. Teorin som utvecklar de gemensamma faktorerna förutsätts dock vara det som är mest relevant för vidare användning av detta resultat. Teorin som utvecklar de utmärkande faktorerna kan dock ge möjligheten att tillgodogöra sig denna i perspektiv.

Sett till de grundläggande tillväxtteorierna och tillväxtmodellerna av Adizes (1989) och Greiner (1972) som är studerade för detta arbete finns utrymme för att göra vissa igenkännanden gentemot tillväxtfaser och ledningsageranden. Däremot kan inte arbetet ta steget vidare in för jämförelse gentemot teorierna. För fortsatta studier på ämnet rekommenderas tydlig inriktning för jämförelse mot modellerna för att lyckas gå hela vägen. Detta arbete kan i alla fall konstatera att det finns teori som kan utveckla de utmärkande och gemensamma faktorerna utifrån ett generellt perspektiv för företag och organisationer.

7 Slutsatser

Kapitlet initieras med en kort beskrivning av uppsatsen och presenterar därefter de slutsatser som kan dras utifrån denna uppsats.

I denna uppsats har undersökts hur medelstora byggföretag har gjort för att växa mellan 2009-2012. Det har gjorts genom att välja ut de företagen som vuxit mest under perioden 2009-2012 och till det även ansetts jämförbara med RO-Gruppen AB, som bidragit med handledning till uppsatsen. Först undersöktes grundläggande teori kring tillväxt och därefter valdes 15 stycken företag ut. Dessa undersöktes kvantitativt utifrån årsredovisningar och sju av dessa även kvalitativt genom intervjuer. Resultaten har därefter analyserats för att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar.

1. Hur har företag i urvalet gjort för att växa?
2. Hur har hög tillväxt påverkat företagen?
3. Hur har tillväxten och företagen förhållit sig regionalt (internt och externt)?
4. Vad har varit viktigast för företagens tillväxt i urvalet?
5. Finns det utmärkande eller gemensamma faktorer mellan företagen för vad som varit viktigast för tillväxten?
6. Vad säger teorin om resultatet från 5?

Undersökningen har besvarat hur sju av företagen gjort för att växa, vilket lett till sju olika resultat presenterade i uppsatsen. Det som varit viktigast för tillväxten hos dessa sju företag har varit en beaktandet av både praktiska, affärsmässiga faktorer samt mjuka, organisatoriska faktorer. De mjuka, organisatoriska faktorerna har kategoriserats utifrån begreppen motivation, företagskultur och personalhantering. Arbetet har inte lyckats hitta något mönster som kan appliceras på samtliga företag gällande hur hög tillväxt har påverkat företagen men däremot presenterat företagsspecifika effekter av tillväxten.

Som utmärkande faktorer för vad som varit viktigt för företagens tillväxt har kundssegmentsskifte och affärsmodell kunnat konstateras för företagen dem varit utmärkande för. Gemensamma faktorer har kunnat identifieras som målsättning att växa och verksamhetsbredd, därutöver har även de mjuka, organisatoriska kategorierna motivation, företagskultur och personalhantering också kunnat konstateras. Den regionala jämförelsen av samtliga företag i urvalet har visat att region väst haft högst tillväxt under perioden. Slutligen har även generella teorier för utveckling av de utmärkande och gemensamma faktorerna kunnat presenteras.

Undersökningsresultaten tyder på att de viktigaste faktorerna för tillväxt varit beaktandet av både praktiska, affärsmässiga faktorer samt mjuka, organisatoriska. Denna studie ger därmed bevis för vad som varit viktigt för tillväxt i medelstora byggföretag. Studien har dock en rad viktiga begränsningar utifrån dess metodik och omfattning som återspeglas i övriga resultat, men ger rekommendationer för framtida studier av ämnet.

8 Referenser

Referenserna som använts i denna uppsats presenteras i bokstavsordning efter Harvardmodellens anvisningar.

Adizes, I. (1989) How To Gain & Maintain A Prime Condition. *Executive Excellence*, vol. 6, nr. 2, ss. 7-8.

Affärsdata (2014) <http://www.ad.se> (2014-03-13).

Andersson, A. och Karlsson, L. (2012) *Tillväxthinder i små företag – och hur dessa kan undvikas med anpassad styrning*. Linköping: Linköpings Universitet. (Examensarbete i företagsekonomi. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling)

Armstrong, M. (2012) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Upplaga 12. Philadelphia: Kogan Page.

Axelsson, B. och Agndal, H. (2012) *Professionell marknadsföring*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryde, D., Broquetas, M. och Volm, JM. (2013) The project benefits of Building Information Modelling (BIM). *International Journal of Project Management*, vol. 31, nr. 7, ss. 971-980.

Bryman, A. och Bell, E. (2003) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O. och Johrén A. (2008) *Boken om nyckeltal*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri.

Dagens Industri (2014) *Dagens Industri belönar snabbväxande företag*. <http://dagensindustri.se/DI-Gasell/> (2014-05-20)

De Wit, B. och Meyer, R. (2004) *Strategy: Process, Content, Context*. Upplaga 3. London: Thomson Learning.

Eagly, A. H., Chaiken, S. The Advantages of an Inclusive Definition of Attitude. *Social Cognition*, vol. 25, nr. 5, ss. 582-602.

Europeiska Kommissionen (2014) *What is SME?* <http://ec.europa.eu/> (2014-02-25).

Forslund, M. (2013) *Organisering och ledning*. Upplaga 2. Malmö: Liber.

Greiner, L E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Harvard Business Review*, vol. 50, nr 4, ss. 37-46.

Konjunkturinstitutet. (2014) Konjunkturbarometern. *Konj.se*. <http://www.konj.se/1052.html>. (2014-05-23).

Leitch, C., Hill, F., och Neergaard, H. (2010) Entrepreneurial and Business Growth and the Quest for a "Comprehensive Theory": Tilting at Windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, nr. 2, ss. 246-260.

McKelvie, A. och Wiklund, J. (2010) Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, nr. 2, sid. 261-288.

Penrose, E. (2009) *The theory of the growth of the firm*. Upplaga 4. Oxford: Oxford University Press.

Sorensen, H. E. (2012) *Business Development: A Market Oriented Perspective*. West Sussex: Wiley.

Sveriges Byggindustrier, SBI (2014) *30 största byggföretagen Sverige*. <http://www.sverigesbyggindustrier.se/> (2014-02-25).

Statistiska centralbyrån, SCB (2014) *SNI 2007 ny svensk näringsgrensuppdelning*. <http://www.sni2007.scb.se/> (2014-05-20).

Weinzimmer, LG. (1997) Top Management Team Correlates of Organizational Growth in a Small Business Context: A Comparative Study. *Journal of Small Business Management*, vol. 35, nr. 3, ss. 1-9.

Wiklund, J., Davidsson, P. och Delmar, F. (2003) What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurial Theory and Practice*, vol. 27, nr. 3, ss. 247-270.

Öberg, C. (2012) *Bättre ekonomi: klokare beslutfattande genom bättre analys av nyckeltal och ekonomiska rapporter*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilagor

Bilaga A – Medelstora gasellföretag 2010-2013

Medelstora Gaseller 2013			
Företag	Anställda 2012, st	Omsättning 2012, tkr	Tillväxt 2009- 2012, %
Artic Roads	106	390 300	2445
AKEA, Anläggning & Kabel Entreprenad	104	237 400	386
ByggDialog	67	477 900	241
Kanonaden entreprenad	110	414 300	162
Botrygg bygg	175	464 200	127
RO-Gruppen	78	323 100	127
Aros Bygg och Förvaltning	95	417 900	119

Medelstora Gaseller 2012			
Företag	Anställda 2011, st	Omsättning 2011, tkr	Tillväxt 2008- 2011, %
Signal och banbyggarna	73	106 500	473
Byggtema i Örebro	71	238 600	229
All Plåt & Byggservice	77	193 100	227
ByggDialog	51	348 600	186
Bennys Gräv	82	139 300	133
Järfälla VA- & Byggentreprenad	160	490 000	108

Medelstora Gaseller 2011			
Företag	Anställda 2010, st	Omsättning 2010, tkr	Tillväxt 2007- 2010, %
Titania Bygg & Vvs	76	205 100	463
Last & Terräng Häggroths Traktor	194	260 600	192
Harrysson Entreprenad (Heab)	52	166 200	164
Inge Wikströms Schaktmaskiner	72	135 100	154
Byggtema i Örebro	52	131 200	152
Bca Entreprenad	53	212 600	132
Ace Energi & Klimat	69	108 000	100

Medelstora Gaseller 2010			
Företag	Anställda 2009, st	Omsättning 2009, tkr	Tillväxt 2006- 2009, %
Apq El	185	216 700	1440
K4 Elektriska	74	136 400	166
Last & Terräng Häggroths Traktor	139	179 100	154
Inge Wikströms Schaktmaskiner	75	116 900	130
Byggnadsfirman Viktor Hanson	99	366 200	120
Hammarstedt Vvs	81	161 400	101

Bilaga B – Urval innan granskning

Företagsnamn	Region	Anställda AB 2012, st	Omsättning AB 2012, tkr	Tillväxt, 2009-2012, %
<i>Midroc Project Management AB</i>	<i>Stockholm</i>	146	439 276	273%
MVB Öst AB	Stockholm	67	432 463	152%
Byggmästargr. Entreprenad GL AB	Stockholm	108	487 142	142%
Aros Bygg & Förvaltning AB	Stockholm	95	418 004	113%
<i>Titania Bygg & VVS AB</i>	<i>Stockholm</i>	179	294 324	97%
<i>Swarco Sverige AB</i>	<i>Stockholm</i>	86	293 843	95%
BTH Bygg AB	Stockholm	107	681 974	89%
L-G Lindqvist Bygg AB	Stockholm	76	240 901	82%
<i>Thage Anderssons Byggnads AB</i>	<i>Syd</i>	177	458 903	98%
<i>STARKA Betongelement AB</i>	<i>Syd</i>	135	251 145	75%
Byggnadsfirman Otto Magnusson AB	Syd	203	604 585	63%
Byggmästar'n i Skåne AB	Syd	215	671 141	45%
<i>Peab Byggservice AB</i>	<i>Syd</i>	242	393 866	36%
<i>N-E Persson Byggnads AB</i>	<i>Syd</i>	135	315 866	27%
<i>BAB Byggtjänst AB</i>	<i>Syd</i>	82	192 901	27%
Byggom AB	Syd	56	116 076	14%
SEFA Byggnads AB	Väst	180	898 863	195%
Erlandsson Bygg AB	Väst	237	628 324	164%
Tommy Byggare AB	Väst	153	484 176	132%
RO-Gruppen AB	Väst	78	323 784	127%
Byggnadsaktiebolaget Tornstaden	Väst	93	514 088	105%

Bilaga C – Förkastning av företag region Stockholm

De tre företag som är kursiverade i listan från region Stockholm är på något sätt i sig själva eller i sin verksamhet avstickande från våra kriterier. Alternativt bedömda att med för hög risk vara påverkade av parter som inte gör de jämförbara.

Företagsnamn	Region	Anställda AB 2012, st	Omsättning AB 2012, tkr	Tillväxt, 2009-2012, %
<i>Midroc Project Management AB</i>	<i>Stockholm</i>	<i>146</i>	<i>439 276</i>	<i>273%</i>
MVB Öst AB	Stockholm	67	432 463	152%
Byggmästargruppen Entreprenad GL AB	Stockholm	108	487 142	142%
Aros Bygg & Förvaltning AB	Stockholm	95	418 004	113%
<i>Titania Bygg & VVS AB</i>	<i>Stockholm</i>	<i>179</i>	<i>294 324</i>	<i>97%</i>
<i>Swarco Sverige AB</i>	<i>Stockholm</i>	<i>86</i>	<i>293 843</i>	<i>95%</i>
BTH Bygg AB	Stockholm	107	681 974	89%
L-G Lindqvist Bygg AB	Stockholm	76	240 901	82%

Midroc Project Management AB

Det var egentligen inte tillväxt som lett till storleksförändringen utan det var en fusion olika företag.

Titania Bygg & VVS AB

Företaget skiljer sig i sin verksamhet då de i huvudsak genomför stambyten.

Swarco Sverige AB

Företaget skiljer sig i sin verksamhet då de i huvudsak genomför trafiklösningar.

Bilaga D – Förkastning av företag region Syd

De fem företag som är kursiverade i listan från region Malmö/Syd är på något sätt i sig själva eller i sin verksamhet avstickande från våra kriterier eller bedömda att med för hög risk vara påverkade av parter som inte gör de jämförbara.

Företagsnamn	Region	Anställda AB 2012, st	Omsättning AB 2012, tkr	Tillväxt, 2009- 2012, %
<i>Thage Anderssons Byggnads AB</i>	<i>Syd</i>	<i>177</i>	<i>458 903</i>	<i>98%</i>
<i>STARKA Betongelement AB</i>	<i>Syd</i>	<i>135</i>	<i>251 145</i>	<i>75%</i>
Byggnadsfirman Otto Magnusson AB	Syd	203	604 585	63%
Byggmästar'n i Skåne AB	Syd	215	671 141	45%
<i>Peab Byggservice AB</i>	<i>Syd</i>	<i>242</i>	<i>393 866</i>	<i>36%</i>
<i>N-E Persson Byggnads AB</i>	<i>Syd</i>	<i>135</i>	<i>315 866</i>	<i>27%</i>
<i>BAB Byggtjänst AB</i>	<i>Syd</i>	<i>82</i>	<i>192 901</i>	<i>27%</i>
Byggom AB	Syd	56	116 076	14%

Thage Anderssons Byggnads AB och N-E Persson Byggnads AB

Thage Anderssons Byggnads AB visade sig i vår granskning av företaget till största del utföra sin verksamhet i östra Skåne. Med utgångspunkten att företagen i huvudsak skulle vara verksamma i storstadsregionen Malmö togs det detta i beaktning. Att bolaget även är koncernägare där ett annat företag på listan, N-E Persson Byggnads AB är helägt, utgjorde grunden till vår förkastning av båda företagen. På hemsidan framgår tydligt hur de samarbetar med varandra även på organisatorisk nivå, vilket ledde till att företagen förkastades.

STARKA Betongelement AB

Företaget skiljer sig i sin verksamhet då de i huvudsak skapar betongprodukter.

PEAB Byggservice AB

Som del av PEAB koncernen och egen verksamhet som i huvudsak skiljde sig utslöts företaget.

BAB Byggtjänst AB

BAB Byggtjänst ABs verksamhet föreligger huvudsakligen i Åstorp och är fokuserad till västra Skåne och södra Halland, alltså inte Malmö i huvudsak, vilket bidrog till förkastningen. Avgörande var dock att de 2008 blev ett huvudsakligen ägt av BrA Invest företag. BrA Invest är en industriell investerare som beskriver sig själv på deras hemsida ”Den bärande filosofin för BrA Invest är att tillsammans med ledningen gå in i, förändra, utveckla och förbättra verksamheten till gagn för alla intressenter, medarbetare, kunder, leverantörer, ägare och andra.”. Konceptet i sig är intressant med avseende på uppsatsen, men i dess enskildhet och med verksamhetsområdesskillnad ledde detta till förkastningen av företaget.

Bilaga E – Intervjuunderlag

Nedan följer en kort introduktion till intervjuens syfte samt upplägg och på sidan 2 återfinns de ämnen som vi vill behandla i intervjun.

Examensarbete av Filip Bååw och Niclas Oscander på Chalmers Tekniska Högskola. Syftet är att undersöka och försöka identifiera gemensamma nyckelfaktorer för tillväxt i medelstora entreprenadföretag. Resultaten ska vara generellt och kunna vara vägledande för förståelsen av hur medelstora företag inom entreprenad prioriterar när de växer. Urvalet av företag har gjorts efter EUs gemensamma definition om vad ett medelstort företag är samt efter jämförelse av hur företagen har vuxit under ett antal år. VD för de företag i urvalet med högst tillväxt i regionerna Stockholm, Mellersta, Väst och Syd har kontaktats för intervju. Efter bearbetning av intervjumaterial och andra källor kommer resultatet tryckas och publiceras som examensarbete på Chalmers Tekniska Högskola.

Intervjuns delar kommer kunna vara flexibla. Intervjun är semi-organiserad, vilket innebär att vi kommer med förberedda frågor men att vi inte kommer hålla oss strikt till en lista utan följer upp och låter intervjun föra ämnena framåt. Vi har tagit upp de ämnen som är intressanta för vårt arbete och försökt att demonstrera vilken inriktning som frågorna kommer ha.

Under intervjun kommer en av oss föra intervjun och den andra kommer att föra anteckningar. Vi kommer fråga om vi får spela in intervjun för att dubbelkolla våra anteckningar efter intervjun. Anteckningarna kommer vi skicka till er så att ni kan få chansen att gå igenom era svar och kommentera om ni önskar.

För vårt resultat kommer ni erbjudas att vara anonyma och ni kommer få ett exemplar av det färdiga arbetet. Vi är glada att ni vill vara med och delta i vårt arbete och ser fram emot intervjun.

Filip Bååw, baaw@student.chalmers.se , 070 529 11 69

Niclas Oscander, oscander@student.chalmers.se , 073-621 35 62

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

Chalmers Tekniska Högskola

Kort presentation av VDn och dennes roll i företaget

Kort presentation av dig och din bakgrund. Gärna lite om tidigare arbetsroller samt eventuella intressen, idrotts-/sportkarriärer eller hobbies som du tror påverkat ditt sätt att leda företaget.

De 3-5 senaste åren för företaget

Mål och strategier

Påverkan av dessa för företagets tillväxt och lönsamhet. Om det är specifika delar som lyckats eller inte och vad det lett till. Något som gav oväntat bra resultat?

Organisation och Ledning

Organisationens utseende, samverkan och huvuddelar. Ledningens roll och beslut som påverkat organisationen. Hur påverkan från övriga aktörer på marknaden förändrat er organisation. Det vill säga konkurrensens innebörd för ert företag internt. Även hur ert företags organisation har påverkats av er tillväxt och vad har det lett till för beslut. Hur har tillväxten som man kan se i siffror påverkat er vardag.

Resurser och personal

VD och ledningsgrupp förfogar över företagets resurser och personal. Hur har ni arbetat med personal respektive övriga resurser för att skapa tillväxt och lönsamhet? Hur ser företagets filosofi ut vad gäller rekrytering/införskaffning av personal/resurser? Hur förvaltas sedan dessa?

Produkter/tjänster

Vad man erbjuder för produkter eller tjänster behöver inte alltid helt representeras av vad man tar eller får för jobb. Är det något utav det som ni erbjuder men som sällan nyttjas utav era kunder? Får ni förfrågningar om tjänster/produkter som ej ingår i ert erbjudande? Hur hanterar ni i sådana fall en sådan förfrågning? Har något arbete vart extra viktigt vad gäller ert erbjudande av produkter/tjänster?

Kunder

Har ni några kunder som är speciellt viktiga för er verksamhet? Behandlar ni i så fall dessa kunder annorlunda gentemot andra kunder? Har ni någon filosofi för hur ni väljer kunder om ni måste välja mellan två eller fler? Gör ni något uppföljningsarbete gentemot era kunder? I så fall ser det likadant ut oberoende av kund eller varierar det?

Satsningar och utmaningar

Har det gjorts några speciella satsningar under dessa år på några av de områden som berörts och hur har de gått? Vad har de resulterat i?

Problem och möjligheter uppenbarar sig ofta. Är det några speciella utmaningar ni haft under dessa år som varit avgörande för er vad gäller inriktning på er fortsatta verksamhet?

Dagsläget, med fokus på förändring från tidigare år

Utifrån det som tagits upp här ovan, hur ser du på er organisation i dagsläget? Vilka utmaningar står ni inför? Vilka satsningar kommer troligtvis att behöva göras? Vad innebär det för er i ledningsgruppen? Behöver ni förändra de prioriteringar ni har idag eller kan ni fortsätta att växa på samma sätt som ni gör nu?

Bilaga F – Intervju– Tillväxtföretag inom byggbranschen

1. Din bakgrund:

- a. Vad har du gjort tidigare?
- b. Varför är du VD idag?

2. Beskriv, kortfattat, din uppfattning om vad du gör som är viktigast för företaget?

Inledande fråga:

- 1. Vad har varit viktigast för er tillväxt?**

Mål och strategier

- 1. Kommer du ihåg vad ni hade för målsättning/visioner 2009, vill du i så fall berätta om dem?**
 - a. Kortfattat, vad hade ni för strategi för att nå era mål/visioner?
- 2. Vad har hänt, rörande era mål/visioner sen 2009?**
 - a. Har ni haft tillväxt som mål?
 - b. Hur har era målsättningar påverkats av er tillväxt?
 - c. Något ni fortfarande inte nått?
 - d. Något som vart speciellt lyckosamt?

Organisation och verksamhet

- 1. Ge en kort beskrivning av hur ni är organiserade som företag idag**
- 2. Har det förändrats nämnvärt under de senaste 5 åren?**
 - a. Fanns det något speciell anledning till förändringen?
- 3. Ge en kort beskrivning av vilken verksamhet ni som företag har idag**
- 4. Har det förändrats nämnvärt under de senaste 5 åren?**
 - a. Fanns det någon speciell anledning till förändringen?

Resurser och personal

- 1. Vilka är företagets viktigaste resurser enligt dig?**
 - a. Hur har dessa förändrats de senaste 5 åren?
- 2. Vilken personal har ni själva och vilken hyr ni in?**
- 3. Har ni något speciellt förhållningssätt till hur ni arbetar med er personal?**
- 4. Hur tycker du personalen har påverkat/påverkats av er tillväxt?**

Produkter/tjänster

- 1. Vad erbjuder ni för tjänster/produkter?**
- 2. Har det förändrats sedan 2009?**
- 3. Vilken produkt/tjänst har vart viktigast för er under tillväxtperioden?**

Nätverk (kunder och leverantörer)

- 1. I vilket segment finns era främsta kunder?**
 - a. Har det förändrats sedan 2009?

- b. Har ni några partnerskap med kunder?
- 2. Har ni några framstående leverantörer?
 - a. Har det förändrats sedan 2009?
 - b. Har ni några partnerskap med era leverantörer?

Satsningar och utmaningar

Fråga beroende på hur tidigare svar har varit

Avslutning

Vad har varit viktigast för er tillväxt?

Vad har ni för mål idag?

Hur ska ni nå era nya mål?

Bilaga G – Jämförelse av svar

VDs bakgrund och företagskoppling

Företag A	Varit VD under hela den aktuella perioden och sedan tidigare arbetat vid sidan av företaget inom elinstallationer. Ingenjörsexamen och under karriären skiftat fokus mot ledarfrågor.
Företag B	Var styrelseordförande under den aktuella perioden och tillträdde som VD under 2012. Har varit engagerad i företaget sedan 1993. Civilingenjör och yrkeserfarenhet från entreprenadbranschen samt förvaltning av företag.
Företag C	Varit VD under hela den aktuella perioden och grundade företaget. Yrkeserfarenhet från ett av de stora svenska entreprenadföretagen samt en civilingenjörsexamen.
Företag D	Tillträdde som VD 2011 efter att ha arbetat på företaget i 1 år. Har tidigare arbetat som arbetsledare, arbetschef samt inom fastigheter. Har en Civilingenjörsexamen som senare även kompletterats med en MBA.
Företag E	En av företagets grundare och VD under hela den aktuella perioden. Har en bakgrund som gymnasieingenjör och har arbetat för ett av Sveriges största entreprenadföretag.
Företag F	Har varit VD under hela den aktuella perioden men saknade innan tillträdet som VD branscherfarenhet. Har en bakgrund med ledarskapsbefattning på ett av Sveriges större företag och utbildning inom el och telekom.
Företag G	VD under hela den aktuella perioden men hade ingen självklar koppling till företaget innan tillträde. Har en bakgrund som affärsområdeschef inom ett av Sveriges största entreprenadföretag med stora komplicerade entreprenader. Dessförinnan utbildat sig till väg- och vatten ingenjör vid Chalmers vilket kompletterades med studier inom logistik och ekonomi.

Det viktigaste VDn gör i företaget

Företag A	Genom att sätta mål, och skapa en plan för att nå dit, göra det tydligt för alla i företaget vad de ska göra.
Företag B	Driva utvecklingen av verksamheten. "Försöka vara imorgon, inte idag."
Företag C	Skapa stora affärer som sysselsätter mycket folk samt att motivera och få med sig de anställda.
Företag D	Lyssna in anställda och kunder för att kunna representera företaget och skapa en tydlig företagsprofil som utgör en attraktiv arbetsplats och samarbetspartner.

Företag E	Arbeta med marknadsfrågor och utveckling av medarbetare.
Företag F	Skapa förutsättningar för att andra i organisationen ska lyckas väl med sina arbetsuppgifter. Strategiskt arbete.
Företag G	Skapa förutsättningar för medarbetarna att trivas och lösa sina uppgifter.

Mål under den aktuella perioden

Företag A	Etablera stödsystem, en plattare organisation, certifiering av företaget samt ett tillväxtmål på 25% per år. Även en stödnivå för att samla kraft inför fortsatt tillväxt fanns inplanerad.
Företag B	Behålla marknadsandelar inom ett verksamhetsområde medan företaget lär sig ett nytt. Mål av en mer operativ karaktär än ekonomiska. Exempelvis x st lägenheter i årstakt.
Företag C	Tillväxtmål och operativa mål som mäts med kvantitativ data så väl som kvalitativa mål inom områden som rekrytering.
Företag D	Hade omsättningsmål i början av perioden men skiftades till organisationsmål i och med byte av VD.
Företag E	Bland annat omsättningsmål och expansionsmål.
Företag F	Har under hela perioden haft som ambition att växa men det var först 2011 som den nya målplanen lanserades med omsättningsmål, organisationsmål, lönsamhetsmål samt aktivitetsplan och strategier för att nå målen.
Företag G	Arbetar med varumärkesmål där de har omsättningsmål, miljömål och arbetsmiljömål som är underordnade.

Mål som inte uppnåddes under perioden

Företag A	Miljö- och kvalitécertifiering uppnåddes senare än planerat.
Företag B	Lönsamhetsmålet på 3%
Företag C	Lönsamhetsmålet på 5%
Företag D	Fick inte igång så många egna utvecklingsprojekt som de ville, mycket pga. av detaljplaner som inte gick igenom.
Företag E	Omsättningsmålet nåddes senare än tänkt på grund av finanskrisen.
Företag F	Lönsamhetsmålen.
Företag G	kan aldrig bli tillräckligt nöjda med procenten.

Särskilt lyckade mål/satsningar under perioden

Företag A	Satsningen på stödsystem
Företag B	Införskaffning av mark, markanvisning,
Företag C	Egenutvecklade projekt
Företag D	Egenutvecklade projekt
Företag E	Expandera utanför den ordinarie verksamhetsorten genom att ta stora entreprenader.
Företag F	Expansion till nya regioner och marknader.
Företag G	Satsningen på medarbetarna.

Företagets organisation

Företag A	Har sedan den nya VD till trädde strävat mot en plattare organisation. Bara tre steg mellan VD och kollektivanställd.
Företag B	Företaget håller på att bolagiseras där de tre verksamhetsgrenarna blir egna dotterbolag med egna VD:ar.
Företag C	Klassisk linje-stab-organisation. VDn förespråkar hierarki och det är 6 steg från VD till Kollektivanställd.
Företag D	En klassisk funktionsorganisation med affärsområdeschefer och arbetschefer som har hjälp av olika staber
Företag E	Linje-staborganisation med projektchefer direkt underställda VDn.
Företag F	Linje-staborganisation där de olika grenarna ligger i dotterbolag.
Företag G	Organiserat som en koncern med dotterbolag med linje-staborganisation i grundstrukturen.

Företagets huvudsakliga verksamhet

Företag A	Byggservice och entreprenad
Företag B	Nyproduktion av hyresrätter och småhus samt ombyggnation
Företag C	Entreprenad och egenutvecklade projekt
Företag D	Entreprenad och egenutvecklade projekt
Företag E	Arbetar endast med partneringsprojekt inom entreprenad.

Företag F	Entreprenad och byggservice.
Företag G	Entreprenad och byggservice.

Viktigaste resursen

Företag A	Beskriver företaget som en kedja där alla resurser är lika viktiga.
Företag B	Dotterbolagscheferna, specialistkompetens i dotterbolagen och produktionspersonalen.
Företag C	Beskriver företaget som ett korthus. Arbetscheferna lyfts fram som viktiga.
Företag D	Produktionsapparaten och säljavdelningen
Företag E	Kompetensen inom partnering.
Företag F	Personalen
Företag G	Personalen

Vilken personal har ni själva?

Företag A	Har egen personal vad gäller traditionellt snickeriarbete. Hyr in personal för övrigt arbete.
Företag B	Har alla tjänstemän de behöver och yrkesarbetare för att kunna erbjuda vissa tjänster utöver vanligt snickeriarbete men köper även in resurser vid behov.
Företag C	Verksamheten går mer åt construction management vilket gör att företaget inte längre anställer speciellt många snickare utan istället köper in mer och mer personal. För tillfället finns det dock yrkesarbetare med kompetens inom ett flertal områden även om företaget köper in en del resurser vid behov.
Företag D	Täcker större delen av personal behovet själva och köper in resurser när det behövs. Installationssamordning är den största bristen.
Företag E	Har ungefär 80% av de snickarna de behöver för att klara produktionen, resterande hyrs in.
Företag F	Egna snickare inom entreprenad och lokalt inhyrda vid koncept byggnation. Hyr in annan kompetens som till exempel installations samordnare.
Företag G	Anser sig ha mycket egen personal. Gör ej anläggning själv utan hyr in den kompetensen. Hyr även in viss annan personal vid behov.

Hur företaget arbetar med personal

Företag A	Försöker att skapa tydliga karriärsvägar för sina anställda för att behålla dem och öka engagemanget.
Företag B	Köper in extern utbildning inom ledning, bolags- och yrkeskunskap. Haft stor personalomsättning i ny produktionsdelen. Försöker hitta diversifierad personal (etiskt och könsmässigt) då de anser det finns mycket outnyttjad kompetens.
Företag C	Letar efter individer som är engagerade, ordningsamma och kostnadsmedvetna.
Företag D	Har en karriärsmatris som visar de anställda vad de behöver komplettera med för kompetens för att kunna avancera inom organisationen. Har även jobbat med att försöka skapa mer flexibla arbetstider.
Företag E	Stödjer sin personal med internutbildning inom bland annat ledarskap, partnering och 3D-modellering.
Företag F	Har bland annat årliga utmärkelser för att motivera personalen samt ett utbildningsprogram.
Företag G	Utöver internutbildning så har de en bok baserad på examensarbeten med företagets kärnvärden och värdegrund för att lättare kunna rekrytera rätt samt att få personalen att dra åt samma håll.

Vilka produkter/tjänster erbjuder företaget?

Företag A	Entreprenader, byggservice och "magkänsla".
Företag B	Utför ombyggnationer och levererar småhus samt hyresrätter.
Företag C	Entreprenader och ombyggnation.
Företag D	Entreprenader.
Företag E	Entreprenad inom ramen för partnering.
Företag F	Entreprenad, byggservice och konceptbyggnation.
Företag G	Byggservice och entreprenader

Vilken har varit företagets viktigaste produkt under tillväxten

Företag A	Servicearbetena.
Företag B	Ombyggnadsprojekt.
Företag C	Stora prestigeprojekt.

Företag D	Kommersiella projekt.
Företag E	Partnering projekt.
Företag F	Entreprenad och konceptbyggnation.
Företag G	Entreprenad och byggservice

Företagets viktigaste kundsegment

Företag A	Fastighetsägare, däribland kommunala bostadsbolag. Repetitiva kunder.
Företag B	Allmännyttiga bostadsbolag, exempelvis HSB
Företag C	Offentliga sektorn. Beställer många gånger stora komplexa projekt.
Företag D	Stora fastighetsbolag och företag som bygger ut.
Företag E	Kommun och landsting.
Företag F	Fastighetsbolag inom både offentlig och privat sektor.
Företag G	Ett par återkommande kommersiella kunder.

Partnerskap med kunder

Företag A	Har satsat mycket på partnering och gillar att driva projekt med öppna böcker och ärlighet. Hellre medpartner än motpartner.
Företag B	Inga partnerskap men en kund som de driver 4 projekt tillsammans med för tillfället.
Företag C	Olika typer av partnerskap beroende på upphandlingsform.
Företag D	Har flera partnerskap, sett till att båda parter ringer varandra för att diskutera projekt.
Företag E	Alla projekt sker inom ramen partnering, vissa kunder har man även strategisk partnering med.
Företag F	Arbetar ofta med partnering av någon form i projekten de genomför samt har många återkommande kunder, speciellt inom konceptbyggnation.
Företag G	Arbetar med andra företag där företagen handlar av varandra och på så vis skapas en typ av partnerskap.

Partnerskap med leverantörer

Företag A	Sällan riktig partnering men har A-leverantörer och ramavtal för vissa delar av sin verksamhet.
------------------	---

Företag B	Inga partnerskap men har byggt upp en egen lite inköpsorganisation i Baltikum.
Företag C	Ramavtal för vissa delar.
Företag D	Ramavtal på servicesidan. Partner skap i projekt där leverantörerna kan och vill.
Företag E	Ambitionen är att ha partnerskap med sina leverantörer, framför allt med underleverantörer som levererar tjänster.
Företag F	I vissa projekt försöker företaget arbeta med leverantörer inom ramen för partnering men annars används även ramavtal filtigt.
Företag G	Försöker ha nära relationer med ett fåtal leverantörer men erbjuder viss frihet till de olika lokala verksamheterna.

Satsningar under perioden

Företag A	Införskaffa stödsystem och platta ut organisationen.
Företag B	Bolagisera verksamheten, bygga upp kompetens inom nyproduktion samt egenutvecklade projekt.
Företag C	Vinna stora komplexa projekt, etablera på nya orter samt egenregiprojekt.
Företag D	Plattare organisation samt bättre företagskultur.
Företag E	Satsat på att få igång användningen av VR i projekt.
Företag F	Två nyetableringar och investering i stödsystem.
Företag G	Skapa högt medarbetarfokus samt att växa för att skapa trygghet för de anställda.

Utmaningar under perioden

Företag A	Få alla i företaget att arbeta utifrån den nya strategin.
Företag B	Hantera två stycken stora förlustprojekt som företaget var delaktiga i under perioden.
Företag C	Få med sig organisationen samt att rekrytera den kompetensen som behövs.
Företag D	Få hela organisationen att arbeta efter den nya strategin.
Företag E	Bland annat att hinna rekrytera i den takten som företaget vuxit.
Företag F	Dalande entreprenadverksamhet i ursprungsregionen.

Företag G	Se till att de anställda lever upp till den satta värdegrunden och att de som nyrekryteras verkligen står bakom värdegrunden.
------------------	---

Stora förändringar i företaget under perioden

Företag A	Införandet av stödsystem. "Födelsen" av den organisation och verksamhet som de bedriver idag.
Företag B	Bolagisering av verksamheten. Tillökning av verksamhetsgrenar (ny produktion av småhus och hyresrätter).
Företag C	Företaget har växt och allt har blivit större samtidigt som etablering på nya orter har genomförts.
Företag D	Ny VD som medfört ett nytt organisatoriskt tänk. Övergått till att satsa mer på kommersiella projekt än offentliga.
Företag E	Utveckling av det befintliga snarare än implementering av nya funktioner.
Företag F	Två nyetableringar och nya stödsystem. I slutet av perioden även ett skift från tillväxtfokus mot lönsamhetsfokus.
Företag G	Skifta företagets fokus till medarbetarna samt tillväxt både genom förvärv och organisk tillväxt.

Nya målsättningar

Företag A	Öka omsättningen och etablera på nya orter.
Företag B	Öka omsättning och lönsamhet genom att satsa på fler egenregiprojekt
Företag C	Öka omsättningen, höja marginalerna, fler egenregiprojekt samt internationell etablering.
Företag D	Öka omsättningen genom att expandera på redan etablerade orter
Företag E	Håller på att arbeta fram en ny affärsplan för tillfället, tillsammans med två nya ägare.
Företag F	Lönsamhetsförbättring och projektutveckling.
Företag G	Bli Sveriges största privatägda byggbolag med lokal närvaro.

Vad anser VDarna har varit viktigast för företagets tillväxt?

Företag A	Gått hårt ut mot fastighetsägare och andra repetitiva kunder.
Företag B	Stora entreprenader av bostäder.
Företag C	Få med sig rätt personal och välja rätt projekt.
Företag D	Satt som mål att företaget ska växa och skriva in det i affärsplan samt att sedan få företaget att arbeta utefter affärsplanen. Rätt personal och ett starkt varumärke nämns också som bidragande faktorer.
Företag E	Att de hållit sig till affärsplanen och endast arbetat med partnering projekt.
Företag F	Personalens insats och att man hittat rätt personal när man rekryterat. Även styrelsen har haft en bidragande roll samt att man vågat ta hjälp av externa konsulter för att skapa sin värdegrund.
Företag G	Att företagets ägare har låtit VDn och ledningsgruppen styra företaget utan att lägga sig i samt att de tidigt gick ut med att de skulle ha ett högt medarbetarfokus.

Bilaga H – Redovisning av företagens nyckeltal

År	Byggtema i Örebro				ByggDialog			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Omsättning	90 485	131 659	238 746	235 000	131 278	203 689	349 343	448 374
Tillgångar	33743	42550	78005	75008	29499	49292	77355	100162
Anställda	35	52	71	52	31	43	51	67
Soliditet	33%	35%	32%	40%	27%	30%	34%	33%
Resultat före dispositioner	4525	6443	16634	11026	2268	9334	22570	27168
Resultat	3 291	3 373	9 062	6 485	1 635	6 825	16 539	15 216
Vinstmarginal	5,11%	4,96%	6,98%	4,70%	1,75%	4,70%	6,47%	6,06%
Avkastning på eget kapital	40%	44%	66%	37%	28%	63%	86%	81%
Avkastning på totalt kapital	14%	15%	21%	15%	5%	19%	29%	27%
Omsättning per anställd	2585	2532	3363	4519	4235	4737	6850	6692
Lönekostnad per anställd	271	241	218	320	421	444	457	437

	BTH Bygg AB				LG Lindqvist bygg AB			
År	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Omsättning	361 123	572 307	722 910	681 974	132 129	114 646	217 105	240 901
Tillgångar	240279	266581	256616	205917	40567	40656	54391	67154
Anställda	118	123	114	107	40	53	62	76
Soliditet	17%	16%	14%	17%	48%	39%	43%	28%
Resultat före dispositioner	11442	-4337	-9338	973	3914	1922	11749	3764
Resultat	8 472	-2 726	-3 161	499	2 123	1 417	6 407	2 121
Vinstmarginal	5,47%	3,67%	0,81%	-2,72%	0,28%	5,57%	3,39%	7,95%
Avkastning på eget kapital	28%	-10%	-27%	3%	20%	12%	51%	20%
Avkastning på totalt kapital	5%	-1%	-3%	1%	10%	5%	22%	6%
Omsättning per anställd	3060	4653	6341	6374	3303	2163	3502	3170
Lönekostnad per anställd	392	405	439	495	406	385	439	450

	MVB öst AB				Byggmästargruppen entreprenad GL AB			
År	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Omsättning	171 475	230 613	238 271	432 463	201 610	287 576	370 307	487 142
Tillgångar	104142	88568	156925	181039	35200	59635	120273	108209
Anställda	45	48	56	67	67	66	78	108
Soliditet	21%	19%	7%	10%	9%	22%	15%	22%
Resultat före dispositioner	15504	7844	3722	19547	-3455	3273	7170	-5927
Resultat	10 704	3 720	1 598	3 744	-3 455	3 247	5 231	-5 927
Vinstmarginal	10,23%	3,88%	1,96%	5,31%	-1,64%	1,17%	1,95%	-1,19%
Avkastning på eget kapital	72%	47%	33%	112%	-112%	25%	39%	-25%
Avkastning på totalt kapital	17%	10%	3%	13%	-9%	6%	6%	-5%
Omsättning per anställd	3811	4804	4255	6455	3009	4357	4748	4511
Lönekostnad per anställd	428	429	441	432	372	432	394	428

	Aros bygg och förvaltning AB				Byggnadsfirman Otto Magnusson AB			
År	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Omsättning	196 283	277 691	375 672	418 004	371 639	512 929	524 622	604 585
Tillgångar	69314	97592	151310	110528	125734	166535	166641	144840
Anställda	65	83	89	95	185	203	206	203
Soliditet	23%	23%	16%	30%	16%	14%	15%	19%
Resultat före dispositioner	12880	13699	8896	14754	12735	4646	13612	3879
Resultat	7 474	7 932	3 855	8 312	7 435	441	6 075	2 442
Vinstmarginal	6,90%	5,27%	3,97%	4,48%	3,49%	0,98%	2,77%	0,82%
Avkastning på eget kapital	80%	60%	36%	44%	62%	20%	53%	14%
Avkastning på totalt kapital	20%	15%	10%	17%	10%	3%	9%	3%
Omsättning per anställd	3020	3346	4221	4400	2009	2527	2547	2978
Lönekostnad per anställd	358	333	411	400	340	364	369	382

	Byggmästar'n i Skåne AB				Byggom AB			
År	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Omsättning	463 326	505 059	642 091	671 141	79 901	104 581	116 076	160 562
Tillgångar	163757	179086	194080	257524	32689	29653	28509	34223
Anställda	165	175	210	215	45	55	56	57
Soliditet	39%	39%	37%	34%	28%	28%	31%	37%
Resultat före dispositioner	13987	22806	18972	22799	2907	3526	618	4752
Resultat	12 868	12 628	16 501	11 925	1 366	1 928	79	7 851
Vinstmarginal	3,04%	4,64%	2,96%	3,40%	3,72%	3,49%	0,61%	2,98%
Avkastning på eget kapital	22%	33%	27%	26%	32%	42%	7%	38%
Avkastning på totalt kapital	9%	13%	10%	9%	9%	12%	3%	14%
Omsättning per anställd	2808	2886	3058	3122	1776	1901	2073	2817
Lönekostnad per anställd	354	355	360	382	321	325	358	384

	SEFA Byggnads AB				Erlandsson Bygg AB			
År	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Omsättning	304 704	458 010	725 066	898 863	237 654	311 110	404 661	628 324
Tillgångar	64017	151594	264397	301006	75394	91534	119966	187850
Anställda	98	122	165	180	142	161	226	237
Soliditet	26%	18%	15%	26%	29%	21%	13%	14%
Resultat före dispositioner	13587	11761	6210	39689	7431	3746	9455	16086
Resultat	7 358	8 799	2 861	40 318	3 651	0	5 473	8 805
Vinstmarginal	4,50%	2,68%	1,43%	4,87%	3,16%	1,38%	2,53%	2,62%
Avkastning på eget kapital	82%	44%	16%	50%	35%	20%	62%	63%
Avkastning på totalt kapital	21%	8%	4%	15%	10%	5%	9%	9%
Omsättning per anställd	3109	3754	4394	4994	1674	1932	1791	2651
Lönekostnad per anställd	292	297	313	371	278	319	299	356

	Tommy Byggare AB				RO-gruppen AB			
År	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Omsättning	208 961	267 079	421 500	484 176	142 906	170 842	257 848	323 784
Tillgångar	76463	84241	103336	105004	33678	49931	63501	83887
Anställda	116	122	140	153	45	54	63	78
Soliditet	24%	21%	17%	16%	43%	29%	28%	14%
Resultat före dispositioner	4068	3189	7380	6187	9233	5129	5120	-4090
Resultat	2 397	2 856	5 938	-3 208	5 247	2 791	3 145	-1 334
Vinstmarginal	2,18%	1,32%	1,89%	1,39%	6,47%	3,05%	4,47%	0,16%
Avkastning på eget kapital	23%	18%	42%	36%	63%	36%	29%	-34%
Avkastning på totalt kapital	6%	4%	8%	6%	27%	10%	18%	1%
Omsättning per anställd	1801	2189	3011	3165	3176	3164	4093	4151
Lönekostnad per anställd	334	346	355	357	334	329	380	394

Byggnadsaktiebolaget Tornstaden

År	2009	2010	2011	2012
Omsättning	250 924	342 794	420 893	514 088
Tillgångar	87754	105003	154735	231945
Anställda	51	64	80	93
Soliditet	32%	44%	42%	37%
Resultat före dispositioner	20268	29878	34261	44439
Resultat	14 896	21 963	25 168	24 487
Vinstmarginal	8,66%	8,15%	8,78%	8,10%
Avkastning på eget kapital	71%	64%	53%	52%
Avkastning på totalt kapital	23%	28%	22%	19%
Omsättning per anställd	4920	5356	5261	5528
Lönekostnad per anställd	471	452	452	459

Bilaga I – Nyckeltalsdiagram

I bilagan återges nyckeltalen som rapporten har behandlat i form av diagram för att ge ett visuellt stöd till läsaren med syftet att sätta perspektiv på hur förändringarna förhållit sig till varandra över åren. Det finns 6 stycken olika typer av diagram som behandlar data från varje företag samt för regionsgenomsnittet och det totala genomsnittet.

Diagram A visar avkastningen på kapital i förhållande till soliditet. Det är intressant eftersom att avkastning på kapital redovisas i procent och är beroende av hur mycket kapital som finns i företaget. Samtidigt så är soliditet ett mått på hur mycket av en viss typ av kapital bolaget har tillgång till. Innebörden av det blir att en hög avkastning på kapitalet i företaget kan bero på kapitalbrist snarare än bra resultat.

Diagram B är tänkt att ge en överblick av företagets nyckeltal som berör personal. Dels hur företaget har vuxit som organisation och dels hur det påverkat verksamheten i termer av lönekostnader och omsättning.

Diagram C visar på hur företagen har vuxit i ekonomiska termer vilket kompletteras med vinstmarginalen för att sätta tillväxten i perspektiv till effektivitet i organisationen.

Diagram D sätter resultat efter finansiella poster, eller resultat före dispositioner emot årets resultat. Det görs för att visa på hur mycket av resultatet som ägarna disponerar över som sparas inför framtiden. Därtill visas omsättningen för att ge perspektiv på hur de olika resultatnivåerna förändrats i förhållande till förändringen i omsättning.

Diagram E visar lönekostnader i förhållande till vinstmarginalen. Grundtanken i detta diagram är att företagen är tjänstebaserade och beroende av de som arbetar inom dem vilket innebär att effektiviteten blir beroende av personalen. Motivet för att betala mer för sin personal borde därför i hög grad bero på att företaget vill höja effektiviteten i organisationen, där vinstmarginalen utgör ett bra mått på effektivitet i en organisation⁴.

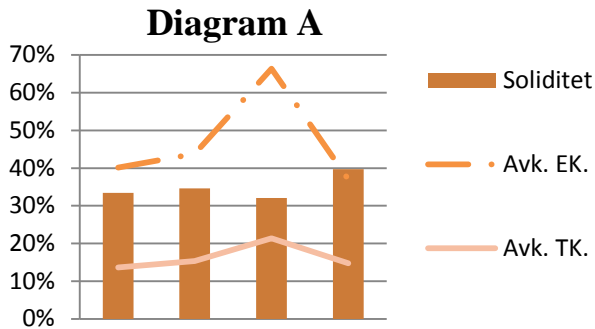
Diagram F visar avkastning på eget kapital jämfört med omsättning för att visa på hur avkastningen på ägarnas investeringar förändras när det sker en tillväxt i omsättning.

För att diagrammen ska bli lätt överskådliga och inte uppta för mycket plats i bilagan så används följande förkortningar för nyckeltalen:

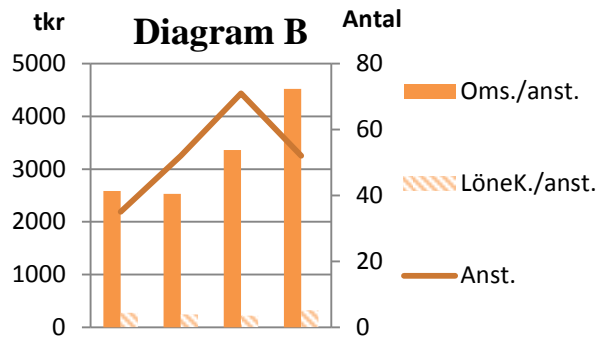
Nyckeltal	Förkortning	Nyckeltal	Förkortning
Anställda (st)	Anst.	Resultat (tkr)	Resultat
Avkastning på eget kapital (%)	Avk. EK.	Resultat för dispositioner (tkr)	Res. f. disp.
Avkastning på totalt kapital (%)	Avk. TK.	Soliditet (%)	Soliditet
Lönekostnad per anställd (tkr)	LöneK./anst.	Tillgångar (tkr)	TillG.
Omsättning (tkr)	Oms.	Vinstmarginal (%)	VinstM.
Omsättning per anställd (tkr)	Oms./anst.		

⁴ Effektivitet kan mätas på flera sätt och olika mått passar olika perspektiv bra. Exempelvis är det ur ägarperspektiv kanske mer intressant att jämföra emot vilken avkastning på eget kapital organisationen genererar, eller vilket resultat som fås ut före dispositioner.

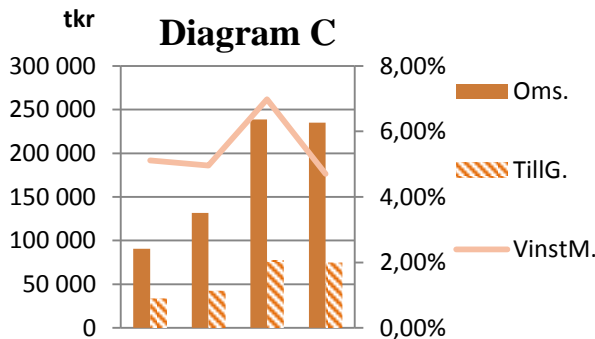
Byggtema i Örebro



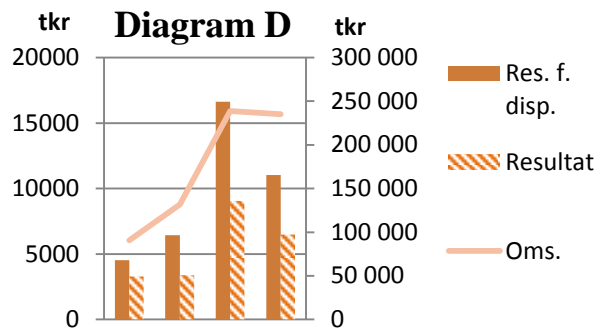
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



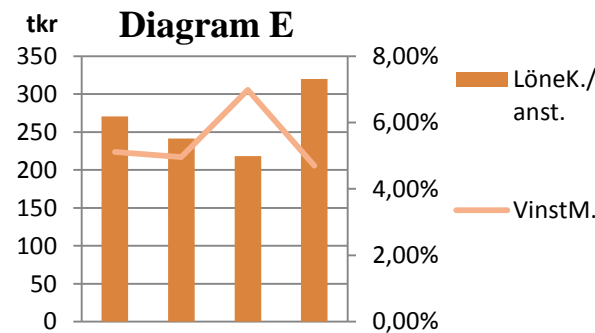
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



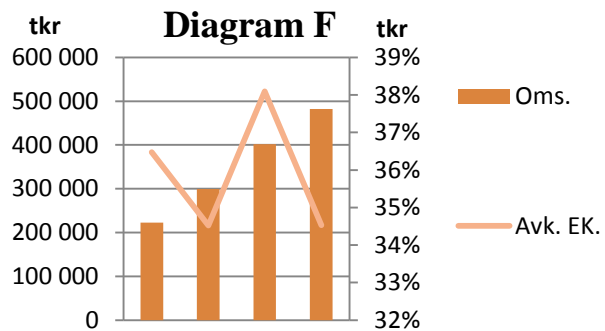
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

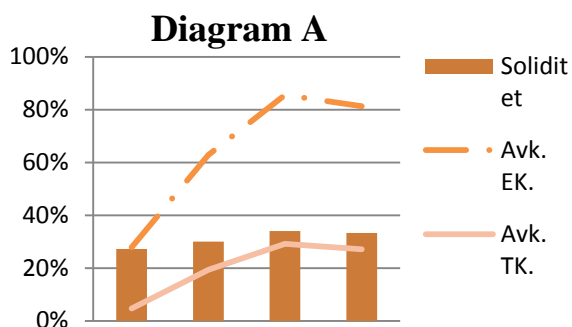


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

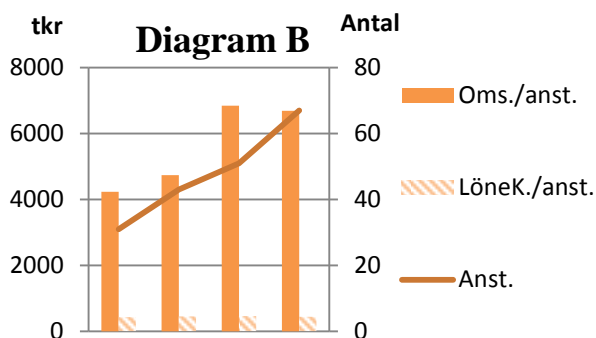


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

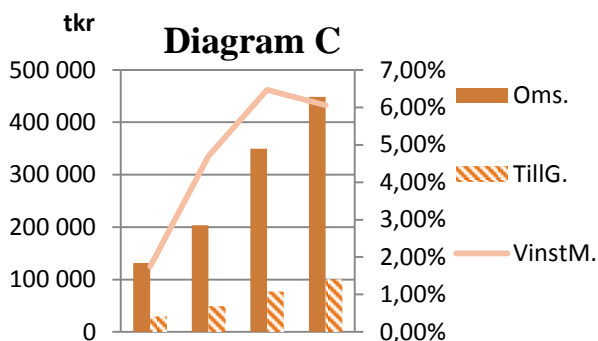
ByggDialog AB



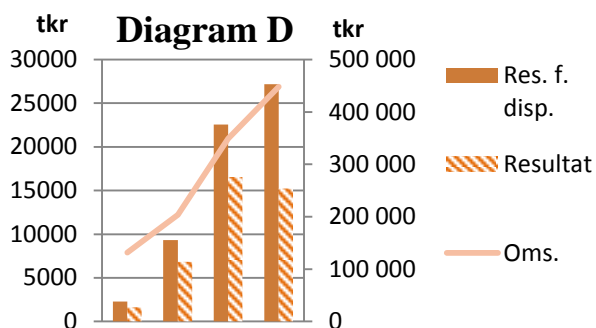
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



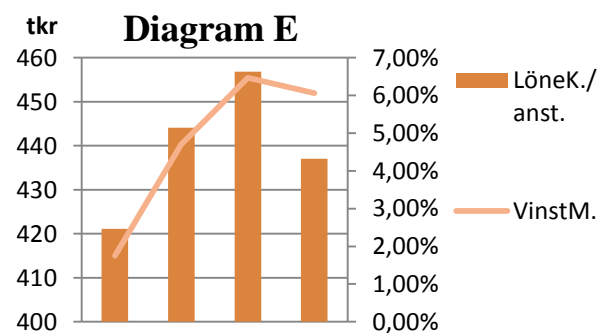
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



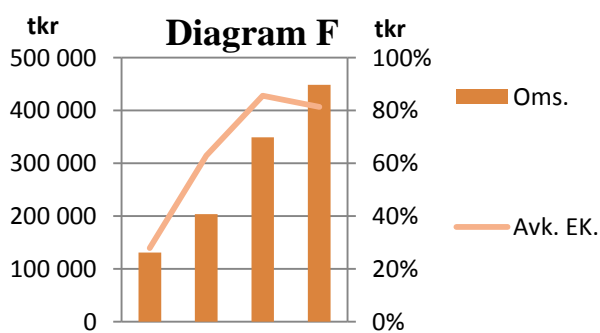
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

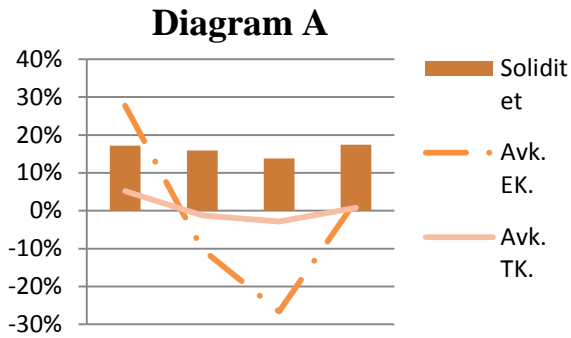


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

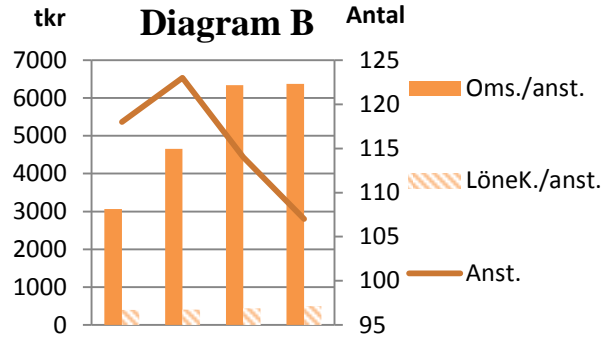


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

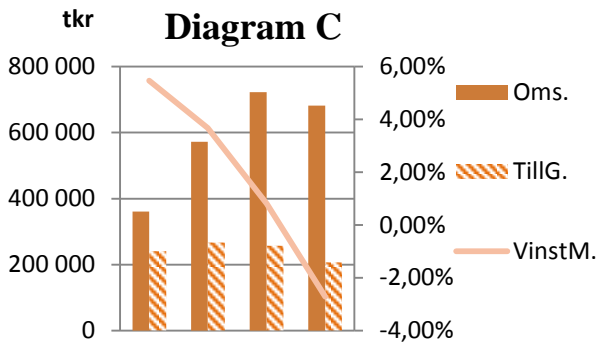
BTH Bygg AB



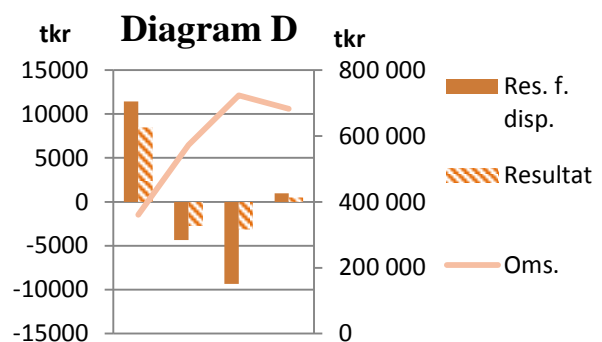
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



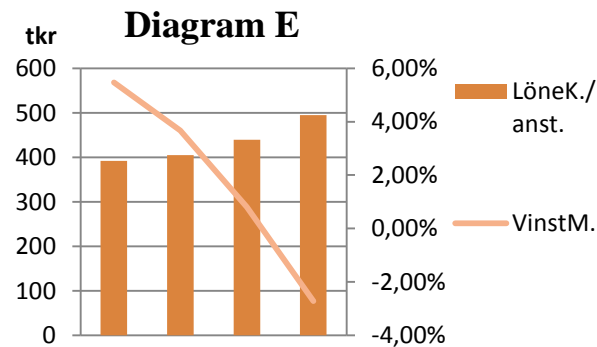
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



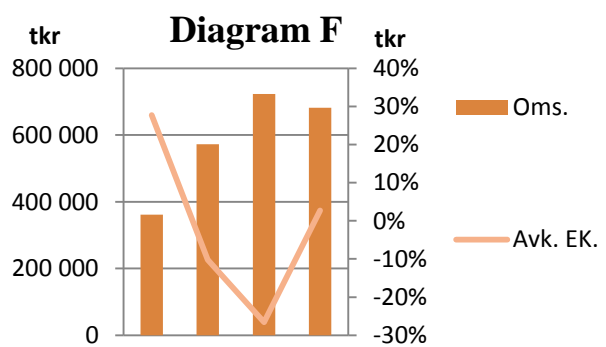
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

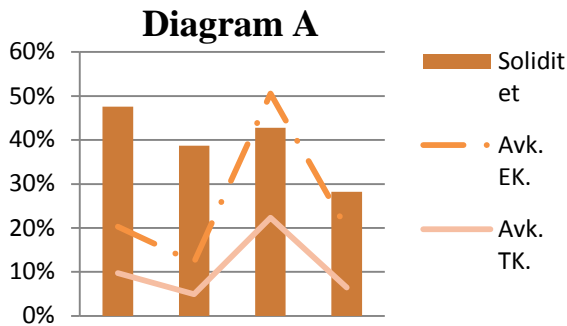


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

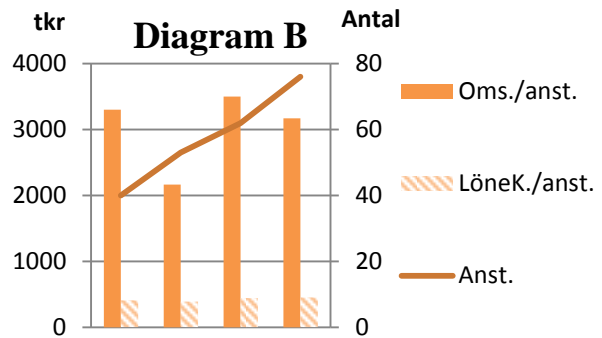


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

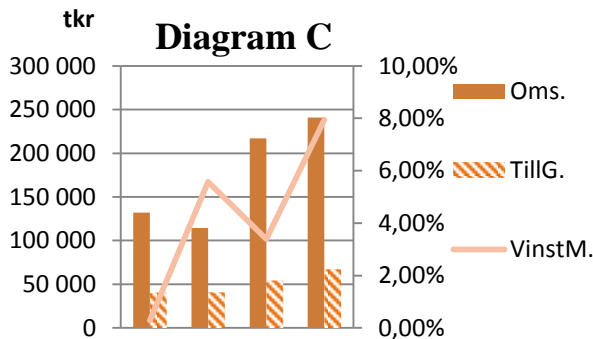
LG Lindqvist bygg AB



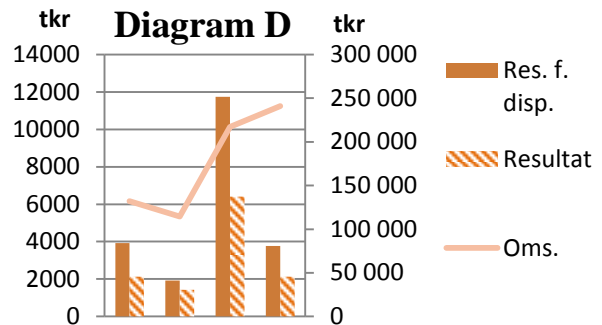
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



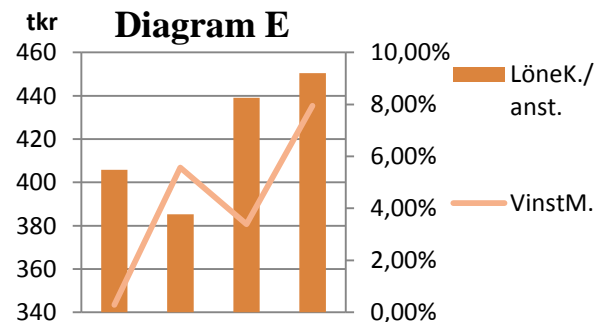
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



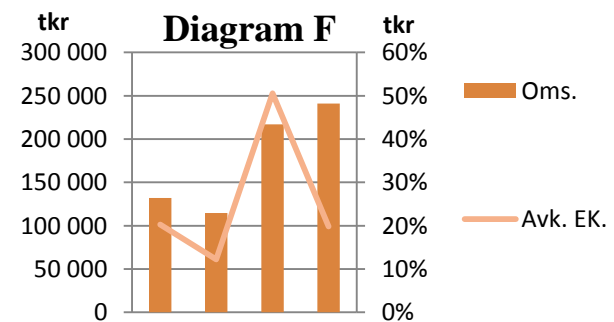
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

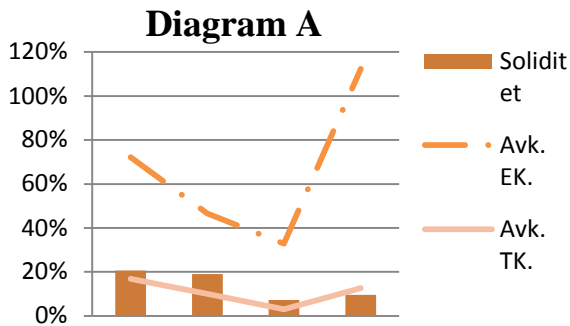


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

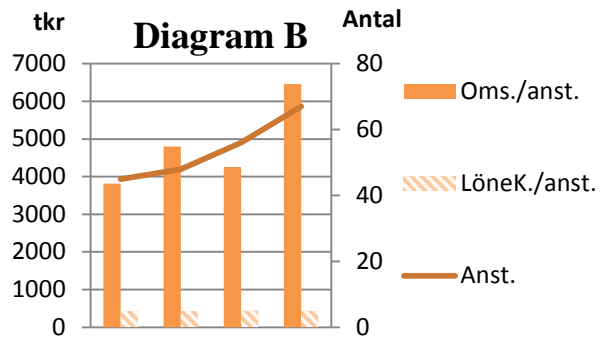


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

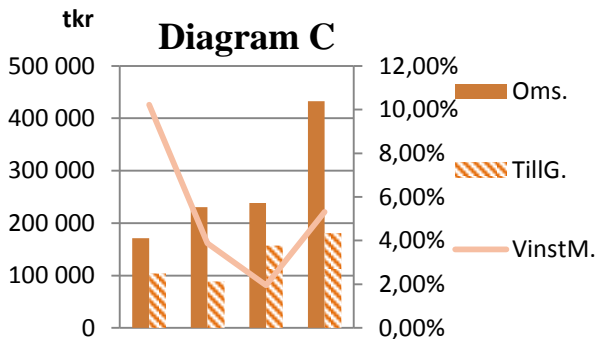
MVB Öst AB



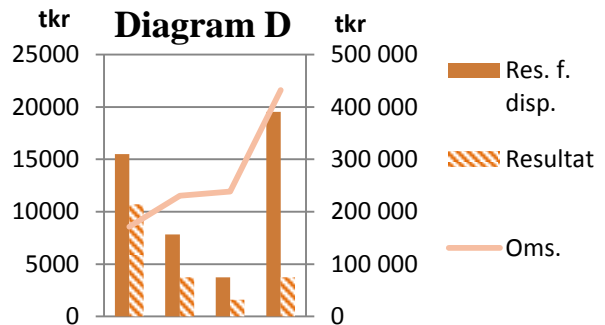
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



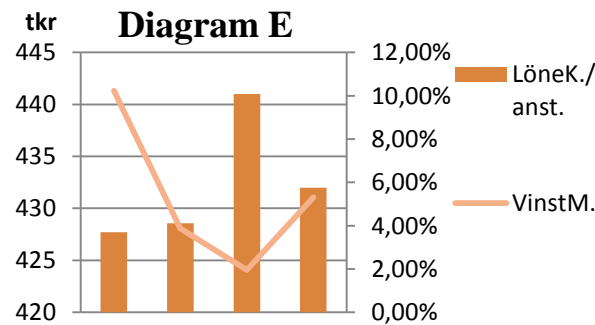
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



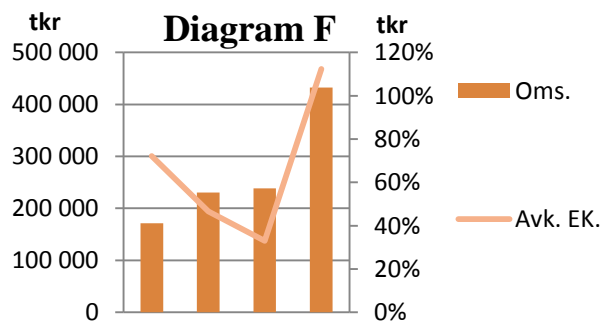
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

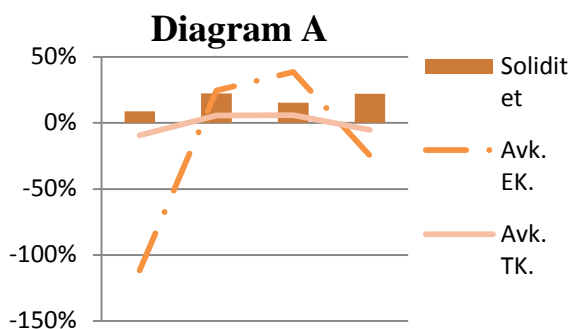


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

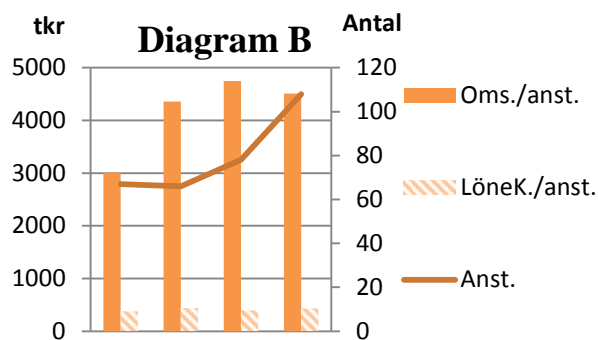


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

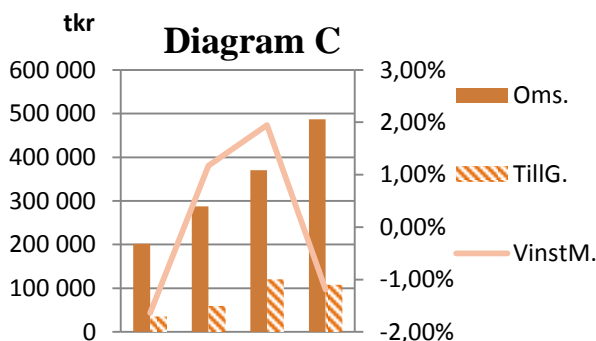
Byggmästargruppen Entreprenad GL AB



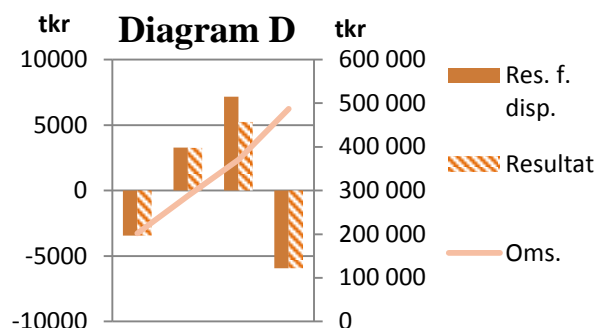
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



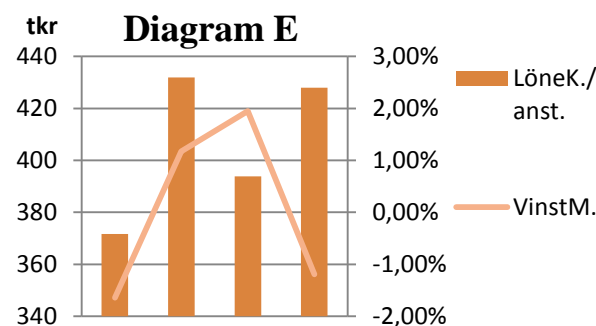
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



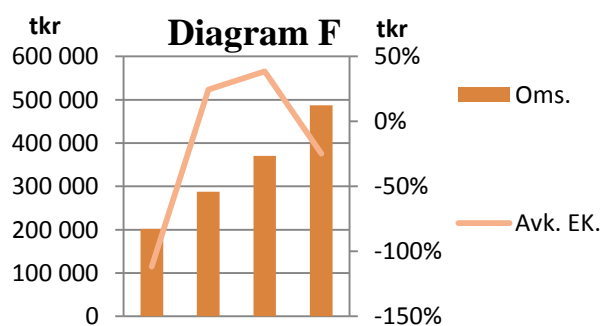
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

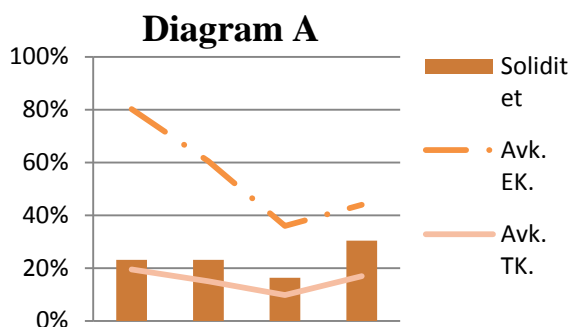


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

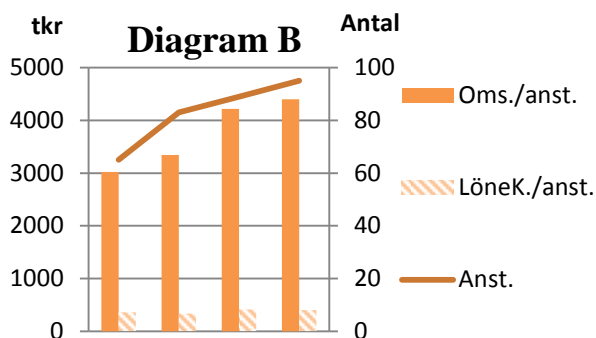


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

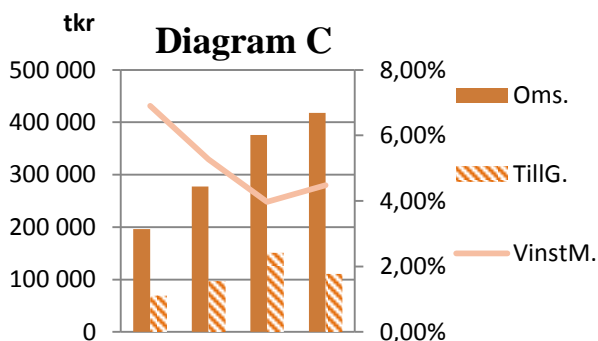
Aros bygg och förvaltning AB



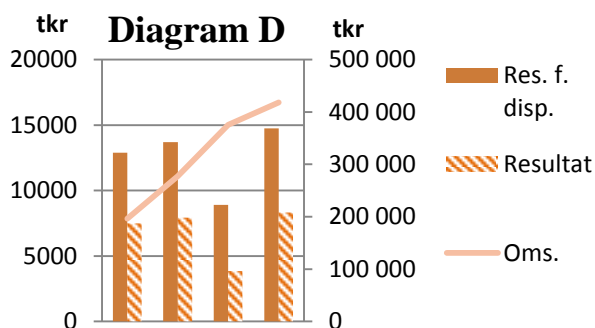
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



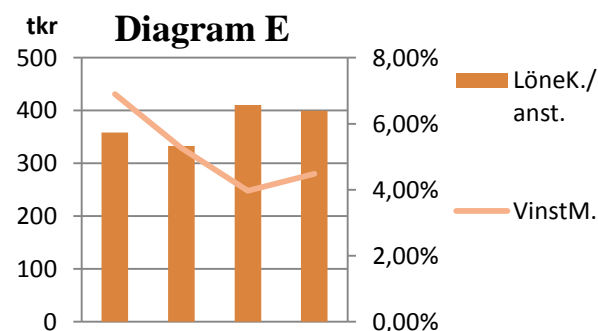
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



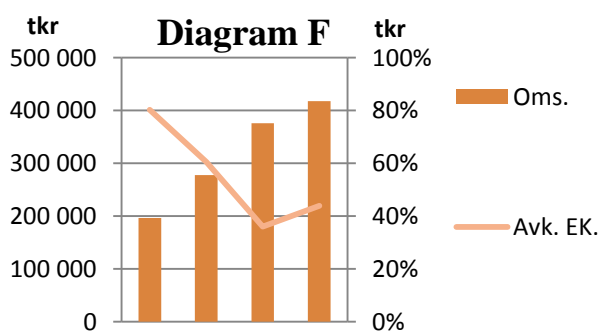
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

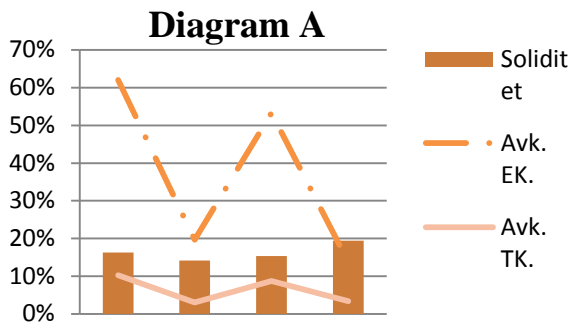


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

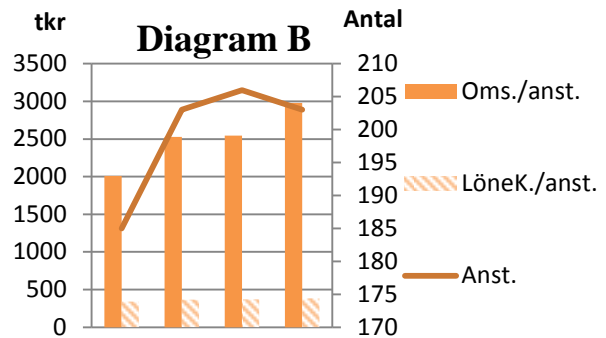


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

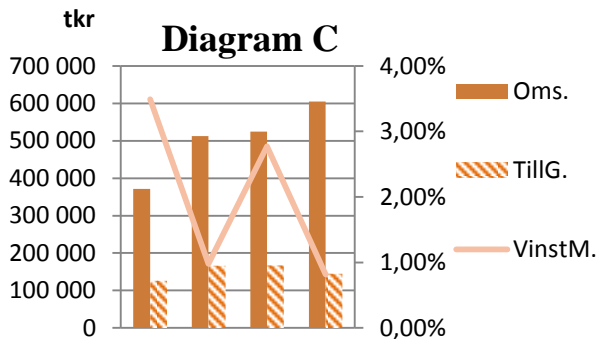
Byggnadsfirman Otto Magnusson AB



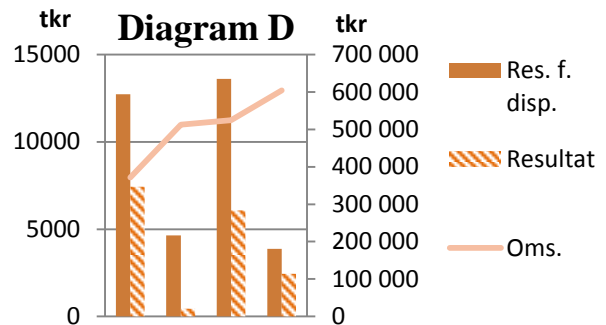
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



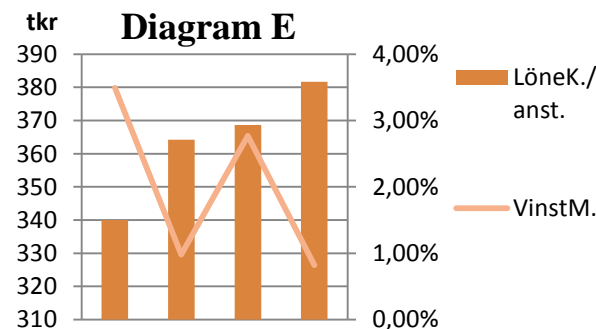
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



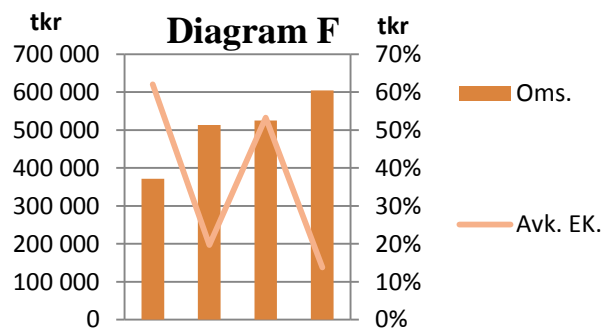
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

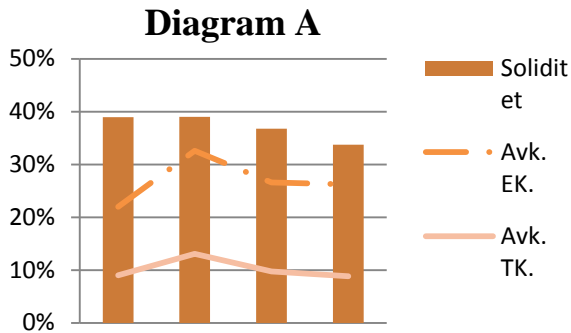


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

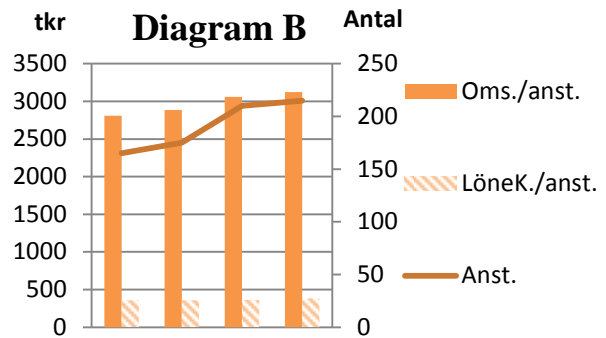


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

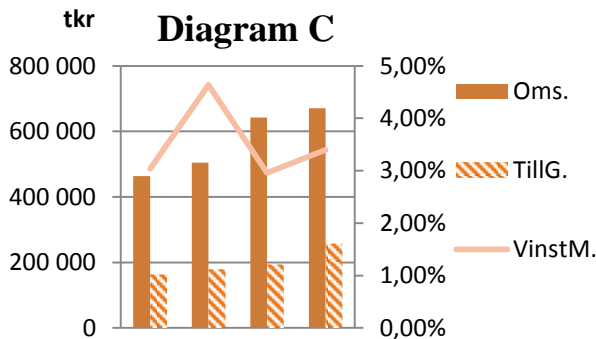
Byggmästar'n i Skåne AB



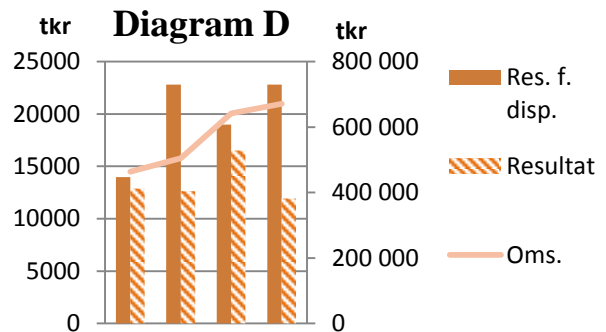
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



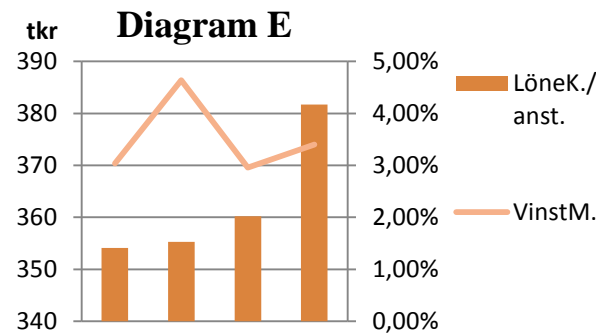
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



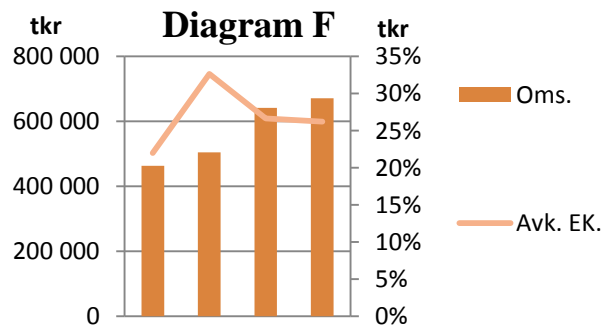
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

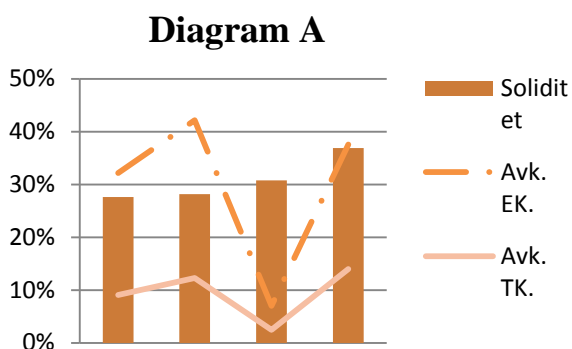


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

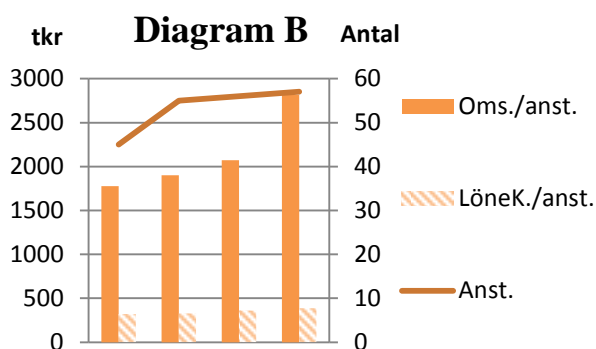


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

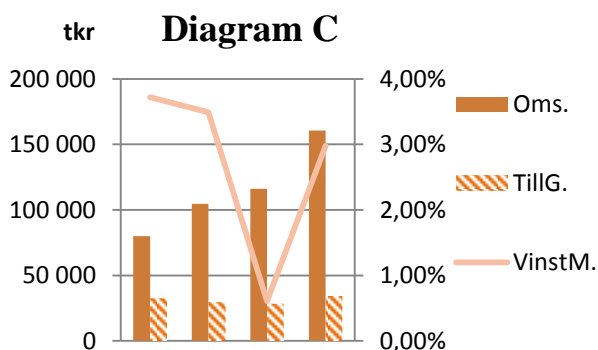
Byggom AB



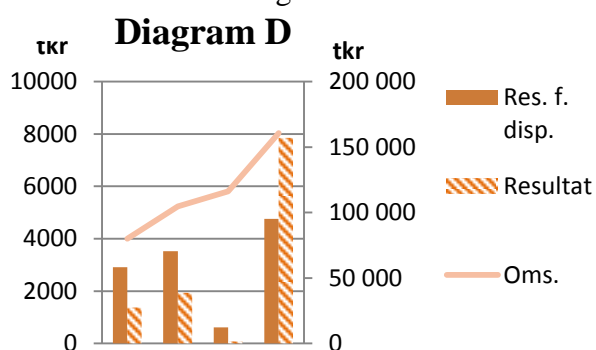
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



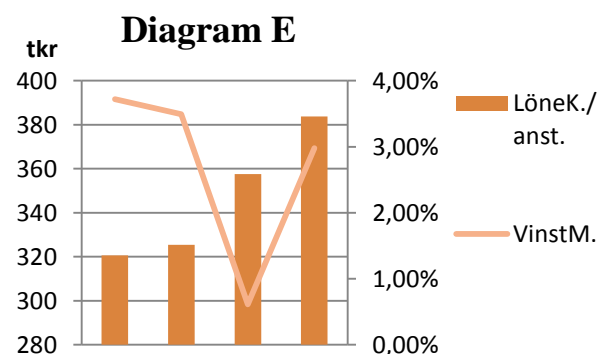
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



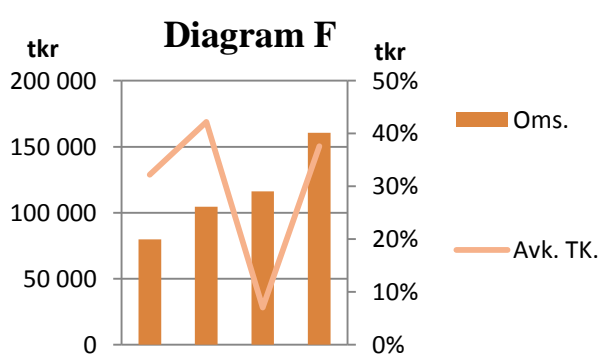
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

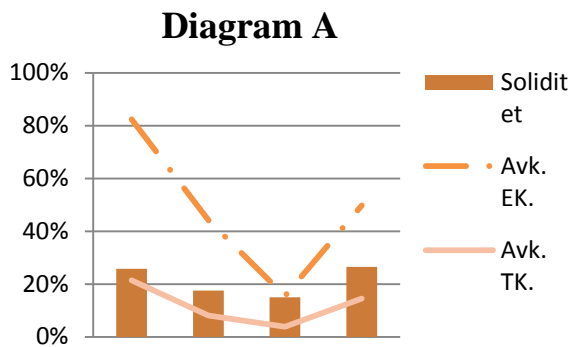


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

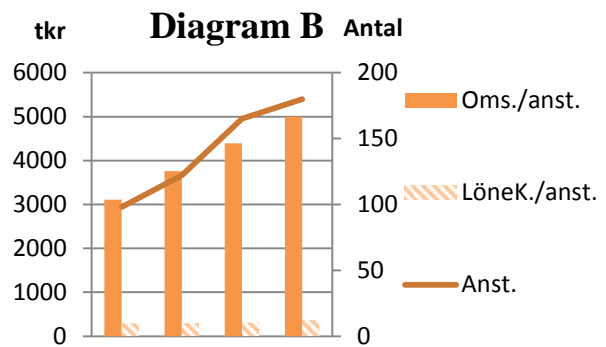


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

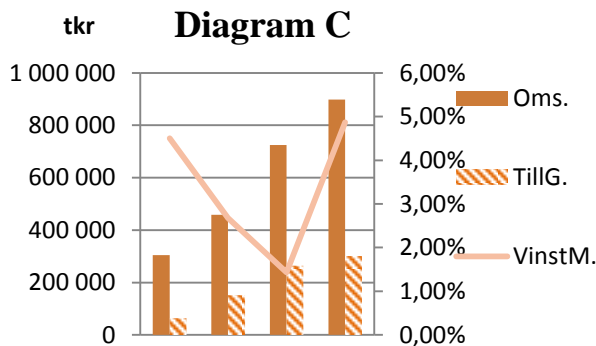
SEFA Byggnads AB



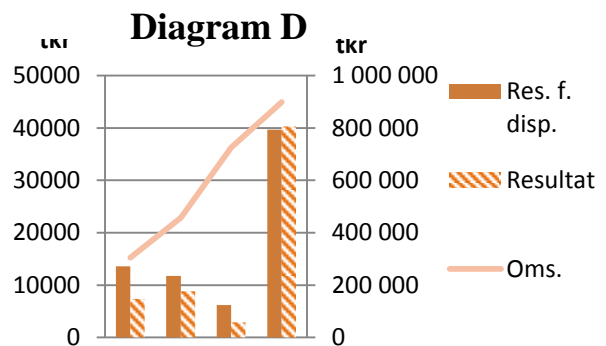
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



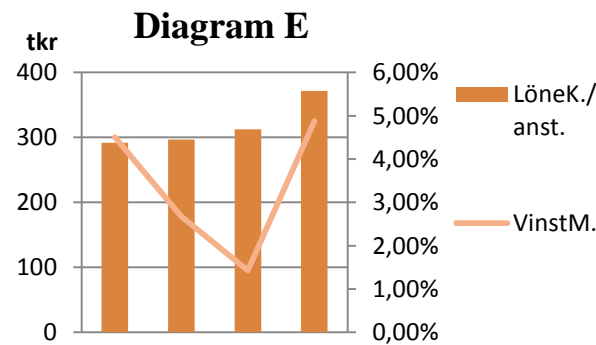
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



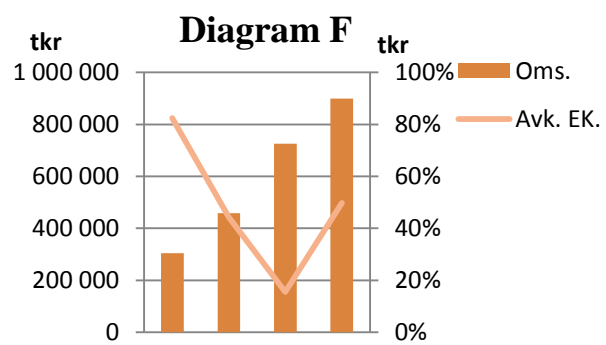
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.



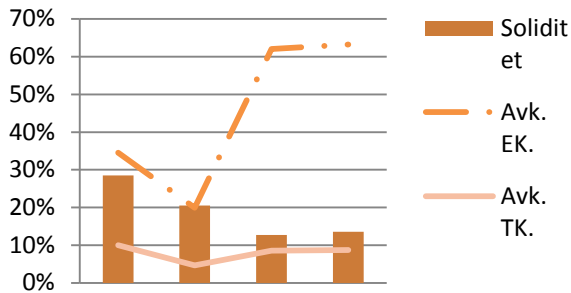
Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

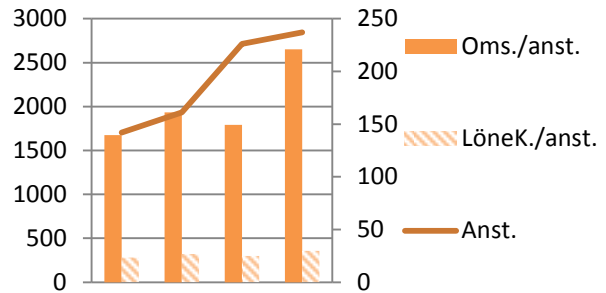
Erlandsson bygg AB

Diagram A



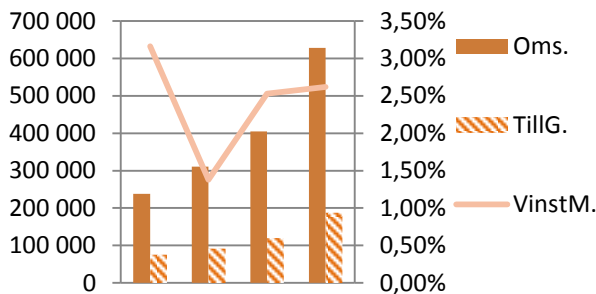
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel

Diagram B



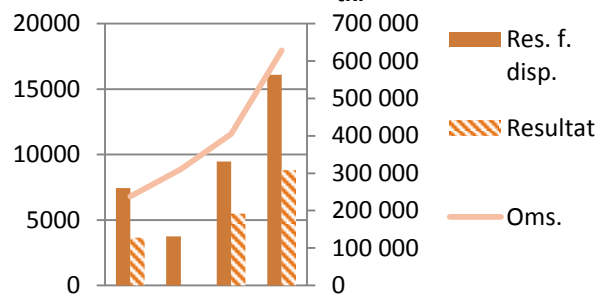
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.

Diagram C



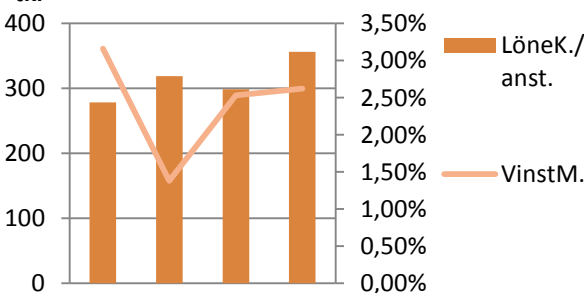
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

Diagram D



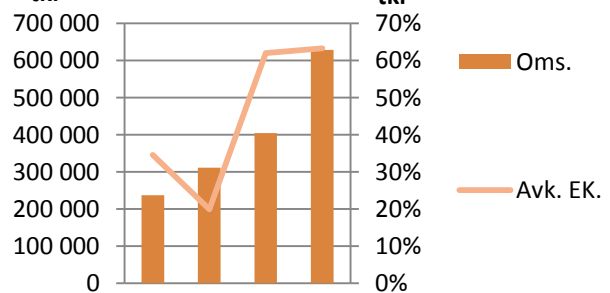
Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

Diagram E



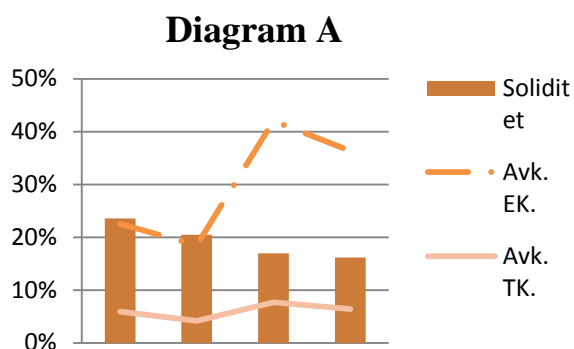
Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

Diagram F

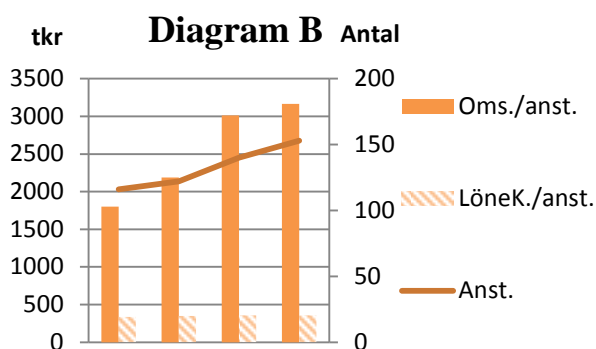


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

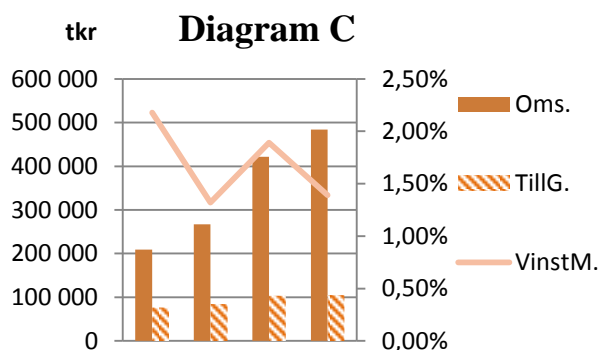
Tommy byggare AB



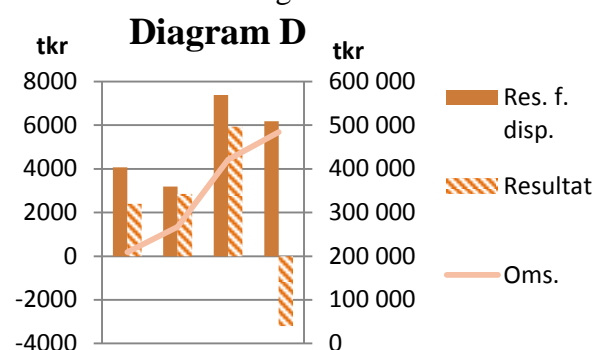
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



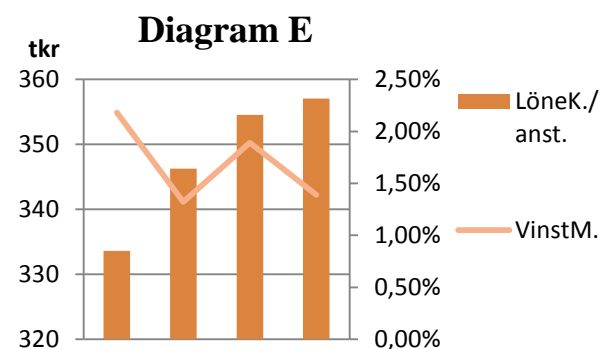
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



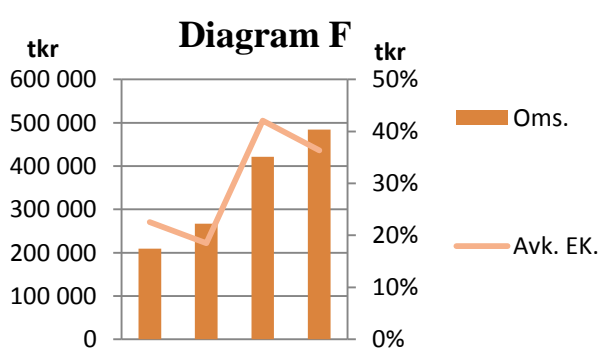
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

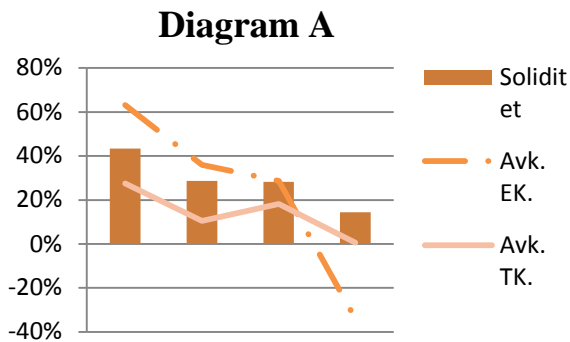


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

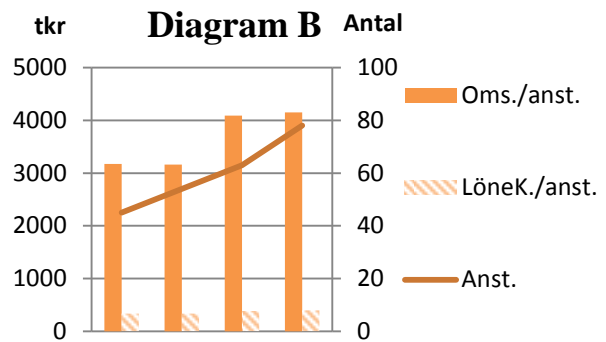


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

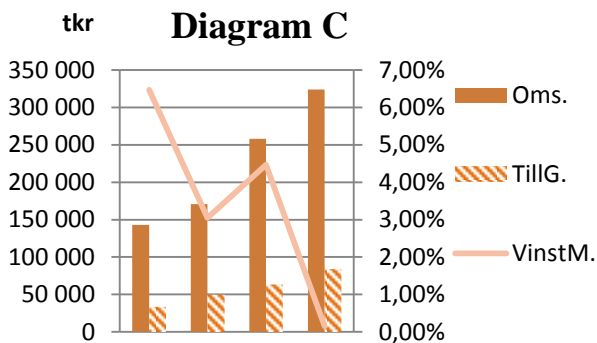
RO-gruppen AB



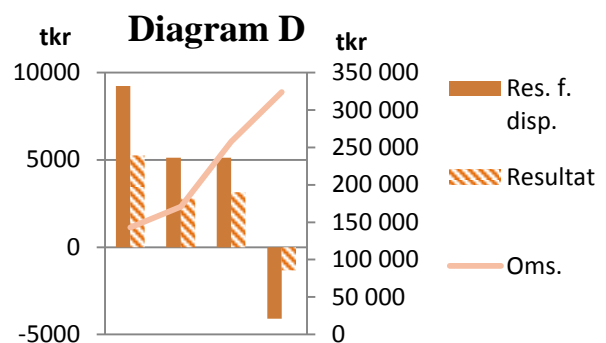
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



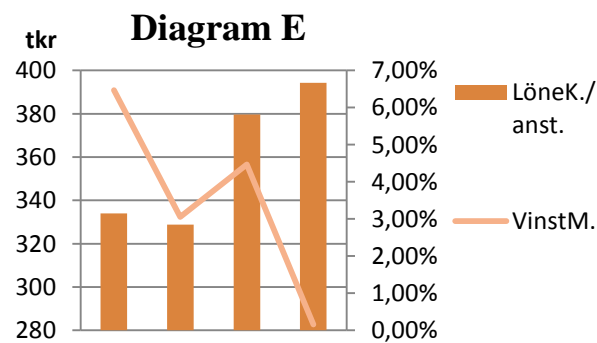
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



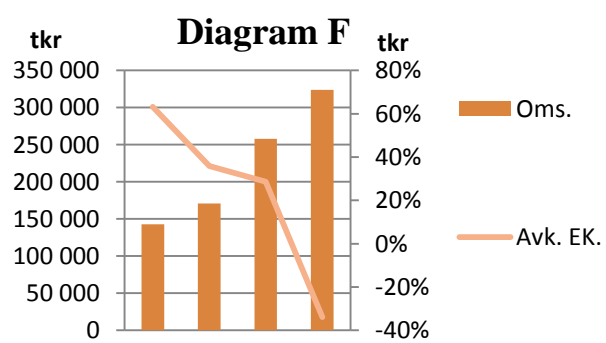
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

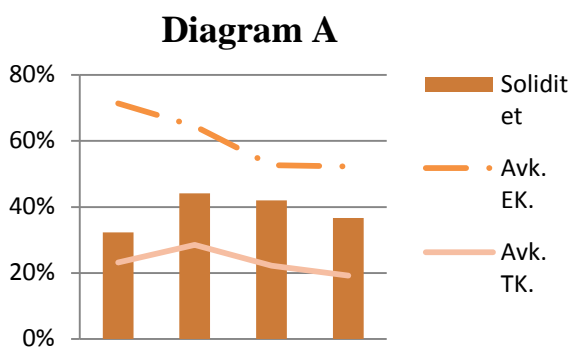


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

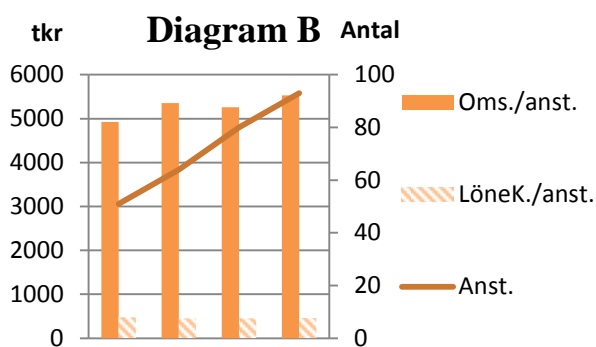


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

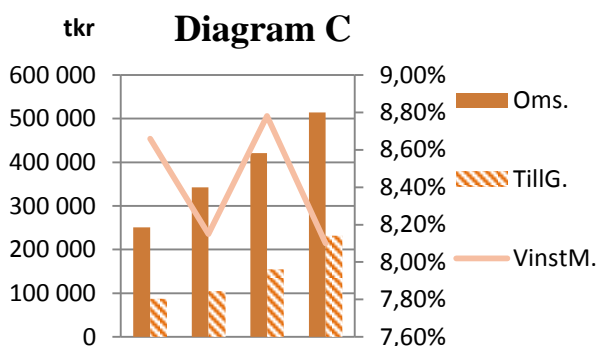
Byggnadsaktiebolaget Tornstaden



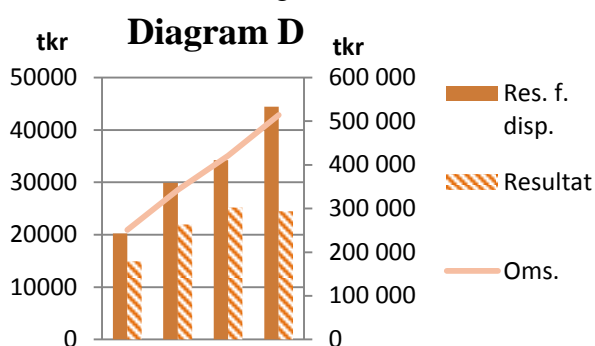
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



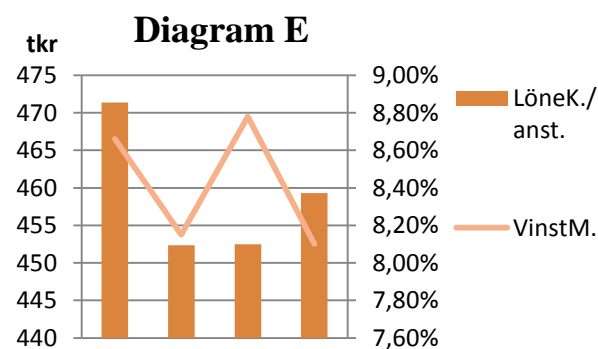
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



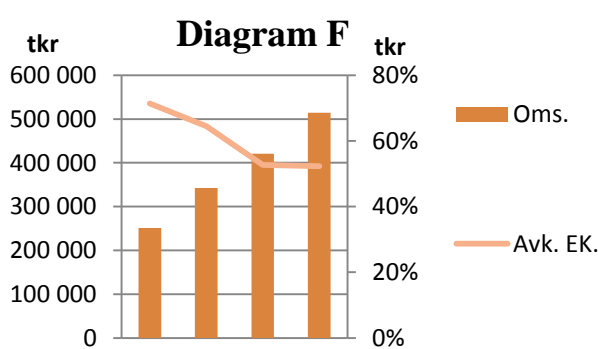
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

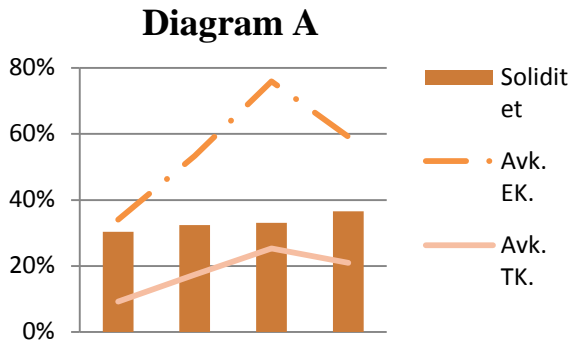


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

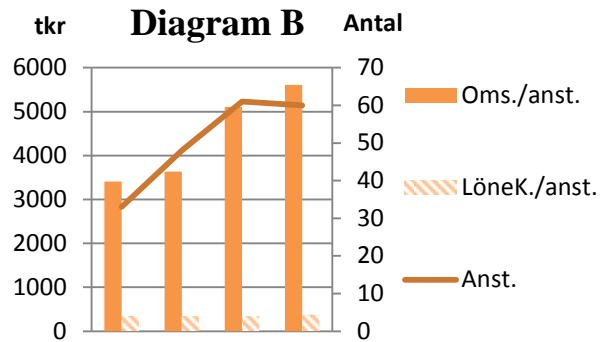


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

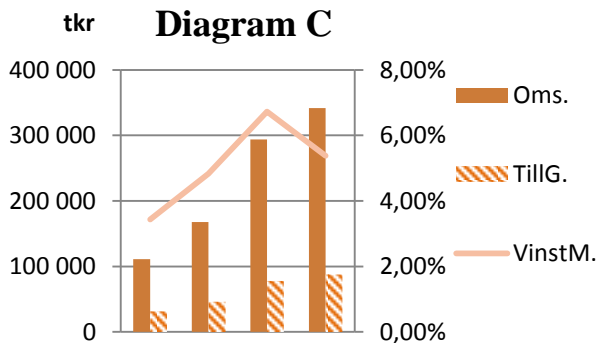
Gasellerna



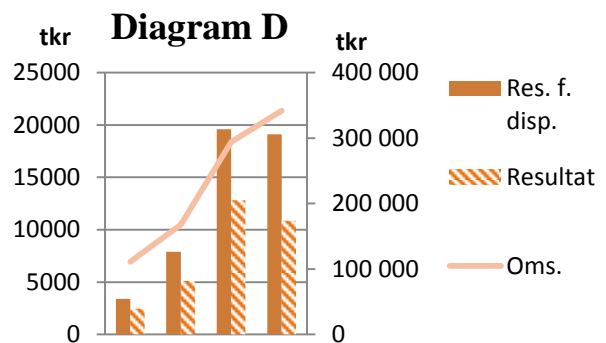
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



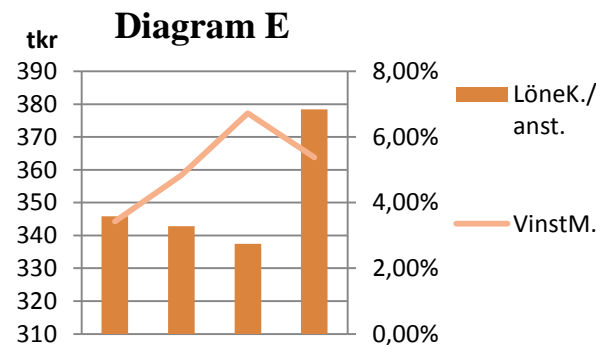
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



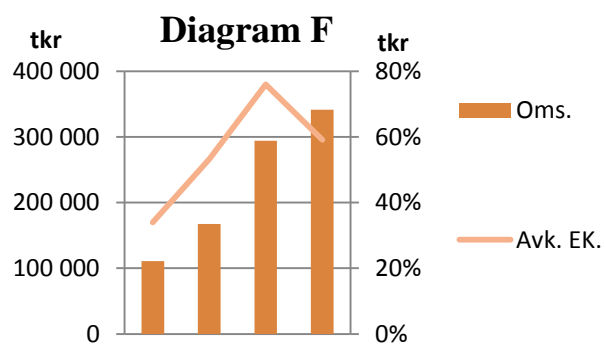
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

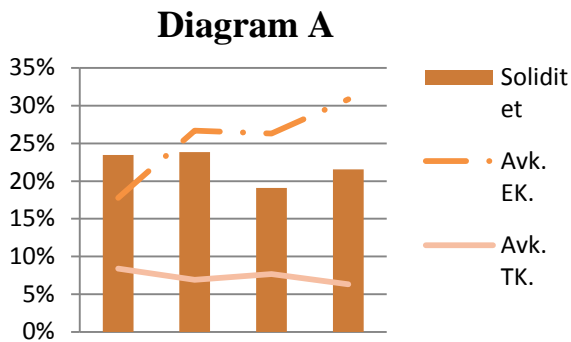


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

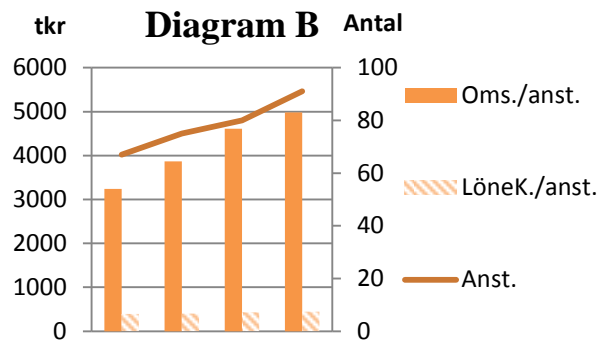


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

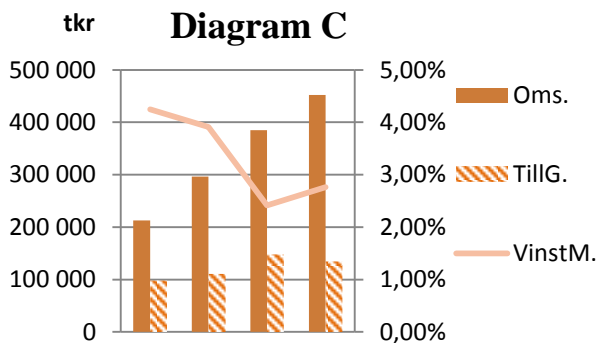
Region Stockholm



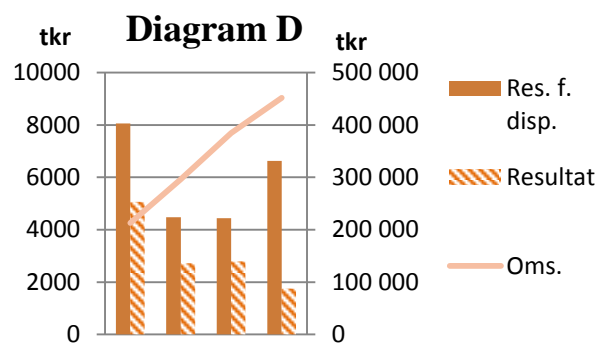
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



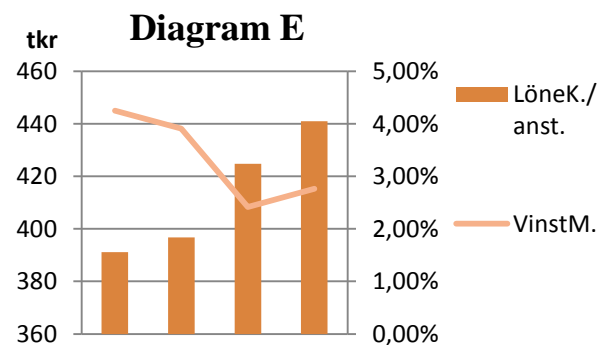
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



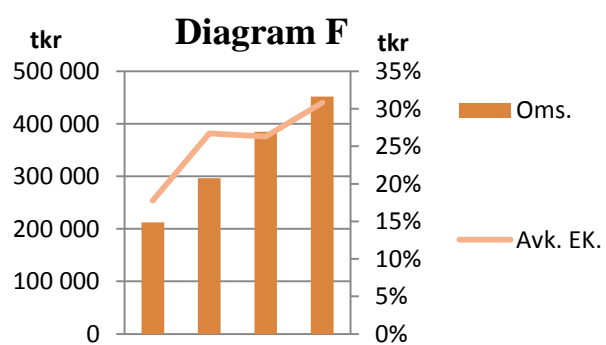
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

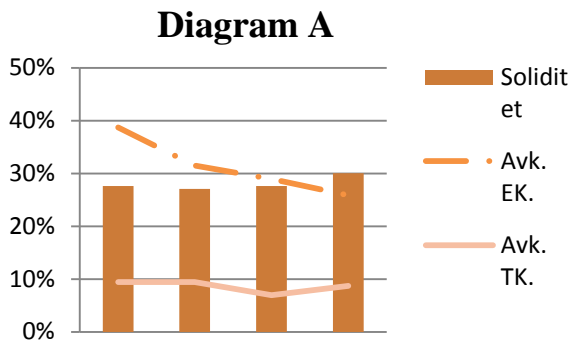


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

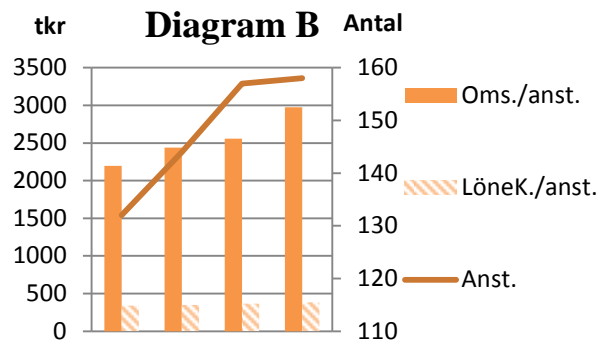


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

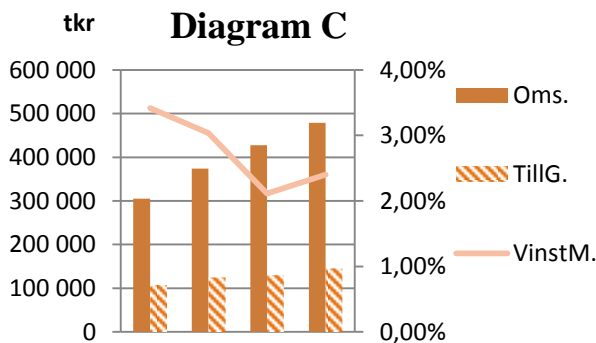
Region Syd



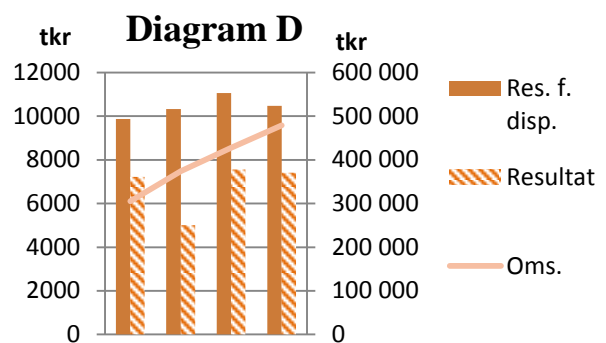
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



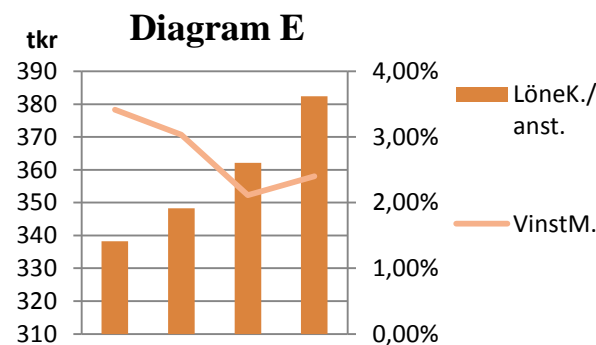
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



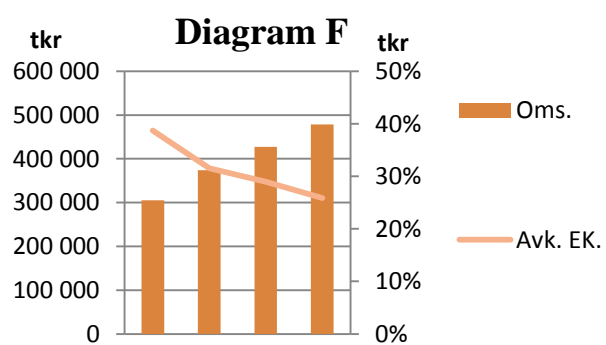
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

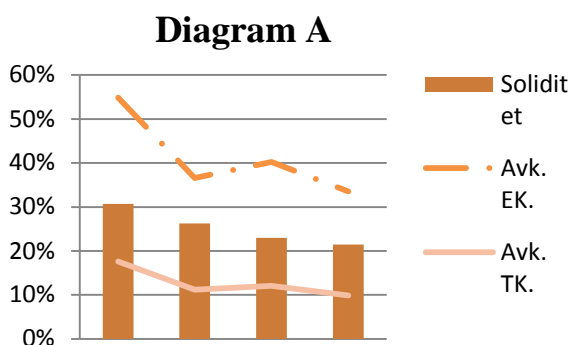


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

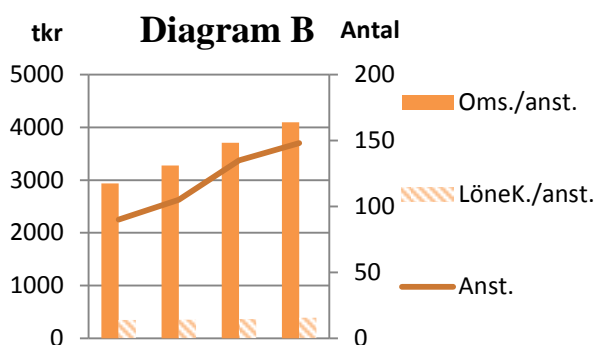


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

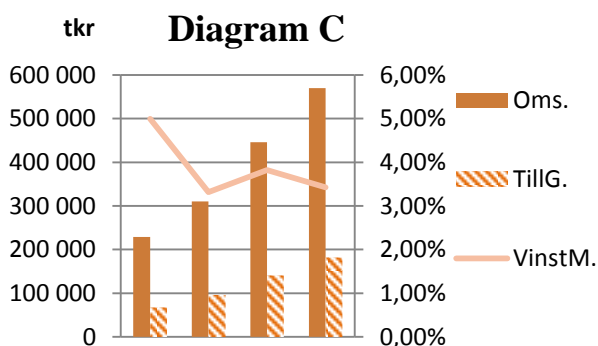
Region Väst



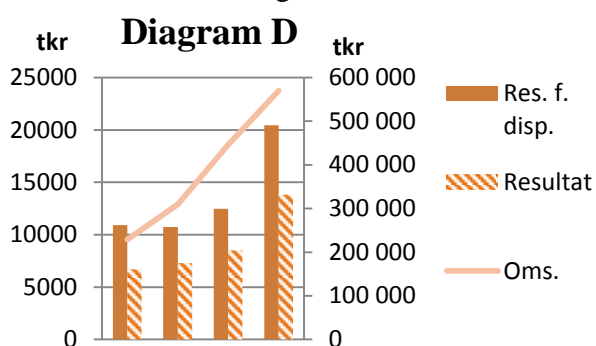
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



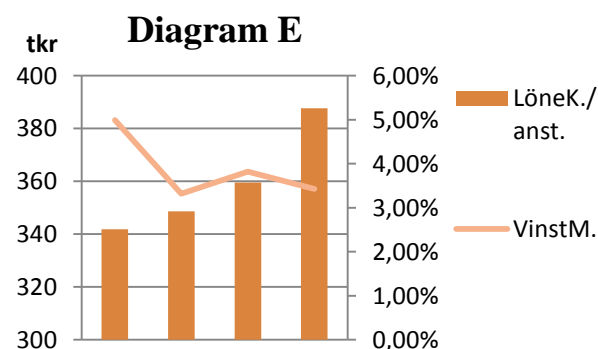
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



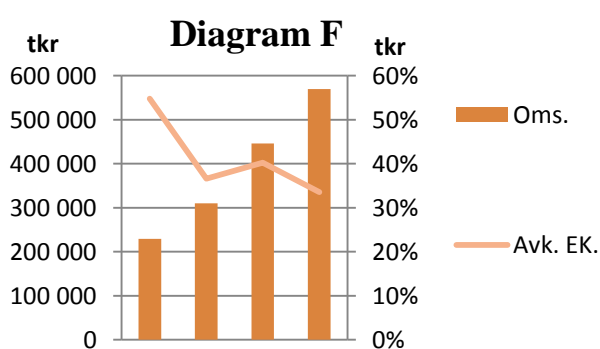
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.

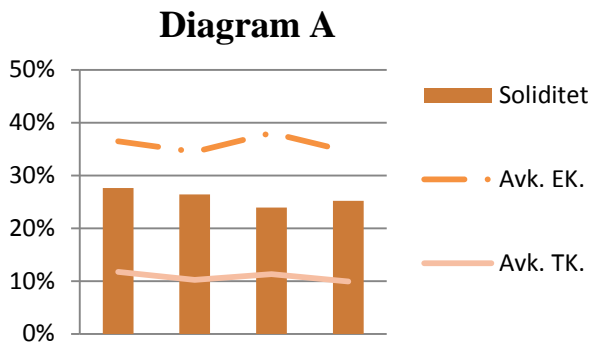


Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.

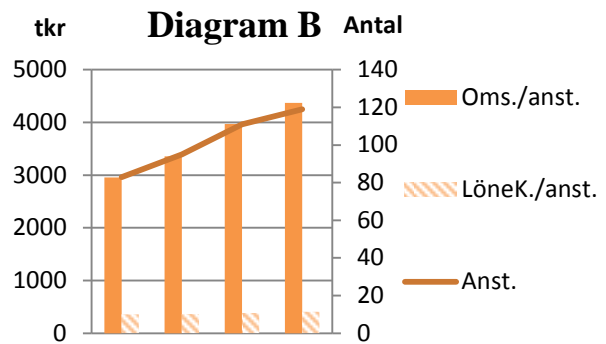


Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.

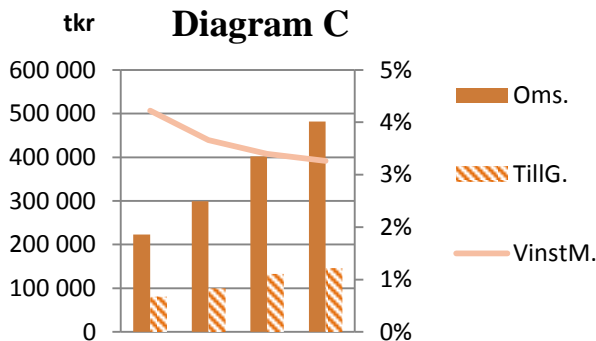
Totalt



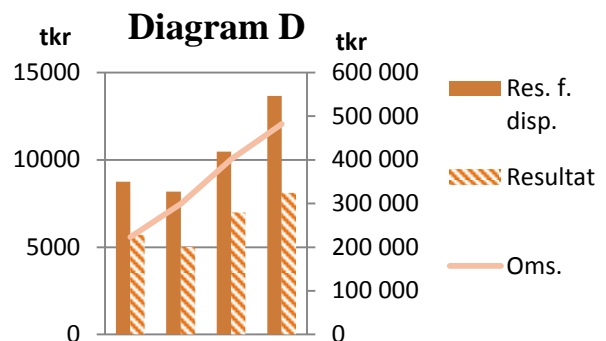
Figur A: Alla nyckeltal mäts emot samma axel



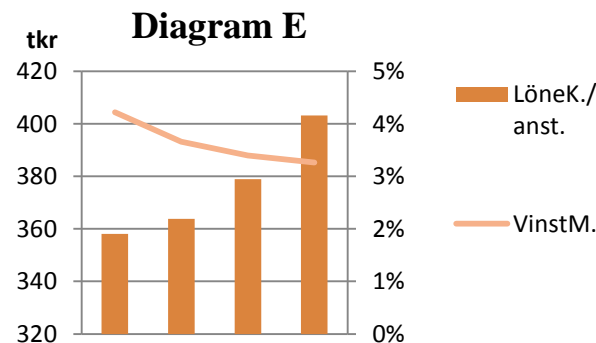
Figur B: Oms./anst. samt LöneK./anst. mäts emot vänster axel. Anst. mäts emot höger axel.



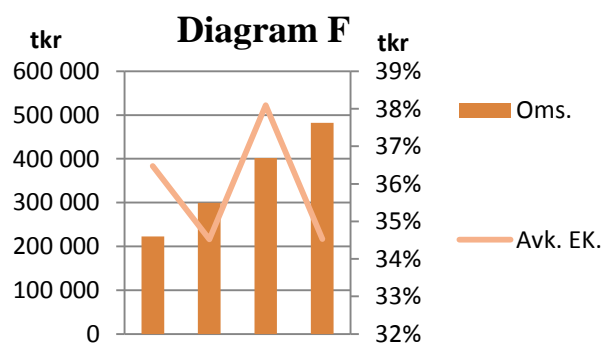
Figur C: Oms. och TillG. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur D: Res. f. disp. och resultat mäts emot vänster axel. Oms. mäts emot höger axel.



Figur E: LöneK./anst. mäts emot vänster axel. VinstM. mäts emot höger axel.



Figur F: Oms. mäts emot vänster axel. Avk. Ek. mäts emot höger axel.