



**MOTIVERAT.**

**IT-mera har nu genomförts för tredje gången, och har denna omgång hjälpt 34 företag med bland annat ledarskap, organisationsförändringar och strukturerad försäljning.**



## BAKGRUND

ITmera är ett analys- och utvecklingsprogram inom Växtkraft Mål 3, och syftar till utveckling av småföretag i Skåne. Det har genomförts tre gånger, med en metodik som utvecklats mellan gångerna. Denna rapport skildrar tredje omgången, som löpt från mars 2006 till och med oktober 2007.

ITmeras metodik har stegvis utvecklats. Efter andra omgången av ITmera hade vi arbetat med sammanlagt 75 småföretag i Skåne, de flesta med runt tio medarbetare. Erfarenheterna vi samlat under detta arbete blev grunden för det tredje ITmera-projektet. Det mål vi satte upp var att hjälpa företagen utveckla sina medarbetare, affärsverksamheten samt sitt IT-stöd. Ett annat mål var att samtliga medarbetare i företagen skulle engageras och på något sätt dras in i förändringsarbetet, även om huvuddelen av vårt arbete skedde med de nyckelpersoner som hade störst betydelse för att förverkliga förändringen. Även övergripande mål som IT, miljö, jämställdhet, integration och mångfald innefattades.

### Processen

ITmera-projekten har genomförts utifrån en process, som kortfattat ser ut så här:

- Kick-off med alla medarbetare
- Intervju mer ca 3 nyckelpersoner
- Observation/intervju av ca 3-4 personer inom tänkta förbättringsområden i deras arbetsmiljö
- Analys presenteras och vidareutvecklas i workshop med nyckelpersoner
- En presentation av resultatet från workshopen ovan presenteras kort för samtliga medarbetare
- Ibland görs ytterligare en workshop där handlingsplanen går igenom mer i detalj. Ibland hinner man detta redan i första workshopen.
- Specifika kompetensinsatser i företaget enligt den handlingsplan som bestämts
- Uppföljning av mål med alla medarbetare

Utöver det individuella arbetet med företagen har vi också haft tematräffar dit företagen fått skicka medarbetare.

Temat har varit:

- Strukturkapital
- Strukturerat sälj och säljträning
- Web 2.0
- ”Getting Things Done”
- Förändringsarbete

## **Att förstå företagets situation och möjligheter**

Det finns naturligtvis en mängd faktorer som inverkar på förståelsen av ett företags situation och möjligheter. Vi vill ändå lyfta fram två, som vi ofta ger ett särskilt fokus under ett IT-mera-projekt: viljan och affärslogiken.

### **Affärslogik**

Affärslogik handlar om att förstå nyckelfaktorerna runt ett företags affärer. Ett exempel på sådana faktorer kan vara att företagets erbjudande bygger på en modern produkt som ersätter en äldre befintlig teknologi, exempelvis webben istället för personlig betjäning. En annan affärslogik uppstår när erbjudandet bygger på en produkt som finns på en lokal marknad idag, men där skalfördelar för nationella eller internationella aktörer är uppenbara. Och en tredje gäller för företag som hittat sin nisch på en mogen marknad. När affärslogiken är formulerad, får det stora konsekvenser för hur man tänker på företagets utvecklingsmöjligheter, exempelvis när det gäller risktagande, finansiering, expansionstakt, tackningsbidrag per produkt, lagervolym, samarbetspartners, ledarskap, osv.

### **Viljeinriktningen**

Viljeinriktningen är en underskattad komponent vid affärsutveckling, inte minst när det gäller mindre företag. Man kan ägna stor möda åt att analysera marknader, skissa på strategier, räkna på budgetar och så vidare - men den viktigaste resursen är trots allt den grupp människor som kommit samman i form av ett företag för att åstadkomma något. Den här viljan och idén är kanske mer koncentrerad till någon eller några i företaget, men finns alltid som en viktig faktor hos alla medarbetare.

Ett företag som nått en tillväxtplatå, gått från det lite mindre företaget till kanske 15 medarbetare, tappar lätt kontakten med den här viljan. Man glömmer hjärtat i avsikten att bli mer professionell. Att formulera, och ibland hitta tillbaka till, vad man vill med verksamheten ger grunden för vägen framåt.

## **Förändringsområden**

Även om varje företag är unikt finns ändå några områden som ständigt återkommer där enförändring eller utveckling behöver ske:

- Ledarskap
- Organisation
- Strukturerad försäljning
- IT
- Produktion

Inom vart och ett av dessa områden finns det mönster som är genomgående i många företag.

### **Ledarskap**

Ett fungerande ledarskap är nyckeln till ett positivt förändringsarbete inom samtliga områden i verksamheten.

Under ITmera-projektet ser vi ofta företagsledare som själva startat företaget och som varit med och gjort allt som företaget gjort. När vi kommer in möter vi ett framgångsrikt företag med en verksamhet som omfattar ca 15 medarbetare. Med den storleken kan man inte som ledare veta allt, inte ta beslut om allt och inte heller hålla en daglig kontaktyta mot samtliga medarbetare. Ledaren måste hitta en ny roll och ett nytt sätt att styra sitt företag.

### **Organisation**

Organisation är besläktad med ledarskap i bemärkelsen att den också drabbas av växtverk. Från att alla gör allt till mer specialiserade funktioner med tydliga områdesansvar, ibland uppdelat på affärsområdesansvariga med tillhörande budgetansvar och ansvar för operativa beslut. Ofta behöver en verksamhet rekrytera in personer för att komplettera pusslet av medarbetare, så att organisationen står bättre rustad för tillväxt. Ibland är detta kopplat till att nyckelpersoner som varit med och byggt företaget nu närmar sig pensionsåldern.

### **Strukturerad försäljning**

Strukturerad försäljning är A och O för varje företag som vill växa utanför den krets av kunder i ens nätverk som redan känner till vad man har att erbjuda. För att vidga kundkretsen utanför företagets ”komfortzon”, krävs ett arbetssätt runt marknadsföring och försäljning som kännetecknas av struktur, disciplin och tålamod.

Strukturerad försäljning ger garanterat tillväxt. Men, det är dyrare än att sälja i det befintliga nätverket. Därför behöver man tänka igenom mer exakt vad det är man vill uppnå och hur mycket det får kosta, så att man kan ta ett väl avvägt kliv framåt på det här området.

## **IT**

IT-frågorna är centrala för varje tillväxtföretag, och det finns inget självklart recept på en lämplig IT-mix. Utgångspunkten för framgång är dock att se IT som stöd för verksamhetsutvecklingen, att målen uttrycks i verksamhetstermer och att IT kommer in som ett medel för att uppnå det man vill åstadkomma. Med detta sagt kan det naturligtvis också vara så att IT i sig inspirerar till verksamhetsutveckling.

Tänk dig ett företag som aldrig använt ett IT-verktyg som stöd för sitt dagliga säljarbete. Ett sådant företag kommer kanske först igång mycket enkelt med de vanliga rutinerna - föra kundkort, ”skapa spår” efter varje kontakt med en kund, jobba med automatiskt skapade listor för kunder som det är dags att kontakta, osv. Efter ett tag tar man kanske tag i IT-systemets möjlighet att effektivt hantera hela kampanjer och inspireras på så sätt jobba mer strukturerat med uppgiften, med ökad försäljning som resultat. Dock, utan erfarenhet från ett IT-baserat säljstödssystem är det i många fall svårt och inte så meningsfullt att ta för stort kliv och försöka skapa en alltför omfattande lösning.

I IT-meraprojektet har vi jobbat med Effektkartor för att utbilda företagen i hur man säkerställer att rätt nivå och rätt saker för rätt personer omfattas av den IT-lösning man avser införa.

## **Produktion**

Produktion handlar om flöden och är i många avseenden starkt kopplat till IT. Många binder mycket kapital i ett lager med många artiklar och en komplex förbrukningsbild. Genom IT och materialstyrning, från beställning till förbrukning av materialet, blir det möjligt att hålla rätt lagernivå, med anpassade beställningspunkter och bevakning på förväntade leveranser. Bra efterkalkyler ger förutsättningarna för rätt prisbild mot kund. Grunden för bra efterkalkyler stavas rätt nivå på tidrapportering och materialförbrukning, kopplat till en arbetsorder som i sin tur är kopplat till en beställning. Om dessa uppgifter ”sugs upp” av ett IT-system, gärna så nära källan som möjligt, kan man få god kvalitet på sina efterkalkyler. Överblick och planering är en annan aspekt av produktionen där IT kan tillföra mycket.

## FEM GODA EXEMPEL

1

**LEDARSKAP** - Zenit Design Group AB  
[www.zenitdesign.se](http://www.zenitdesign.se)

2

**ORGANISATION** - Mobergs Mekaniska AB  
[www.mobergs.com](http://www.mobergs.com)

3

**STRUKTURERAD FÖRSÄLJNING** - Bike Line Sweden AB  
[www.bikeline.se](http://www.bikeline.se)

4

**IT - me&i**  
[www.meandi.se](http://www.meandi.se)

5

**PRODUKTION** - Carbonia Composites AB  
[www.carbonia.se](http://www.carbonia.se)





## LEDARSKAP

Zenit Design Group är ett företag som jobbar med industridesign och konstruktion. Företaget startades för snart fjorton år sedan av fyra unga industridesigners, som tillsammans framgångsrikt har utvecklat företaget till knappt 20 anställda idag, med en självklar auktoritet i branschen.

Under ITmera-projektet var det mycket fokus på ledarskapsfrågan, just kopplat till den stora framgången. Från att ha varit ett gäng som kört precis alla beslut tillsammans och vetat precis vad alla gör, så var Zenit i ett läge som mer och mer krävde nya roller, mer delegering, bättre kommunikation med alla medarbetare, inte minst för att kommunicera vart företaget var på väg. Zenit hade, lite tillspetsat, jobbat hårt under många år för att bli någon, och nu när man var någon, vad jobbade man då för?

Zenit var en bra bit på väg när ITmera-projektet satte igång och man skall inte överskatta betydelsen av vad som kunnat göras inom ramen för projektet. Dock, VD Johan Lundgren lyfter fram hur de tack vare ITmera fick en möjlighet att som grundare och delägare uttrycka mer personliga förhoppningar, förväntningar och önskemål. Olika vägval för företagets framtid blev tydliga, exempelvis olika vägar för hur man kan fortsätta expandera, och hur man kan leda företaget genom den expansionen. Johan säger att det här ITmera-arbetet ledde fram till en samsyn runt Zenit, en samsyn som kunnat kommuniceras och implementeras i organisationen under det dryga år som gått sedan ITmera avslutades hos dem.

Johan nämner som exempel hur de nu har tydligare och mer specialiserade roller och mer delegerat ansvar inom företaget än vad de hade för drygt ett år sedan. Det gör att de personer som har ledaransvar för verksamheten, exempelvis VD, får mer utrymme och fokus, eftersom man vet att andra roller tar sitt ansvar och har rätt kompetens för att göra ett bra jobb.

På frågan vad som betydde mest för Zenit under ITmera-projektet nämner Johan vikten av att det kom någon utifrån. Jobbar man inifrån med ledarskapsfrågor händer det lätt att man blir ifrågasatt, kanske baserat på invanda mönster och roller. Johan säger också att de externa processledarna uppenbarligen hade varit med om de här sakerna förr, att de inte var några duvungar precis.



## ORGANISATION

Mobergs är en modern industrikoncern med tre affärsområden. Ett område är en mekanisk verkstad med lång tradition. Som leverantör erbjuder man lösningar från idé till färdig konstruktion, legotillverkning och en jour för reservdels-tillverkning. Det andra affärsområdet erbjuder lösningar för processindustrin, förenklat detektorer som upptäcker främmande föremål i tillverkningsprocessen. Exempelvis kan man eliminera risken för att metall, glas och liknande av misstag hamnar i livsmedel. Det tredje affärsområdet erbjuder en lösning för sophantering för till exempel flerfamiljshus.

På Mobergs var man medveten om att flera nyckelpersoner skulle generationsskifta, samtidigt som verksamheten var i stark utveckling. Mycket av kompetensinsatserna inom ITmera-projektet handlade om att ge verktyg för att få överblick på kompetensen inom företaget kopplat till den framtida verksamhetsutvecklingen. Bland annat fick Mobergs en aktuell och detaljerad överblick på konsekvenserna av de generationsskiften som var på gång, en konkret bild för rekryteringsbehovet och den önskvärda kompetensprofilen.

Det är drygt ett år sedan ITmera avslutades hos Mobergs och Fredrik Moberg, ägare och VD, lyfter fram ett par saker från projektet som betytt mycket för organisationen. För det första fick Mobergs tänka igenom vad man egentligen var. Företaget hade utvecklats och nya affärsområden hade tillkommit. Inför generationsskiften på flera nyckelpositioner var det nödvändigt. Just att knyta kompetens och rekrytering till affärsstrategi och affärs mål var en stor hjälp, säger Fredrik. Det material som kom fram ur ITmera används fortfarande i verksamheten.

Projektet satte också fokus på vikten av att delegera och kunna släppa. Sitter man som VD och har tjockt precis hela tiden, finns inget utrymme för strategiskt tänkande.

- Det här är ett arbete som pågår hela tiden och jag tycker att jag lyckas bättre och bättre, säger Fredrik. ITmera har spelat en viktig roll i den här processen och våra lyckade rekryteringar har ökat möjligheterna.



*Fredrik Moberg, VD*



## STRUKTURERAD FÖRSÄLJNING

Bike Line säljer tillbehör, reservdelar och hela byggprojekt till motorcykelfolket, framförallt för Harley Davidsson. Det som för 25 år sedan enbart var en liten butik med lager på 60 m<sup>2</sup> har utvecklats och omfattar idag postorder i tryckta kataloger samt en webbutik som står för lejonparten av deras försäljning i en lokal på 2000 m<sup>2</sup>.

I samband med ITmera-projektet har personalen på Bike Line tillsammans med ledningen utvecklat verksamheten och organisationen runt sitt Show Room. Bland annat har man utökat ytan rejält. Öppetiden har förlängts. Trots det har man inte haft några problem med att rotera ansvaret hos medarbetarna för öppet-hållandet! Man har också utvecklat själva konceptet, och då främst sina projekt där man bygger unika motorcyklar från grunden.

Vikten av ett Show Room är större än den direkta försäljningen som görs där. Exempelvis kan en kund en bra bit från Malmö hitta saker i webbutiken som intresserar honom eller henne. I samband med en helgutflykt, kanske till Danmark, stannar man till på Bike Line och ”klämmer på prylarna”. Besöket kanske inspirerar till andra förbättringar runt ens motorcykelintresse, baserat på saker man ser i butiken och genom samtal med den kunniga personalen. Väl hemma efter helgutflykten går man in på webbutiken och beställer varorna.

När Mats Hansson, VD och grundare av Bike Line, kort skall sammanfatta försäljningsframgångarna för Bike Line genom åren nämner han två saker, nämligen service och pris. Service är nummer ett och handlar om en kombination av kunnig personal och att hålla rätt sortiment - trots de allt tätare modellbytena. Rätt IT har varit en central del för att klara en hög servicenivå. När det gäller priset, den andra framgångsfaktorn, ligger Bike Line bra till, men service och tillförlitlighet är trots allt det som vinner i längden, menar Mats.

ITmera har för Bike Line bland annat betytt bekräftelse. Eftersom det har gått bra för företaget har man naturligtvis vetat att man gör något rätt, men det är ändå viktigt att få bekräftelse på sina tankar och planer från en utomstående. Dessutom kan en utomstående se saker med nya fräscha ögon och även ta in erfarenheter från andra branscher. Det är annars lätt att bli hemmablind, säger Mats.



*Mats Hansson, VD*



Två mammor som tröttnade på det stereotypa utbudet av barnkläder startade 2004 företaget me&i. Några år senare är de ett etablerat varumärke på barnklädesmarknaden, kända för design och kvalitet. Affärskonceptet bygger på säljare som i sin tur genom så kallade värdinnor anordnar me&i-träffar där kollektionen presenteras. Säljarna tar emot order och lägger beställningar och sköter sedan distributionen till värdinnan.

me&i var framsynta och började tidigt använda ett affärssystem som utvecklades från grunden specifikt för deras behov, en effektiv och billig lösning som successivt utökades. Men, nu när verksamheten blivit så omfattande har den ursprungliga IT-lösningen helt enkelt nått sin gräns.

Ungefär så var läget på me&i när ITmera-projektet satte igång. Susan Engvall och Helene Nyrell, grundare och ägare, beskriver hur de blev både missnöjda och nöjda med ITmera-projektet. Deras bild var, kanske lite orealistiskt säger de så här i efterhand, att ITmera skulle göra en kravspecifikation åt dem, peka ut en leverantör som sedan levererade efter kravspecifikationen och som resultat skulle man ha ett nytt fungerande system igång. Det som hände istället var att de externa processledarna envisades med att ställa verksamhetsfrågor, prata med säljare som skulle använda systemet för att lägga in order, intervjuade olika tänkbara leverantörer, osv.

Kompetensinsatserna på me&i handlade mycket om att öka beställarkompetensen. Hög komplexiteten och specifika verksamhetskrav gör att kravställningen på ett IT-system måste göras med omsorg, inlevelse och god detaljeringsnivå. Den slutliga kravspecifikationen kommer ganska sent i en sådan process.

När Susan och Helene beskriver ITmera berättar de om hur de externa processledarnas ”ande” fortfarande svävar över deras prat om IT-systemet. De beskriver också hur positivt överraskade de blev över den breda och djupa kompetensen och hur de velat ha mer tid med dem. När vi kommer in på vad man inte var nöjd med i projektet handlar det en hel del om att inte komma i mål med en färdig kravspecifikation och en vald leverantör, det man hade hoppats på från början i projektet.

Nu, med lite perspektiv säger Susan och Helene att det helt klart vet hur man bör gå till väga och hur man från början borde ha lagt mer tid på förstudie följt av kravspecifikation, och dessutom sett till att ha en dedicerad projektledare som kunnat driva projektet för deras räkning.



## PRODUKTION

Kompositmaterial är en blandning av två eller flera material. Det ger materialegenskaper som är bättre än vad materialen kan ge för sig. Det kan till exempel ge lägre vikt, högre hållfasthet eller en annan yta, men kan också handla om toleranser, geometrier eller kostnad. På Carbonia kan man kompositera, framförallt deras konstruktion och produktionsprocess och hur de resulterar i högdesignade produkter.

Tobias Blomberg, VD och grundare av Carbonia, berättar hur produktionsprocessen är fundamentet för verksamheten, och att man med den som grund kan åstadkomma mycket konkurrenskraftiga resultat. För kunden handlar det om två saker, säger Tobias, nämligen kostnad och kvalitet. Han tar som exempel en antennstruktur, som med en ”vanlig” produktionsprocess tar en halvdag för en person att tillverka. På Carbonia kan samma person tillverka åtta om dagen, och dessutom får man bättre finish.

ITmera hos Carbonia fokuserar bland annat på kravställning av ett produktionsstödssystem. Ett sådant är en viktig faktor för företagets tillväxt genom att fokusera på kvalitetsfrågor. Till exempel att behålla överblicken och kunna planera och omplanera produktionen, även i situationer där man har fler medarbetare och fler parallella produktionsflöden. Det gör det också möjligt att arkivera erfarenheter runt en produktionsprocess, och över tiden kunna hitta mönster som ger grund för ytterligare förbättringar. Ytterligare en fördel är att det gör det möjligt att göra korrekta efterkalkyler, vilket blir en viktig resurs för framtida offertarbete.

Just kravställningen och utvärderingen av olika IT-lösningar är en mycket komplex fråga för det mindre produktionsföretaget. Det finns många lösningar i olika prisklasser och med olika förtecken och det är inte alltid lätt när man tvingas jämföra äpplen med päron.

På många sätt har frågeställningarna varit desamma på Carbonia som på me&i, nämligen hur man gör Carbonia till en bra beställare av IT. På frågan om vad ITmera betytt för Carbonia, lyfter Tobias fram kompetensen hos de externa processledarna. Han önskar han hade haft mer tid öga mot öga.



*Tobias Blomberg, VD*

# PROJEKTETS RESULTAT

ITmera-projektets resultat följer väl projektets mål.

Vi genomförde ett analys- och kompetensarbete enligt ITmera-modellen på 34 företag.

Vi engagerade överlag samtliga medarbetare i företagen. Skall man säga något negativt skulle det vara runt förväntningarna som våra kompetenta processledare skapat under kick-offerna och i enskilda dialoger med medarbetare under arbetets gång. De externa processledarna har lyft på locket och satt fingret på många områden på ett träffsäkert sätt, där deras erfarenhet kunnat indikera greppbara förbättringsmöjligheter. Det här har ibland skapat större förhoppningar på vad projektet sammantaget skulle kunna åstadkomma än den trots allt ganska begränsade timbudget som funnits per företag haft utrymme för.

Vi har i varje företag arbetat med samtliga horisontella mål för Växtkraft Mål 3: IT, miljö, jämställdhet, integration och mångfald. Fokus i projektansökan, och den metodik vi arbetat med, har riktats mot utveckling av företagens medarbetare, affärsverksamhet samt IT-stödet i verksamheten.

Även om vi i det inledande analysarbetet haft med frågor rörande de horisontella målen har det inte varit i fokus att genomföra kompetensinsatser eller ta fram handlingsplaner på dessa områden, vilket tydligt märks i utfallet på den externa utvärderingen av projektet. Den påverkan projektet haft på dessa områden ligger snarare i vårt sätt att agera och bära med dessa frågor i termer av eget gott exempel, så som:

- Att visa respekt och öppenhet för alla medarbetare vi möter
- Att utan att provocera kunna ställa utmanande frågor
- Att i storgrupp kunna lyssna på och bekräfta personer, även de som är ”lite på tvären” i förhållande till huvudfäran på den arbetsplatsen

Vi hade inga mätbara mål inom områdena miljö, jämställdhet, integration och mångfald och företagen har inte upplevt stor påverkan. Under ITmera-III har det varit mer fokus på att genomföra kompetensinsatser i företagen än under tidigare omgångar. Detta har fungerat både bra och ibland mindre bra.

När kompetensinsatserna mycket direkt har kunnat följa ett förändringsarbete i företaget, så att de har varit en naturlig del av att genomföra förändringen, så har det hela börjat bra. I de fall förändringsarbetet har varit litet till omfattningen och

kompetensinsatserna har räckt som en parallell insats hela vägen, då har vi kommit i mål på ett bra sätt. Dock, i många fall är förändringsarbetet mycket mer omfattande och ITmera har då hjälpt till med att peka på hur man kan göra och till viss del kvalitetssäkrat uppstartsaktiviteter genom att använda dem som exempel i utbildningsinsatserna. Men, företagsupplevelsen blir lätt att vi sätter igång något tillsammans med dem men inte fullföljer. Kopplat till det underskattar ofta organisationer som skall genomföra förändringar hur mycket insatser som krävs för att komma hela vägen.

Lite paradoxalt kan man kanske säga att det ibland hade varit bättre om vi hade haft mindre tid per företag och mer hade fokuserat på att göra en handlingsplan och följt upp med någon liten anpassad kompetensinsats för att få fokus på det specifika förbättringsområdet. Alternativet hade varit att vi hade haft mer resurser och verkligen hade kunnat vara kvar och stötta företaget hela vägen genom förbättringsarbetet.

När vi i den externa utvärderingen får höga betyg på de externa processledarnas kompetens men något sämre på förbättringsåtgärder som genomförts kan resonemanget som förts ovan vara en förklaring. Man ser också att en stor del av företagen upplever att det fanns för lite tid i projektet, vilket ytterligare stärker tesen om att vi ibland skapat förhoppningar, men att utrymmet i projektet inte har räckt hela vägen.

Vår slutsats med avseende på projektets resultat är att vi når de mål vi hade satt upp för projektet. Vår slutsats är också att de externa processledarna har gjort ett bra jobb ute på företagen, vilket även den externa utvärderingen sammantaget visar. Det finns viktiga lärdomar att göra och ITmera-metodiken kommer säkerligen att utvecklas ytterligare med dessa som grund.

## Slutord och framtida ”ITmera”

Genom ITmera - inberäknat samtliga tre omgångar som genomförts sedan 2003 med engagemang i 132 småföretag - finns nu en nationellt unik erfarenhetsbank med avseende på **förbättringsmönster** och **förändringsmetodik**. Speciellt i den här sista omgången av ITmera har det skett en utveckling från externa processledare som individer, mot en erfarenhetsbank och ett **strukturkapital**. Det här unika strukturkapitalet kan aktiveras i en rad olika specialiserade sammanhang för framförallt småföretag. Dessa skulle exempelvis kunna vara inom generationsskiftesproblematiken, kvinnligt företagande, energieffektivisering, smart produktion och avknoppning.



# UTVÄRDERING AV ITmera-PROJEKTET

## ett analys och utvecklingsprogram inom Växtkraft Mål 3

Marie Pettersson Stiftelsen TEM vid Lunds Universitet Bantorget 3 222 29 Lund 046-16 58 55

### Metod

Denna utvärdering utfördes med hjälp av enkäter och intervjuer. Alla 32 deltagande företag fick skriftliga enkäter varav 15 svarade. Enkäterna innehöll frågor där betygssättning av olika moment ingick, samt möjlighet till kortare kommentar. Det fanns även frågor där mer utförliga svar krävdes. För att få en fördjupad bild av projektet genomfördes även sju telefonintervjuer. De intervjuade företagen valdes för att få en så representativ blandning av verksamheter som möjligt. Frågorna från enkäten anges i kursiv stil i rapporten med medelbetyget efter där 1 är lägst och 5 högst.

### Allmänt

Företagen i ITmera-projektet kan ur verksamhetssynpunkt delas in i fem olika kategorier; tillverkande företag, grossister, försäljningsorganisationer, tjänsteföretag och butiker (något undantag finns). Antalet anställda varierar från ett tiotal till över hundra. Således skiljer sig verksamheterna ganska mycket åt. De deltagande företagen kom i kontakt med ITmera via olika kanaler. De flesta företag blev kontaktade via brev och därefter uppringda. Något företag upptäckte projektet genom kontakter och något fick upp ögonen för ITmera på en mäsä.

Möjliga inriktningar på ITmera-projektet har varit IT-utveckling, organisations och verksamhetsutveckling, ledarskap, sälj/marknad samt produktion. I de flesta företag har fokus på projektet varit en blandning av de olika områdena. Tyngdpunkten har dock skiftat.

## Aktiviteter

Det var en viktig faktor för företagen att få hjälp utifrån. En del hade kanske redan identifierat bristerna i verksamheten men fick genom de olika aktiviteterna kvitto på att man ringat in rätt område. För andra var det en aha-upplevelse att få problem i verksamheten inringade och åtgärdsförslag presenterade. Vissa tyckte att det gav en god möjlighet att utvärdera framtida satsningar i företaget. I de mest lyckosamma exemplen fungerade projektet som en god katalysator för att komma igång med det interna förbättringsarbetet. Företagen tyckte i stort att aktiviteterna varit anpassade till deras verksamhet.

*Hur betydelsefull bedömer du den externa hjälp ni fått via ITmera-projektet?(5=Mycket viktig, 1=Helt oviktig)*      *Betyg = 3,3*

*Hur pass anpassade till er verksamhet tycker du att aktiviteterna har varit?*      *Betyg = 3,3*

**Kick-offen** uppfattades av alla som ett trevligt moment. Det var bra att alla var med och fick delta aktivt. För många var det en bra start som eggade och gav inspiration. De flesta tyckte att övningarna var nyttiga, medan någon ansåg att det bara var ”roligt” och inte så givande. Övningen Trollspöt gav god input inför fortsättningen. Övningarna ansågs över lag vara bra verktyg för att inventera verksamheten för att hitta brister att jobba med.

*Vad tyckte du om kick-offen som helhet?*      *Betyg = 3,6*      *Hur betydelsefulla var övningarna på kick-offen?*      *Betyg = 3,7*

**Tematräffarna** var ett mycket uppskattat inslag. Ämnena uppfattades som aktuella och intressanta. Nytt kombinerades med nöje. Någon ansåg t.o.m. att de var ”klockrena”.

*Hur upplevde du Tematräffarna?*      *Betyg = 3,5*

När det gäller **Analysen** av verksamheten tyckte en del att den inte gav något nytt. De problem som togs upp hade redan identifierats på företaget. Andra tyckte att det var bra att gå på djupet och mer detaljerat gå igenom problem och möjligheter. Någon tyckte att den var ”utmärkt” och de flesta ansåg att det gav en knuff i rätt riktning.

*Vad tyckte du om analysen av er verksamhet?*      *Betyg = 3,5*

**Konsulternas kompetens** och engagemang får bra betyg av de flesta. De uppfattades som erfarna och duktiga på att komma med förbättringsförslag där det fanns problem. Någon tyckte dock att konsulten hade svårt att gå från idéer till konkreta lösningar. Engagemanget hos konsulterna beskrevs av de flesta som stort. Konsulterna var intresserade, nyfikna och hjälpsamma.

*Vad tyckte du om konsulternas kompetens?*      *Betyg = 3,7*      *Vad tyckte du om konsulternas engagemang?*      *Betyg = 3,7*

## Medarbetare

Engagemanget var störst i början då många deltog på kick-offen, något som var inspirerande. Medarbetarnas inställning till projektet har på alla företag varit mer eller mindre positiv. På de flesta företag har de kunnat vara med och till viss del påverka inriktningen på projektet. På något företag blev projektet en möjlighet för medarbetarna att få en tydligare bild av vad som förväntades av dem. Många har genom projektet fått en mer delad bild av verksamheten och vilka förbättringsområden som ska prioriteras framöver.

*Hur har delaktigheten varit från medarbetarnas sida? (5=Mycket god, 1=Mycket dålig)* Betyg = 3,5

*Hur har medarbetarnas inställning varit till projektet? (5=Mycket bra/intresserade, 1=Mycket dålig/helt ointresserade)* Betyg = 3,3

*Hur har medarbetarnas möjlighet att påverka inriktningen på ITmera-projektet varit? (5=Mycket god, 1=Mycket dålig)* Betyg = 3,5

I många företag identifierade man tidigt olika utbildningsbehov hos medarbetarna. Tyvärr har det dock inte funnits någon kompetensutvecklingsfinansiering knuten till projektet och många företag känner därför att de stupat innan målnöret. Man har identifierat behov, men projektet har inte kunnat tillgodose dem. Till viss del har ändå projektet kunnat tillföra ny kompetens genom konsultinsatser.

*Har projektet tillfört kompetens som ni kommer att ha nytta av för verksamhetsutveckling och förbättringar framöver? (5=I mycket stor utsträckning, 1=Inte alls)* Betyg = 3,0

## Resultat

En övervägande del av företagen är nöjda med det resultat som så här långt kommit av projektet. De mest positiva tycker att de fått ett stort stöd och en nytändning av verksamheten. De mest negativa tycker inte att det lett någonstans, inga förbättringar har genomförts.

*Hur var helhetsintrycket av ITmera-projektet? (5=Mycket bra, 1=Mycket dåligt)* Betyg = 3,5

En del av företagen i ITmera-projektet känner att de inte gått i mål ännu. Områden som behöver stärkas har lokaliserats och kompetenser som behöver vässas har identifierats, men än så länge har lite konkret kommit till stånd. Därför finns det ett antal företag som ännu inte kan se den långsiktiga nyttan med projektet.

*I vilken utsträckning tycker du att projektet tillfört nytta till er verksamhet och organisation? (5=I mycket stor utsträckning, 1=Inte alls)* Betyg = 3,1

På de flesta företag har förbättringsåtgärder ännu inte kommit till stånd. Det kan vara ny programvara som ännu inte köpts in, eller utbildningar som inte genomförts. Men på vissa företag har konsulternas insatser redan lett fram till handfasta förbättringar. Att betyget här inte blir högre beror alltså mer på brist på avslut än på dåliga åtgärder.

*Är ni nöjda med de förbättringsåtgärder som har genomförts? (5=Ja mycket, 1=Nej, inte alls)* Betyg = 2,9

Företagen anser överlag att tidsinsatsen i projektet var lagom.

*Var tidsinsatsen i ITmera-projektet lagom? (3=Lagom mycket tid, 5=För mycket tid, 1=För lite tid) Betyg =2,4*

En stor del av de tillfrågade tycker inte att synen på IT har förändrats av ITmera-projektet troligtvis pga. att fokus i projektet har legat någon annan stans t.ex. på organisation eller sälj. En del tror sig nyttja sina IT-system bättre idag till följd av projektet. En mindre del av deltagarna har dock fått upp ögonen för förbättringsmöjligheter och någon har som resultat av projektet beslutat sig för att köpa ny programvara som ett led i verksamhetsutvecklingen.

Projektet ses av en del som givande ur affärsperspektiv, som exempel har ”säljet” blivit bättre på något företag och andra tycker att de tillförts ett nytänkande som varit positivt. Andra anser det vara mindre givande ur affärsperspektiv, troligtvis för att många åtgärder ännu inte realiserats.

*Hur givande anser du att resultatet av ITmera-projektet varit ur ett affärsperspektiv? (5=Mycket givande, 1=Helt oviktig) Betyg = 2,7*

De flesta företagen tyckte inte att ITmera haft någon större inverkan på deras hållbarhets- eller jämställdhetsarbete. Större delen av de tillfrågade har inte uppfattat att det är något som tagits upp i projektet. De företag som uppfattat dessa ämnen som en del i projektet har inte sett dem som prioriterade områden. Som en parentes kan sägas att ett flertal av de tillfrågade företagen redan hade aktiva miljö- respektive jämställdhetsstrategier i form av miljöledningssystem och jämställdhetspolicys.

*Hur givande anser du att resultatet av ITmera-projektet varit ur ett jämställdhetsperspektiv? (5=Mycket givande, 1=Helt oviktig) Betyg = 1,6*

*Hur givande anser du att resultatet av ITmera-projektet varit ur ett miljö (hållbarhets)perspektiv? (5=Mycket givande, 1=Helt oviktig) Betyg = 1,6*

På frågan om något varit mindre bra, eller dåligt i projektet, svarade många att de skulle velat ha det lite mera sammanhållet. Det kunde ibland vara långt mellan träffarna och det var lätt att tappa fokus däremellan. En annan återkommande åsikt var att avslutningen borde varit bättre. De allra flesta tyckte att kick-offen var mycket bra men att det tyvärr inte blev någon återknytning till den på slutet. En närliggande kommentar var att inga konkreta åtgärder kopplade till förbättringsförslagen kommit ur projektet. Här ska även sägas att en del ännu inte avslutat sitt projekt.

På frågan vad som är företagets största vinst i projektet kunde svaren vara följande: ”Ny affärsplan”, ”Nya tankebanor”, ”nätverksbyggande”, ”extern blick för förbättringsmöjligheter”, ”bollande av idéer”.

En övervägande del av företagen kommer att fortsätta med förbättringsarbetet efter det att ITmera-projektet har avslutats.

# SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGEN

ITmera har givit många företag möjlighet att inventera sina verksamheter och analysera sina brister. Projektet har bidragit med lösningar på problem och möjliga förbättringsåtgärder för att effektivisera och öka lönsamheten. Det har uppfattats som positivt att få hjälp av en utomstående expert eftersom man annars lätt blir hemmablind. De aktiviteter som genomförts har varit uppskattade. De flesta företag tycker att de har varit givande för verksamheten, relevanta och trevligt genomförda.

Konsulternas insatser i företagen får över lag högt betyg. De har med god kompetens och engagemang lyckats peka på förbättringsmöjligheter och hittat kreativa lösningar. Engagemanget från medarbetarnas sida har också varit gott.

Det företagen tyckt vara mindre bra är att det varit lätt att tappa fokus under projektets gång i de fall det varit långt mellan aktiviteterna. De mest negativa kommentarerna har handlat om bristen på givande projektavslutning. I vissa fall har slutet känts abrupt och utan uppföljning av de intentioner som följde av kick-offen.

Många skulle vilja se en avslutning/fortsättning där de får chans att förverkliga de förbättringsåtgärder som funnits relevanta för verksamheten. Det kan t.ex. vara olika typer av utbildningar för att stärka personalens kompetens.

Denna brist på konkreta resultat gör att vissa företag ser projektet som misslyckat medan andra tycker sig ha vunnit mycket genom de aktiviteter som genomförts. Skillnaden här kan nog delvis förklaras med att det för vissa företag räcker med att peka på vad som bör åtgärdas och att de sedan själva kan driva det vidare, medan andra vill ha hjälp hela vägen för att nå en varaktig förbättring.

Då projektet nyligen, eller för vissa företag, ännu inte är avslutat går det inte att säga något om långsiktig verksamhetsnytta, eller påverkan på lönsamhet.



Växtkraft Mål 3



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Projektet tackar Växtkraft Mål 3



**IUC**  
**SKÅNE**

INDUSTRIELLT UTVECKLINGSCENTRUM I SKÅNE AB

BANTORGET 3 222 29 LUND TEL 046-18 15 90

[www.iuc-skane.se](http://www.iuc-skane.se)