

**Verksamhetsanalys vid ett  
snickeriföretag  
– behov av organisationsanpassning  
vid expansion**

**Analysis at an expanding Carpentry**

**Annamärtha Andersson  
Lena Lindell**

**2004**

**EXAMENSARBETE  
Informatik  
Nr: C09/2004**



HÖGSKOLAN  
Dalarna

## EXAMENSARBETE, C-nivå i Informatik

Program	Reg nr	Omfattning
Systemvetenskapliga programmet, 120 p	C09/2004	10 p
Namn	Månad/År	
Annamärtha Andersson Lena Lindell	Juni 2004	
Handledare	Examinator	
Leif Åkerblom	Göran Hultgren	
Titel		
Verksamhetsanalys vid ett snickeriföretag – behov av organisationsanpassning vid expansion.		
Nyckelord		
Verksamhetsanalys, problemanalys, småföretag, tillväxtproblem, expansion		

### Sammanfattning

Vårt examensarbete i informatik är utfört på ett producerande företag som expanderat och därför sett behov av att förändra sin organisation. Ägarna upplever att personalplanering och tillverkningsplanering är alltför tidskrävande och de hinner inte med viktiga arbetsuppgifter som marknadsföring och företagsutveckling.

Examensarbetet har innefattat teoristudier, en analys av företagets verksamhet samt utformning av förändringsförslag för att förbättra företagets organisation. Våra litteraturstudier har bestått av inläsning av teorier om problem som kan uppstå i expanderande företag samt datainsamling genom intervjuer av företagets ägare och några av de anställda. Detta har legat till grund för den verksamhetsanalys vi genomfört med hjälp av delar ur metoden FA/SIM. Denna analys ligger till grund för de förändringsförslag som har arbetats fram.

I analysen har problem som rör följande fyra aktiviteter identifierats.

- Arbetsledning
- Planering
- Tillverkning
- Varuleverans

De åtgärdsförslag vi anser viktigast att genomföra för att effektivisera och underlätta arbets-situationen för ägare och anställda är att börja registrera ordrar dagligen och införa rutiner för att registrera produktion och lagerhållning. Ytterligare åtgärder är att anställa kvalificerad personal på kontoret samt utbilda fler i personalen i att köra lackeringen.

Vi kan konstatera att företagets övergripande problem till stor del orsakas av att organisationen inte anpassats till företagets expansion. Det är vanligt att insikt om detta kommer först när problemen börjar kännas oöverstigliga.



DALARNA  
University College

# DEGREE PROJECT in Informatics

Programme System and business development, 120p	Reg number C09/2004	Extent 15 ECTS
Name of student Annamärtha Andersson Lena Lindell	Month/Year June 2004	
Supervisor Leif Åkerblom	Examiner Göran Hultgren	
Title Analysis at an expanding Carpentry		
Keywords Activity analysis, problem analyse, family business, growth problem, expansion		

## Summary

This thesis in informatics is carried out in a manufacturing company which has expanded and is in need of change in their organization. The owners felt that the personnel- and manufacturing planning take too much of their time and that essential activities like marketing and development are being uncared for.

This thesis has included theory study, activity analysis and suggestions of improvement of the company's organization. Our study of literature is concentrated to theories about problems appearing in expanding companies. Data collection was carried out by interviewing the owners and the employees. This provided the basis for the activity analysis, and is partly accomplished with support of the method FA/SIM.

In the analysis problems connected to the four following activities have been identified.

- Management
- Planning
- Manufacturing
- Delivery

The suggestions of improvement we consider as most important to realize, to render effective and facilitate the working situation for both owners and employees, is to start register the orders in a daily routine, and develop routines to register the production and what's in stock. Other improvements are to get skilled personnel in the office and to instruct several more of the staff in the carpentry to handle the varnishing process.

We can state the fact that the problems in the company to a great deal are caused by the lack of adaptation of the organization when the company expanded. It's common that knowledge about this first appears when the problems become too large to handle for the management

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 MÅL.....	4
1.5 AVGRÄNSNING.....	4
1.6 METODÖVERSIKT.....	4
<b>2. METOD</b> .....	<b>5</b>
2.1 PROJEKTSTART, PLANERING AV ARBETET.....	5
2.2 LITTERATURSTUDIER, TEORIER.....	5
2.3 DATAINSAMLING.....	6
2.4 VERKSAMHETSANALYS.....	7
<b>3. TEORI</b> .....	<b>8</b>
3.1 TILLVÄXTFASER OCH TILLVÄXTVALLAR.....	8
3.1.1 <i>Enfunktionsfasen</i> .....	8
3.1.2 <i>Flerfunktionsfasen</i> .....	9
3.1.3 <i>Allfunktionsfasen</i> .....	9
3.1.4 <i>Tillväxtvallar</i> .....	9
3.2 ORGANISATIONERS LIVSCYKLER.....	12
3.2.1 <i>Idéstadiet</i> .....	13
3.2.2 <i>Babystadiet - det nyfödda företaget</i> .....	13
3.2.3 <i>Barndomsstadiet</i> .....	14
3.2.4 <i>Ungdomsstadiet</i> .....	15
3.2.5 <i>Blomstringsstadiet</i> .....	15
3.3 LEDARROLLER.....	17
3.4 TEORETISK ANALYS, JÄMFÖRELSE AV TEORIER.....	17
<b>4. VERKSAMHETSBEKRIVNING</b> .....	<b>20</b>
4.1 NULÄGESANALYS.....	20
4.1.1 <i>Arbetsledning och administration</i> .....	20
4.1.2 <i>Försäljning</i> .....	21
4.1.3 <i>Planering</i> .....	21
4.1.4 <i>Tillverkning</i> .....	22
4.1.5 <i>Lager och leverans</i> .....	22
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>24</b>
<b>6. RESULTAT</b> .....	<b>29</b>
6.1 FÖRÄNDRINGSBEHOV.....	29
6.1.1 <i>Akuta behov</i> .....	29
6.1.2 <i>Långsiktiga behov</i> .....	29
6.2 ÅTGÄRDSFÖRSLAG.....	30
6.2.1 <i>Förslag att genomföra omgående</i> .....	30
6.2.2 <i>Förslag att genomföra på lång sikt</i> .....	31

<b>7. SLUTSATSER OCH DISKUSSION .....</b>	<b>32</b>
7.1 SLUTSATSER .....	32
7.2 METODVAL OCH DATAINSAMLING .....	32
7.3 SYFTETS OCH MÅLETS UPPFYLNINGSGRAD .....	33
<b>KÄLLHÄNVISNINGAR.....</b>	<b>34</b>

#### BILAGOR

Bilaga 1      Intervjuguide.

#### FIGURER

Figur 1.      Funktionsmatris.  
Figur 2.      Tillväxt- och åldrandefaser.  
Figur 3.      Grafisk jämförelse av faser.  
Figur 4.      Grafisk bild av företagets läge.

# 1. Inledning

Uppdraget till vårt examensarbete fick vi genom en kontakt med styrelseordföranden för ett företag i snickeribranschen. Produktionen i företaget hade ökat och han ansåg att verksamheten var i behov av en översyn av rutiner och logistik, bland annat för att skapa större leveranssäkerhet.

## 1.1 Bakgrund

Snickeriet är ett företag som startades i mindre skala av tre bröder. Från början var inriktningen slöjdalster, och försäljningen skedde i egen butik. Efterhand kom hallmöbler att bli efterfrågade och en satsning på mer maskininriktad tillverkning inleddes och idag säljs det mesta till möbelaffärer. Utöver tillverkningen av hallmöbler, som säljs omonterade, utför de även viss legotillverkning. Företaget ombildades till aktiebolag 1994 och numera finns bara två av bröderna kvar som ägare. Orderingången har efterhand ökat, och i dagsläget finns det elva anställda. De har idag ungefär 140 kunder i Sverige och 30 i Norge, och företaget vill på sikt etablera sig i ytterligare något land i Europa.

Företaget har efter ombildandet till aktiebolag expanderat. De två ägarna har fördelat ansvaret så att den av bröderna som är VD idag har hand om produktionsplanering och administration, medan den andre brodern ansvarar för maskiner och deras underhåll. Båda arbetar även som arbetsledare och i produktionen vid behov. Företagets ägare anser att många av de dagliga uppgifterna bland annat produktions- och personalplanering, är alltför tidskrävande. Planeringen försvåras också av att det kan vara svårt att få tag i vikarier och/eller omplacera den befintliga personalen vid sjukskrivningar eller annan frånvaro. Detta inkräktar på den tid som ägarna anser de borde lägga på företagets utveckling och marknadsföring.

Ägarna till företaget har tittat på en så kallad MPS-lösning<sup>1</sup>. De tror att införskaffandet av ett sådant skulle förbättra deras arbetssituation, genom att det tros förenkla planering av produktionen avsevärt, ge tidsbesparingar och i och med detta också en ökad leveranssäkerhet mot kund. Önskemålet från företagets sida var att vi skulle undersöka deras behov av, och eventuellt föreslå en lämplig MPS-lösning för deras verksamhet.

## **1.2 Problemformulering**

När ett litet företag, med endast några få anställda expanderar, är det vanligt att det uppstår problem med funktioner som organisation och planering, enligt Lemar (1982). Dessa problem förekommer i de flesta verksamheter som växer, olika typer av problem dyker upp i olika faser av tillväxt. De problem som uppstår, oberoende av i vilken fas verksamheten befinner sig i, återfinns ofta i den formella organisationen, det vill säga i företagsledningen. Behov uppstår av att utforma nya rutiner, delegera ansvar och uppgifter och att ledaren anpassar sin roll till rådande fas.

Företaget, där detta examensarbete utförts vid, upplever idag ett behov av en förändring i sin verksamhet. Till exempel så upplevs planering av tillverkning, inköp samt personal krånglig och tidskrävande. Dessa problem orsakar ibland att vissa produkter saknas vid leverans. Samtidigt finns det inga klara rutiner över hur de förseningar som då uppstår ska hanteras, varken i tillverkningen eller i informationen om detta som ska gå ut till kund. Följden blir att det uppstår problem för företagets försäljare, då det av honom utlovade leveransdatumet inte kan hållas.

Idag är det populärt att införa datoriserade informationssystem (IT-system) i verksamheter för att underlätta och förenkla organisation och planering. En övertro på att IT-systemen kan lösa alla problem som uppstår är vanlig. Tyvärr så är man många gånger inte medveten om storleken på det förarbete som krävs

---

<sup>1</sup> MaterialPlaneringsSystem

och att implementering av ett nytt IT-system ofta är betydligt mer tidskrävande än man tror. Enligt Gripenstam (1997) påverkar implementering av en MPS-lösning många människor i företaget. Data som ska användas måste göras mer exakt, personal måste utbildas, mjukvaran måste installeras och nya rutiner måste utvecklas. Med detta i åtanke inser man att inför anskaffande av ett IT-system, finns ett behov av en översyn av verksamheten. Frågor som man måste ställa sig är: Vilka aktiviteter och rutiner kommer att påverkas av ett införande och vilka har behov av att förändras innan införandet. *"A och O för en lyckad investering är att se till att man först har fungerande manuella rutiner."* (Hansson, Landén, Strömberg, 1987).

Företaget använder sig idag av SPCS 2000 Admin Nät, ekonomiprogram som innehåller stöd för fakturering och orderhantering, samt Fraktpack som är en programvara för lagring av fraktdata och utskrift av fraktdokument. Dessa utnyttjas dock inte fullt ut.

Utifrån dessa bakgrundsfakta kan vi konstatera att företaget som ligger till grund för detta examensarbete är i behov av en verksamhetsanalys, både för att finna orsakerna till deras problem och för att finna bästa möjliga lösning. Dessa problem kanske inte enbart orsakas av brist på IT-stöd i verksamheten, kanske går de också att finna orsaker i företagets expansion? Finns insikt hos ägarna om vilka förändringar i organisationen som är nödvändiga att genomföra när verksamheten expanderar?

### **1.3 Syfte**

Syftet med vårt examensarbete är att utföra en verksamhetsanalys som fokuserar på de problem som kan uppstå i mindre företag vid expansion.



## **1.4 Mål**

Vårt mål är att se vilka förändringsbehov företaget har samt ge förslag till förbättringsåtgärder.

## **1.5 Avgränsning**

Vi har avgränsat oss från att undersöka vilken eventuell hjälp företaget skulle få av en MPS-lösning, på grund av att vi i dagsläget anser det inte vara aktuellt.

## **1.6 Metodöversikt**

Här ger vi en beskrivning över de faser som använts under arbetets utförande.

- Fas 1: Projektstart, planering av arbetet.  
Arbetet planerades och strukturerades upp utifrån diskussioner med uppdragsgivare och handledare.
- Fas 2: Litteraturstudier, teorier.  
Litteraturstudier gjordes och beslut fattades om vilken inriktning arbetet skulle ha.
- Fas 3: Datainsamling.  
Empirin insamlades med hjälp av intervjuer med ledning och personal på företaget.
- Fas 4: Verksamhetsanalys.  
En analys utfördes och den har legat till grund för våra åtgärdsförslag och slutsatser.

## **2. Metod**

Här kommer vi att redogöra för de metodval som tagits, och hur vi använt dessa i de olika faserna av vårt arbete.

### ***2.1 Projektstart, planering av arbetet.***

Inledningsvis träffade vi företagets styrelseordförande, där vi fick information om vad han ansåg att företaget var i behov av hjälp med. Vid samma tillfälle fick vi viss fakta om företaget, samt deras marknadsplan som innehöll information som varit användbar. Inför fortsatt arbete tog vi kontakt med högskolans handledare för att diskutera planering av arbetet. Efter det delade vi in arbetet i ovanstående faser. Vi tog även kontakt med ägarna av företaget och bestämde tid för möte med vår handledare där.

### ***2.2 Litteraturstudier, teorier.***

Syftet med litteraturstudierna var att granska det som redan finns beskrivet om implementering av en MPS-lösning. Det vi då fann var att det krävs väl fungerande manuella rutiner för en lyckad implementering. Detta ledde till att vi istället valde att fokusera på orsakerna till problemen. Vi sökte efter befintliga teorier om expansion i mindre företag som vi kunde använda som stöd i problembeskrivning och analys, detta för att ge oss förståelse för vilka problem som kan uppstå vid expansion inom ett företag. Personal på Högskolan Dalarnas bibliotek har hjälpt oss söka efter rapporter och tidskrifter i ämnet, vi har även använt oss av sökmotorn Google på Internet. Sökord vi använde var produktionsplanering, rutiner för produktionsplanering, logistikplanering, MPS och.

Vi har även sökt lämplig litteratur på LIBRIS, nationella biblioteksdatasystemet. Sökord vi använt är expansion, småföretag och MPS.

### **2.3 Datainsamling.**

Till hjälp vid vår datainsamling har vi använt oss av intervjuer enligt den kvalitativa metoden. Vi ansåg den metoden lämplig då den ger en helhetsbild och en ökad förståelse av processer och sammanhang. Kvalitativa metoder präglas av flexibilitet, det vill säga om det visar sig att vissa frågor har glömts bort eller formuleras fel, går det att rätta till under undersökningens gång. Undersökningen styrs ofta i en liten utsträckning av den som utför intervjun, för att kunna få en öppenhet för ny kunskap och ökad förståelse (Holme et al, 1997).

Inför intervjuerna förberedde vi oss genom att studera vad som framkommit vid träffen med styrelseordföranden, och utifrån de teorier vi studerat, se kapitel 3, utformade vi en intervjuguide (bilaga 1) efter vad vi ansåg var viktigt att få information om. Våra data har vi samlat in genom intervjuer med företagets ägare och tre av de anställda. Intervjuerna har utförts på plats, det vill säga på företaget, vid tre olika tillfällen. Vi genomförde intervjuerna genom att turas om att föra samtalen framåt, samtidigt som båda förde minnesanteckningar. Vi valde detta sätt eftersom vi av erfarenhet från tidigare samarbete lärt oss att vi då får den mest heltäckande bilden av vad som sagts.

Vid första intervjun deltog företagets VD och en av de anställda på kontoret. Vid nästa besök på företaget gjorde vi en kompletterande intervju med de två ägarna, där vi tog upp oklarheter från första besöket samt nya frågor som uppstått. Dessutom intervjuade vi företagets försäljare och den ansvarige på lagret. Valet av respondenter var begränsat till dessa fyra på grund av att det vid våra intervju-tillfällen fanns sjukdomsfall bland personalen, samt att ägarna ansåg att det inte fanns mer tid till intervjuer, eftersom produktionen var viktigare. Kompletteringar är genomförda med hjälp av telefonsamtal samt via e-post.

## **2.4 Verksamhetsanalys.**

När vi analyserade verksamheten har vi använt delar av en verksamhetsanalys enligt FA/SIM, eftersom det i den finns tillgång till de verktyg vi ansåg vi behövde vid utförandet av analysen. Förändringsanalys (FA) är ett arbete som innebär att analysera problem och mål, att formulera förändringsbehov samt att klargöra förändringsåtgärder. Förändringsanalys är ett inledande skede vid utveckling av verksamheter och organisationer. En FA kan leda fram till olika kombinationer av förändringsåtgärder. SIM betyder Samverkan genom Ifrågasättande och Idéutveckling med stöd av Metodik (Goldkuhl/Röstlinger, 1988).

Vid vår analys av företaget valde vi att ur FA/SIM använda problemanalys, för att påvisa orsakssamband mellan olika problem och problemområden. Vi fokuserade på de aktiviteter inom företagets organisation som vi ansåg viktiga utifrån de teorier vi studerat, se kapitel 3. Dessa aktiviteter är: Arbetsledning, planering, tillverkning och varuleveranser. Utifrån analysen har vi formulerat behov och åtgärdsförslag.

## 3. Teori

I detta kapitel redovisas de teorier som studerats i och med detta arbete.

### 3.1 Tillväxtfaser och tillväxtvallar

Enligt Lemar (1982) finns tre olika utvecklingsfaser i växande företag och mellan varje fas finns en problematisk övergång, en så kallad tillväxtvall. Det som kännetecknar de olika faserna är vilka enheter/funktioner som finns i företaget.

- Enfunktionsfasen (källarföretaget) är det lilla nystartade företaget med en och samma som tar hand om allt som har med företaget att göra.
- Flerfunktionsfasen (småföretaget), där har företaget vuxit till sig och det finns fler funktioner som måste samordnas internt, men alla aktiviteter är inte en enskild funktion. Här befinner sig de flesta företag som i dagligt tal kallas småföretag.
- Allfunktionsfasen är företaget i när det växt så mycket att varje aktivitet behöver en egen intern funktion. Detta är den typ av företag som undervisning i företagsekonomi i regel utgår ifrån.

#### 3.1.1 Enfunktionsfasen

I Enfunktionsfasen är ledaren den största och enda tillgången. Att just han leder företaget beror på att han valt sig själv till chef. Företaget styrs helt av ledaren, informellt utan någon organisation, vare sig den behövs eller inte. Ansvaret finns hos ledaren och det är han som tar initiativ, ger order och kontrollerar. Kontroll, produktstyrning och redovisning förekommer sparsamt. Företagets anpassningsförmåga är stor, det går lätt att anpassa produktionen vid ändrade förutsättningar. Vid inköp lider man av att vara liten, leverantörerna är ofta mer intresserad av sina stora kunder, vilket kan leda till problem med leveranstider och kvalitet (Lemar, 1982).

### **3.1.2 Flerfunktionsfasen**

När företaget kommit i Flerfunktionsfasen är koncentrationen kring ledaren fortfarande påtaglig. Den helhet ledaren ansvarar för är mer komplex och har större värde, företaget måste ha en VD, inte bara en ledare eller ägare. Det ställs större krav på samordning och styrning, vilket innebär att formaliserade processer och rutiner blir nödvändiga. En formell organisation har utvecklats och anpassningsförmågan har minskat, vilket ställer större krav på planering.

### **3.1.3 Allfunktionsfasen**

När företaget finns i Allfunktionsfasen är ledaren en administratör på vilken det ställs krav på att kunna hantera folk, både internt och externt. Ledaren har delegerat ansvaret för både övervakning och direkt kontroll, kvar blir uppgiften som är ett samordnat övervakande av den totala verksamheten. Produktionsprocessen är effektiv och en del av produktionen exporteras. Anpassningsförmågan har blivit sämre, en omfattande tröghet finns inom företaget, både på den tekniska som organisatoriska sidan (Lemar, 1982). Produktionen har utökats med kompletterande produkter, beräkningar på materialåtgång, hållfasthet med mera finns. Samarbetet med leverantörer går bättre i och med att man är ”etablerad” samtidigt som ett ökat krav på styrning uppstått för att hålla nere material i lager.

### **3.1.4 Tillväxtvallar**

I övergången mellan Enfunktions- och Flerfunktionsfasen kan en första kris-situation uppstå, den så kallade tillväxtvallen. Då har verksamhetens omfattning vuxit till den nivå att ytterligare övertid inte räcker till för ledaren, eller att problemen börjar bli för omfattande. De dagliga uppgifterna hinner denne inte längre med, och eftersom det är viktigt att kundkontakten sköts bra, måste ledaren ge avkall på behovet av kontroll, det vill säga börja delegera ansvar och uppgifter. Det är dock till en början vanligt att denne glömmer av att han gjort denna delegering vilket kan vara en anledning till ineffektivitet och irritation. Rollen som ensamföretagare måste överges, nu gäller det att agera som en VD.

Denna roll skiljer sig från den tidigare, både i fråga om inriktning och i kvalitet, eftersom den nya rollen kräver förmåga till samordning, analytiskt tänkande, utvärderingar och val. Nyanställningar behövs för att kunna delegera, men kan skapa oreda, de bör helst inte vara duktigare än den som rekryterar dem. Mängden personal gör att nya rutiner för semester, sjukfrånvaro och övertid måste skapas. I detta stadi bör företagets första formella organisation bildas, genom att uppdelning sker med ansvarsområden och revir, vilket tillsammans med redovisning och kontrollsystem utgör grunden för allfunktionsföretaget (Lemar, 1982).

	Lednings- förmåga	Personalens kompetens	Orgn, styrn och kontroll	Anpassn, planering, förändrings potential	Marknad	Produktion och inköp
Allfunktions- företaget	B	B	C	B	C	C
Flerfunktions- Företaget	B	B	B	B	B	B
Enfunktions- företaget						A

Figur 1. *Funktionsmatrix*. Källa: Lemar (1982) s. 18.

Matrisen ovan påvisar utmärkande problem och aktiviteter för de olika faserna. Den visar också vilka aktiviteter som påverkas av övergången mellan de olika faserna och vilka av aktiviteterna som kräver en förändring/utveckling vid dessa övergångar. Från Enfunktionsföretagets enda aktivitet A, uppstår behov av fler aktiviteter, B, samt att aktivitet A utvecklas till samma nivå som de övriga. I steget från flerfunktions- till allfunktionsföretag kommer inga nya aktiviteter till men några av dessa, C, behöver utvecklas till en högre nivå för att företagets utveckling ska fortsätta.

Övergången mellan flerfunktions- och allfunktionsfasen kan även den leda till problem (tillväxtvall), om än inte så dramatiska som vid förut nämnda. Kraven på VD ökar i takt med att företaget växer, det finns mindre tid för uppgifter som verksamhetsansvar, initiativtagande och kontroll. Vanligt är att de olika funktionerna får samarbetsproblem vilket ger en försämrad arbetssituation och sänkt effektivitet. Då ställs krav på ledaregenskaper och insikt hos ledaren om hur man informerar och hur informationssystem fungerar. Han måste även spela en stor roll utåt, då hans tid går åt till kontakter med andra företag, övriga näringsliv och myndigheter. Ledaren måste därför släppa delar av sina tidigare uppgifter och inrikta sig på övergripande ansvar. Då en mer långsiktig anpassning är nödvändig, måste planeringsaktiviteter bli mer fullständiga och det måste ställas ett större krav på framförhållning (Lemar, 1982).

Dessa tillväxtvallar måste mindre företag ta sig igenom för att vidare kunna utvecklas. Alla problem kanske inte dyker upp inom en koncentrerad tidsperiod, men utgör var för sig allvarliga hinder för fortsatt utveckling. Enligt Lemar (1982) måste man, för att klara av utvecklingen, behålla det som varit positivt i rådande fas samtidigt som något helt nytt måste läras in. Denna omställning tar i regel mycket längre tid än man tror och kräver omfattande resurser och utbildningsinsatser. De som deltar i förändringen upplever en enorm arbetsbelastning och mängder av nya problem. Lyckas de, tråder de in i en lugnare fas men också i ett ”nytt” företag. Om man av någon anledning inte kan ta sig igenom tillväxtvallen är det stor risk att företaget går omkull, alternativet är att företaget bantas ner till föregående fas. Problem uppstår också om man tar sig igenom tillväxtvallen utan att förändras, detta leder ofta till ständiga interna och externa problem.

Enligt Lemar (1982), är ledarskapet en av de viktigaste aktiviteterna inom företaget i vandrigen genom de olika faserna. Samtidigt är det den aktivitet som är svårast att skapa/omvandla eftersom den ofta är kombinerad med ägandet.



### **3.2 Organisationers livscyklar**

Vi har i denna del endast tagit med de delar av teorin som vi anser är relevanta för vårt arbete, vilka är de som är förknippade med tillväxt, se figur 2 sid. 16.

Enligt Adizes (1989) har alla organisationer en livscykel. I tillväxtstadiet delas den in i idé-, baby-, barndoms-, ungdoms-, blomstrings- och mognadsfasen. Åldrandets stadier är aristokrat, tidig byråkrati, byråkrati samt död. När ett företag växer och åldras är det den relativa bristen på antingen flexibilitet eller självkontroll som skapar förutsebara och återkommande svårigheter. Företagsledningen kallar dem i regel för ”problem”. Ledningens uppgift är inte att åstadkomma en problemfri tillvaro utan att styra organisationen mot blomstringen.

Att växa innebär förmåga att handskas med större, mer komplexa problem. Ledarskapets funktion är att styra organisationer på ett sådant sätt att den förmår förflytta sig till högre, mer krävande perioder i livscykeln. Att åldras innebär att förmågan att ta itu med problemen avtar. Samma problem som en organisation haft att dras med i årtal börjar plötsligt bli alltmer oöverstigliga. Företagsledningens uppgift är att verka för en balanserad tillväxt eller förnyring för att styra organisationen mot blomstring och hålla den kvar i detta stadiet. Att lyckas innebär således inte att företagsledningen eliminerar alla problem utan att den sätter det pågående stadiets problem i centrum så att organisationen kan växa och mogna tillräckligt för att kunna ägna sig åt nästa stadies svårigheter.

Det finns enligt Adizes (1989) både normala och onormala problem. Många problem är normala för varje given fas i livscykeln. De är förutsägbara och bör kunna kontrolleras. För ett framgångsrikt ledarskap fordras det kunskap om att kunna skilja på normala problem som uppträder i en organisation i en viss utvecklingsfas och abnormala eller sjuka problem som kan leda till företagets utplåning.

### **3.2.1 Idéstadiet**

De blivande företagsgrundarna drömmer om vad de ska göra, de är förälskade i sin egen idé. Det som gör att ett företag verkligen kommer till stånd är dels den ursprungliga affärsidén, dels grundarnas engagemang. Grundaren måste även vara helt övertygad om att produkten fyller ett behov. För att komma vidare till nästa stadie måste idébärarna konfronteras med verklighetens hårda villkor för att undersöka om idéerna håller.

### **3.2.2 Babystadiet - det nyfödda företaget**

Här krävs verkligen uppoffringar inom organisationen eftersom det gäller att åstadkomma resultat. Det nystartade företaget har mycket få, om ens några, allmänna riktlinjer. I princip har det heller inget administrativt system. Alla i företaget producerar något. Det förekommer nästan inga sammanträden och företaget är starkt centraliserat kring ledaren, en enmansshow. Det nystartade företaget inser inte sina styrkor och svagheter, och åtar sig mer än som är möjligt. Tidsscheman kan inte hållas och leveranstider flyttas fram. Det finns ingen hierarki inom företaget och det finns inte något system för att anställa personal. Om ledaren lämnar företaget i detta stadium kan det få ödesdigra följder, eftersom organisationen inte har någon egen erfarenhet. Om ledningen inte får möjlighet att tänka och analysera möjligheterna på lite längre sikt, så förblir företaget litet utan möjlighet till tillväxt.

I detta stadie är två faktorer viktiga för organisationens överlevnad (Adizes, 1989). Den ena är att företaget har tillgång på kapital, den andra är vikten av att grundarens engagemang finns kvar.

En organisation ska lämna detta stadium och förflytta sig till nästa fas i livscykelns barndomen, när likviditet och agerande blir mer stabilt.

### 3.2.3 Barndomsstadiet

I detta stadie är det negativa kassaflödet inom företaget övervunnet och omsättningen ökar (Adizes, 1989). Företaget fattar beslut på ett intuitivt sätt, utan erfarenhet och nästan alla möjligheter förefaller vara de viktigaste. Inom organisationen delar alla på ansvaret och det förekommer lite arbetsfördelning. Den arbetsfördelning som förekommer är i form av delegering, verkställa beslut, och inte decentralisering, det vill säga att ta beslut om vad som ska verkställas. Detta för att vid en decentralisering kan chefen uppleva att han förlorar kontrollen. En barndomsorganisation kan inte decentraliseras. För en fungerande decentralisering måste det finnas ett kontrollsystem vilket består av tydliga regler och en uttalad policy. Beteendet är reaktivt och inte proaktivt vilket resulterar i att personalen tilldelas uppgifter efter tillgänglighet och inte efter kompetens. Personalen, även chefen, kan ha flera olika poster/uppgifter. Barndomsorganisationen belönar i regel prestationen. Därför föraktar man administrativa tendenser och visar föga intresse för förändringar.

Organisationen saknar marknadsföringsstrategi eftersom synvidden är begränsad. Ledaren hoppar från uppgift till uppgift och försöker hinna med allt. Här måste en politik utformas för vad som inte borde göras istället för vad företaget borde göra.

Vidare kan organisationen här hamna i den så kallade företagsgrundarens fälla. Grundaren vägrar att avpersonifiera målsättningarna och att institutionalisera sitt ledarskap, vilket innebär att upprätta system, tillvägagångssätt och riktlinjer som inte kräver dennes personliga ingripande och omdöme. Ofta kastas företagen in i nästa stadie, och växer på grund av en kris som uppstår för att företaget inte har något utvecklat system (Adizes, 1989). En bra hjälp att utvecklas för företaget och utvecklas att nå ungdomsstadiet kan vara att tillsätta en stark, aktiv, målmedveten och utifrån hämtad styrelse. Det kan vara en början på avpersonifiering av ledarskapet och en institutionalisering av inriktning och planer.

### **3.2.4 Ungdomsstadiet**

Övergången mellan barndomsstadiet och ungdomsstadiet är svårt. Allteftersom administratörens roll ökar, ägnas mer tid för planering och sammanträden för samordning. Företaget satsar på utbildningsprogram och en planerad personalpolitik utformas. Allt detta tar tid, kortsiktigt, från produktionen. Om högsta ledningen vägrar låta produktionen sjunka ändras klimatet i företaget och påverkar företagsandan ogynnsamt. Istället för att planera ”hur” så analyserar man ”varför”. I ett sunt ungdomsstadie däremot, sker tillväxten av administrationen på bekostnad av produktionen.

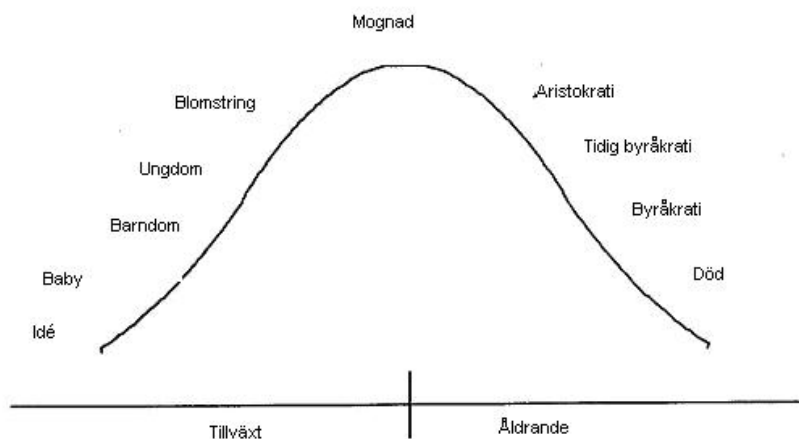
I detta stadie är företaget fullt av konflikter och måste därför lära sig ta ansvar och hitta sin egen stil. Företaget börjar även bli mer opersonligt eftersom det struktureras och institutionaliseras. Här kan konflikter uppstå mellan de som hävdar att investeringar i organisatoriska system och administration är nödvändiga om företaget ska kunna växa på sikt, och de som ”vill återgå till arbetet”. Ledaren måste iakttä en mycket besvärlig balans mellan rörlighet och systematisering, dessutom måste denne lära sig att delegera (Adizes, 1989). Vidare måste ledaren förändra ledarskapet från entreprenöriell till professionell ledning, samt ändra målsättningen, från omsättningsorientering till vinstorientering, eller ”från volym till viktig” (Adizes, 1989)

### **3.2.5 Blomstringsstadiet**

Då ett företag befinner sig i detta stadie har organisationen uppsatta mål för det närmaste året, är inställd på resultat och har planer för att arbeta effektivt. Ökningen i försäljning och lönsamhet är stabil och kalkylerad, och organisationen mäter sina prestationer efter hur väl de uppfylls. Om ledningen vill uppnå mer med företaget än de redan gjort, är tillväxt alltjämt möjlig.

Denna aspirationsnivå påverkas enligt Adizes (1989) av de tre faktorerna: mental ålder hos de i strategisk maktställning, marknadsandelarna samt hur väl företagets struktur fungerar. Man bör lägga märke till att på livscykelns klockformade kurva

ligger inte blomstringen i zenit på kurvan. Om blomstringen skulle ligga på bergets högsta punkt, finns bara en väg därifrån - nedåt. Utmaningen under detta stadie ligger i att förbli kvar. ”Blomstringen betyder inte att man är färdig utan att man fortfarande växer. Det är en process, ingen destination” (Adizes, 1989, sid. 51).



Figur 2. Tillväxt- och åldrandefaser. Källa: bearbetad efter Adizes (1989).

Kurvan avbildar organisationens vitalitet, dess förmåga att nå effektivitet i verksamhet och resultat på kort och lång sikt. Vitaliteten fortsätter att öka även efter det att organisationen förflyttat sig ur blomstringen. Den här ökningen i livskraft kommer från den framåtanda som föddes under idétiden, prövades under baby-perioden, fick nytt bränsle under barndomen, blev institutionaliserad och kanaliserad under ungdomen och fullt utvecklad under blomstringen. Om blomstrings-tiden inte fyller på nytt bränsle, om man förlorar entreprenörskänslan, om man fortsätter leva på den gamla framåtandan i stället för att förnya den, kommer man att mista framstegstakten, och så småningom kommer vitaliteten att plana ut. Företaget går över till den period som kallas mognaden, den utgör slutstationen för tillväxten och början av nedgången.

### **3.3 Ledarroller**

Enligt Adizes (1989) är olika ledarroller funktionella, i olika faser av företagets livscykel. Företagets framgång, överlevnad eller nedgång har ett klart samband med den ledarroll som utövas av ledaren. Under olika faser av företagets livscykel är det lämpligt att ledaren har vissa karakteristiska egenskaper. Företagets utveckling ställer olika krav på dessa egenskaper hos ledaren. Under företagets olika stadier i livscykeln är det viktigt att rätt typ av ledarroll får dominera. Lyckas ledaren inte förändra sitt beteende eller ersätta sina brister med kompetens från annat håll hamnar företaget i en kris vilken kan vara svår att bemästra. Det är viktigt att ledaren inser denna problematik och förstår att bearbeta sin egen roll och att detta kan ha en avgörande betydelse för företagets framtid.

### **3.4 Teoretisk analys, jämförelse av teorier**

Här redovisas en jämförelse av de två teorier, se kapitel 3, som legat till grund för arbetet.

Den stora skillnaden i teorierna är fasernas indelning, i Adizes teori beskrivs alla, från den första idén som skapar ett företag tills det att det avvecklas. I Lemars teori finns endast de faser beskrivna som handlar om tillväxt. Nedan återfinns en figur där en jämförelse görs av de båda teorierna ifråga om vad som kännetecknar de olika faserna. Bilden återspeglar bara de delar av Adizes teori som beskrivits tidigare i teoriavsnittet, se kapitel 3.2.



Även om indelning och kännetecken för faserna delvis skiljer sig åt i de båda teorierna, finns många likheter ifråga om vilka faktorer som har störst inverkan på ett företags utveckling. Det teorierna har gemensamt är ledningens oförmåga till anpassning, samt företagets ökning av antalet anställda och produktion, dessa är grundorsaken till de så kallade problemen. Detsamma gäller lösningen på dessa för att kunna komma vidare, vilket till stor del anses vara en fråga om anpassning av ledarskapsrollen. En annan sak dessa teorier har gemensamt är vilken typ av problem som dyker upp tillsammans och orsaken till att de uppstår. Det mest påtagliga exemplet är den tidsbrist ledarna, för egen del, upplever i övergången mellan enmansföretag till småföretag. Orsaken till denna tidsbrist är att när mängden personal ökar, ökar behovet av samordning och styrning. Teorierna har också det gemensamt att de största problemen, en kris, uppstår i övergången från att ha varit ett enmansföretag på väg till att bli ett så kallat småföretag. Detta inträffar när en ensam ledare inte längre kan ha ansvar och kontroll över hela företaget.

Sammanfattningsvis kan sägas att enligt dessa två teorier är ledarskapet den enskilt viktigaste faktorn för en organisations möjlighet till utveckling. Samtidigt som denna aktivitet är svårast att skapa eller omvandla eftersom den ofta är kombinerad med ägande. Om inte ledarskapet förändras och utvecklas i takt med organisationen, kommer problem att uppstå som i längden gör situationen ohållbar för alla inblandade. Andra viktiga faktorer som påverkar en organisations utveckling är planering och administration, personalpolitik och produktion.



## **4. Verksamhetsbeskrivning**

Vi gör här en beskrivning av företagets verksamhet, det vill säga den empiri som legat till grund för arbetet.

### **4.1 Nulägesanalys**

Företagets ledning består av två ägare, den som är VD har det övergripande ansvaret för administrationen samt produktions- och personalplanering, medan den andre ägaren ansvarar för maskiner och underhåll. Gemensamt ansvarar de för de beslut som rör hela företaget.

I dagsläget försöker de hinna med ”allt”, vilket är omöjligt nu när företaget har expanderat och produktionen ökat. Detta gör att ägarna hoppar från uppgift till uppgift och ständigt känner sig stressade. Detta leder också till att viktiga arbetsuppgifter som till exempel marknadsföring, personalplanering och produktutveckling blir åsidosatta. Investeringar i hjälpmedel som plockmaskin till hyveln och en telefonväxel har blivit liggande på grund av de inte avsätter tid till att få dessa installerade.

#### **4.1.1 Arbetsledning och administration**

Den arbetsfördelning som förekommer är i form av delegering och inte decentralisering, ägarna har ensamma allt ansvar och kontroll. Personalen tilldelas arbetsuppgifter efter tillgänglighet och inte efter kompetens. På kontoret finns det två anställda på halvtid som hjälper till med fakturering och planering. Dessa båda har omplacerats och fått nya arbetsuppgifter för att de av medicinska skäl inte kunde arbeta kvar i produktionen. Oftast arbetar båda förmiddagarna vilket gör att kontoret är obemannat på eftermiddagarna. Detta leder till ytterligare ett stressmoment för ledningen, då de ofta måste gå ifrån för att till exempel svara i telefon. Tillgången till telefon och datorterminaler är begränsade till kontoret och saknas därför på lagret och i tillverkningslokalen.

Bristen på organisation av arbetet på kontoret försvårar också arbetsituationen både för anställda och ägare. Bland annat så finns det arbetsuppgifter där de båda anställda på kontoret är beroende av varandra. Dessa uppgifter går då inte att slutföra om någon av dem, till exempel, blir frånvarande på grund av sjukdom.

#### **4.1.2 Försäljning**

Företagets försäljare besöker kunder runt om i Sverige och tar upp beställningar som han sedan tar med ”hem”, dessa står för cirka 50 % av orderingången, resten kommer in via fax och telefon. Vid hemkomsten knappar försäljaren in beställningarna, även de som inkommit via fax och telefon vid hans frånvaro, i SPCS 2000 Admin Nät, och används sedan som underlag för fakturering. Därefter skickar han ett e-postmeddelande med en orderbekräftelse till kunden samt skriver ut en plocklista som han ger till personalen på lagret. Innan han överlämnar den kontrollerar han om den nya ordern kan samordnas med eventuell restorder, eller någon tidigare order, från samma kund.

#### **4.1.3 Planering**

I dag styrs planering av produktionen till stor del av statistik av tidigare försäljning, som justeras med hjälp av en kontroll av befintliga order. Detta tar mycket tid eftersom allt sker manuellt. På företaget saknas bra stöd för att sammanställa tillverkningsorder, samt stöd för hur man på ett smidigt sätt kan ändra i dessa när behov uppstår. Detta medför att den planerade tillverkningen inte alltid stämmer överens med vad som ska levereras. I sammanhanget kan också nämnas att hur mycket som producerats dagligen, vad som finns i lager och vilka inköp som gjorts, inte bokförs löpande någonstans, vilket bidrar till upplevda problem med planering och framförhållning av produktionen.

#### **4.1.4 Tillverkning**

Tillverkningen styrs av det planeringsunderlag som sammanställts och lämnas därefter över till personalen. Detta är den enda information som finns att tillgå för personalen. Företaget har tidigare använt sig av en tavla där produktionsplaneringen anslagits som information till personalen, vilket varit uppskattat eftersom det har gett personalen möjlighet att se vad som är på gång framöver. I dagsläget används den inte på grund av det är för mycket jobb med att hålla den uppdaterad.

Snickeriet producerar alla trädetaljer själva, de flesta av dessa är standarddetaljer, vilket underlättar tillverkningen. Men det finns några artiklar som ”stör” produktionen genom att de kräver specialmaskiner och att alla i personalen inte är betrodda att hantera dem. Smidet köps olackerat från Polen och lämnas till ett företag på orten för lackering. Smidet lagras där olackerat tills det att personalen på lagret gör en beställning, då lackas och levereras till snickeriet

På företaget finns en lackeringslinje för trädetaljerna, vilken är sist i tillverkningslinjen. Om ordinarie personal i lackeringen är frånvarande så kan lackeringen bli stillastående, eftersom företaget sällan tar in vikarier och få i personalen är betrodda att sköta denna arbetsuppgift. Om det är möjligt, omplaceras någon av de anställda eller så hoppar någon av ägarna själva in och ställer sig vid maskinen i fråga. När lackeringen står still kan inget levereras till lagret, samtidigt kan den övriga produktionen bli påverkad. Då kan inte resten av produktionen arbeta effektivt hur länge som helst, eftersom man inte har något större lagerutrymme mellan de olika maskinerna. Företaget har också svårt att hinna med att producera tillräckligt för att ett lager av färdiga produkter kan läggas upp som buffert, att ta av vid behov.

#### **4.1.5 Lager och leverans**

Personalen på lagret ansvarar för att allt material som behövs finns tillgängligt för att de ska kunna plocka ihop och paketera produkterna. De ansvarar också för

beställning av förpackningsmaterial och smidesdetaljer från lackeringsfirman. Det finns inget större lager av färdigpackade produkter utan det mesta får plockas ihop och packas i samband med leverans. När det saknas en eller flera trädetaljer får lagerpersonalen gå ut i snickeriet och be någon, ofta den som arbetar i lackeringen, att producera den saknade detaljen. Det kan ibland ta flera dagar att få fram den, beroende på vad som produceras just då i snickeriet. Detta leder till att restorder skapas eller att hela leveransen blir försenad. Företaget saknar rutiner för hur personalen ska hantera dessa förseningar och restordrar, vem och hur de ska meddela kunden. Det är enbart med hjälp av leveransdatumet på en order och personalens erfarenhet av vilka kunder som det är mest bråttom med, som prioriteringar sker när vissa artiklar saknas. I dagsläget har försäljaren påtagit sig uppgiften att kontrollera om en order har expedierats i rätt tid, och om så inte är fallet, kontakta kunden och meddela att leveransen är försenad.

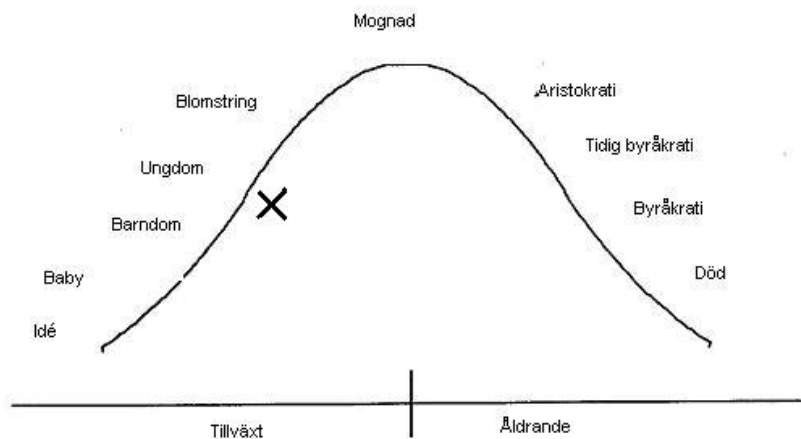
Personalen plockar ihop ordrar efter de listor försäljaren skriver ut och normalt sker utleverans var 14:e dag, ordrar det är bråttom med skickas, om det är möjligt, omgående. För lagring av fraktdata och utskrift av fraktdokument använder de ett program som heter Fraktpack.

## 5. Analys

I följande kapitel redovisas den analys av företaget som gjorts med utgångspunkt från verksamhetsbeskrivningen, se kapitel 4, och de teorier vi studerat, se kapitel 3.

Utifrån det som framkommit i verksamhetsanalysen kan vi konstatera att flertalet av de problem som företaget i dag upplever är sådana som många gånger uppstår i mindre företag som expanderar. Utifrån de teorier vi studerat anses dessa problem normala och kan, om företagets ledning inser detta i tid, åtgärdas genom förändring av organisationen och ledarrollen i företaget. Orsaken till att de uppstår är ofta att insikt av förändringsbehov kommer först när problemen börjar kännas oöverstigliga. Då har man ofta kommit till en tidpunkt där ledningen har fullt upp med de dagliga uppgifterna och känner att de varken har tid eller ork att ta tag i uppgiften att förändra organisationen.

I vår verksamhetsanalys kan vi konstatera att företaget, utifrån Lemars teori om tillväxtfaser, till största delen har lämnat Enfunktionsfasen, vilket innebär att de är på väg att lämna den fas i Adizes teori om organisationens livscykel som benämns Barndomsstadiet. Det kännetecknas av att ledaren styr hela företaget, informellt utan organisation. Behovet av produktstyrning och redovisning är litet och det som anses viktigt är produktion och inte administration.



Figur 4. Grafisk bild av företagets läge, enligt Adizes livscykelteori. Källa: bearbetad efter Adizes (1989).

Företaget befinner sig nu till stora delar, enligt Lemars teori, i den så kallade Flerfunktionsfasen, och är på väg in i det som i Adizes teori benämns Ungdomsstadiet (X), se figur 4. Omständigheter som pekar på det är att tiden inte längre räcker till för ägarna, de hoppar från uppgift till uppgift och planeringsarbetet upplevs betungande. Som exempel på att tiden inte räcker till kan nämnas att resurser som införskaffats, bland annat en plockmaskin till hyveln och en telefonväxel, inte blivit installerade. Fler exempel på detta är att vid personalbrist i tillverkningen går ägarna själva in som ersättare, i stället för att utföra andra viktigare uppgifter. Personalen tilldelas uppgifter efter tillgänglighet och inte efter kompetens, detta har visat sig vid tillsättning av tjänsten som försäljare och av kontorspersonal. När dessa tjänster tillsatts har personal omplacerats inom företaget istället för att rekrytera kompetent personal utifrån.

Att företaget inte helt lämnat tidigare fas påvisas av att vid våra intervjutillfällen blev de inbokade tiderna för intervjuer uppskjutna, på grund av sjukdomsfall, och när de sedan blev av fanns det bara tid till att träffa två av de anställda. Detta stämmer överens med Adizes teori, att i Barndomsstadiet prioriteras produktion.

Företaget har funnits i nuvarande form en längre tid men först nu verkar problemen blivit så stora att ägarna insett att verksamheten inte längre går att driva på samma sätt som tidigare. En förändring måste ske, men de verkar ännu inte vara beredda att satsa den tid som detta kräver, eftersom det påverkar produktionen.

I vår analys kan vi konstatera att företaget redan vidtagit vissa åtgärder som är viktiga för att kunna utvecklas vidare. I företagsledningen finns en extern professionell styrelseordförande och på marknadssidan finns en försäljare anställd på heltid. Andra funktioner som enligt Lemar hör till Flerfunktionsfasen återfinns också i verksamheten, dessa är produktion/inköp och planering, men dessa är inte på den nivå som de har behov av. Ansvar för inköp har delvis decentraliserats, till exempel ansvarar personal på lagret för att förpackningsmaterial finns och att lackering av smidesdetaljer beställs. I övrigt sköts beställningar av ägarna själva.

Enligt Adizes, har ägaren av ett företag som befinner sig i Barndomsstadiet lätt för att hamna i "Företagsgrundarens fälla", vilket innebär att denne inte vill avpersonifiera målsättningar och institutionalisera sitt ledarskap. Ägarna befinner sig delvis i denna "fälla" eftersom mycket lite delegering eller decentralisering av ansvar, befogenheter och kontroll gjorts. I de fall där delegering har skett, som till exempel av fakturering, så är det fortfarande ägarna som står för kontrollen.

Tecken på att ägarna känner motvilja för att släppa ifrån sig ansvar för tillverkningen ifrån sig återfinns till exempel i att det inte sker någon utbildning av personalen på maskinparken, samtidigt som det tydligt framgår att företaget skulle tjäna på detta. Ett annat exempel är att i de moment inom tillverkningen som anses svåra, där det krävs noggrannhet eller specialkunskap för att hantera en maskin, är inte all personal betrodd att arbeta. Ytterligare ett exempel är när den som arbetar i lackeringen av någon anledning är frånvarande så går ägarna själva in som ersättare. När det av olika anledning uppstår personalbrist skulle en

personal med bredare kompetens göra det betydligt enklare att omplacera och störningarna i produktionen skulle minska. Detta skulle också minska tidsåtgången för ägarna som arbetsledare i tillverkningen, ju större kompetens personalen har, desto oftare kan de själva lösa de problem som uppstår. Det framgår att de problem företaget har hör till den första tillväxtvallen, enligt Lemar. Där påpekas att i den omställning som det är frågan om krävs omfattande insatser i fråga om utbildning. I Adizes teori om organisationers livscyklar stämmer detta behov in på att företaget befinner sig i Ungdomsstadiet. I denna fas anses det att det uppstår behov av att utbilda personalen och att detta helt naturligt kommer att ta tid från produktionen. Det är av vikt att detta tillåts, annars kommer företaget att påverkas negativt.

Ägarna känner att de borde ägna mer av sin tid till bland annat marknadsföring, planering och produktutveckling, det vill säga företagets framtid. Med nuvarande organisation av företaget hinner ägarna inte med. Det här är något som påvisar behovet av att decentralisera ansvar och befogenheter, för att de i framtiden ska hinna med de, för företagets framtida utveckling, viktiga uppgifterna.

Planering är ett tidskrävande arbete som måste utföras, men kan underlättas av en god organisation och rutiner. På företaget upplevs planeringen både av tillverkning och personal som besvärlig och tidskrävande, vilket är en naturlig effekt enligt Lemar. Ett företags anpassningsförmåga blir sämre när man kommer till denna fas i utvecklingen, det finns en omfattande tröghet inom företaget, både på den tekniska som organisatoriska sidan. Det finns fler faktorer att ta hänsyn till, större volym på produktionen, fler anställda, utlovade leveranstider etc. Enligt Lemar ställer detta större krav på samordning, av att formalisera processer och att utforma nödvändiga rutiner.

Som vi kan se finns det fler bidragande orsaker till att tillverkningsplaneringen upplevs som besvärligt. En är att det inte finns rutiner för att bokföra hur mycket som producerats under dagen, hur mycket som kommer in i lagret eller tas därifrån. En annan är att beställningar från kunder inte bokförs dagligen, utan först



när försäljaren kommer hem från en försäljningsresa. Det kan innebära att ordrar som försäljaren fått in på måndagen, registreras i ordersystemet först på fredag. Detta gör att det är svårt med framförhållning för den person som planerar produktionen.

Vi ser flera anledningar till att det kan uppstå problem med leveranstider. Svårigheterna med att anpassa och göra förändringar i planeringen gör att produktionen inte alltid stämmer överens med det behov som finns. Vid stillestånd i lackeringen kan ingenting levereras till lagret. Omställningar av maskiner i tillverkningen kan inte göras omgående när det saknas något vid utleverans och heller inte finns något större lager av färdiga produkter att ta av.

Personalen på lagret har inte tillgång till ordersystemet som finns på företaget och vad som finns i lager måste man kontrollera manuellt, eftersom information om detta inte finns registrerat i något system. Detta gör det svårt för lagerpersonal att någon längre tid i förväg se om det fattas något och meddela detta till tillverkningen. När denna upptäckt sker i samband med leverans, uppstår ofta förseningar eller restorder.

Detta visar än en gång vikten av att organisera och införa bra rutiner, även om det på kort sikt tar tid ifrån produktionen. Enligt Adizes är det i ett sunt Ungdomsstadie normalt att tillväxt av administration sker på bekostnad av produktion, vilket högsta ledningen måste tillåta om fortsatt tillväxt ska vara möjlig.

## **6. Resultat**

Här redogör vi för de förändringsbehov vi sett och de åtgärdsförslag vi kommit fram till utifrån våra analyser, se kapitel 5 och 6.

### **6.1 Förändringsbehov**

De behov vi sett har vi delat upp i de som vi anser akuta och de som kan ses på längre sikt.

#### **6.1.1 Akuta behov**

Behov som vi anser bör åtgärdas snarast, eftersom de har stor inverkan på tillverkningen och på den dagliga arbetssituationen på företaget.

- Fler inom personalen som kan köra lackeringslinjen, eftersom den är en så kallad flaskhals i produktionen.
- Bättre framförhållning för produktionen, då den ofta inte är i fas med vad som ska levereras.
- Bättre underlag för personal- och produktionsplanering, den statistik och de ordrar som används idag är ofta inaktuell.
- Bättre arbetsunderlag för lagerpersonalen, då de idag inte har någon bra möjlighet att planera sitt arbete för någon längre tid.
- Bättre organisation av kontorets arbetsuppgifter, då organisationen idag är mindre bra.

#### **6.1.2 Långsiktiga behov**

Behov som vi anser bör åtgärdas inom en inte allt för avlägsen framtid, för att företaget ska kunna utvecklas positivt.

- Se över vad som bör ingå i ägarnas arbetsuppgifter och vad som kan decentraliseras/delegeras till anställd personal, då ägarna idag försöker

hinna med ”allt”. Viktiga uppgifter som marknadsföring och produktutveckling blir åsidosatta.

- Flexibel personal vid tillverkningen, eftersom det finns problem med att bemanna vissa maskiner vid personalbrist.

## **6.2 Åtgärdsförslag**

Här ger vi förslag på åtgärder som vi anser bör genomföras för att underlätta företagets nuvarande verksamhet.

### **6.2.1 Förslag att genomföra omgående**

Åtgärdsförslag som vi anser bör utföras snarast utifrån de behov vi sett.

- Utbilda fler i personalen i att köra lackeringslinjen för att undvika stopp i produktionen. Därmed minskas risken för att lagret blir utan produkter och att ägarna måste hoppa in som ersättare.
- Registrera ordrar i systemet dagligen för att ge bättre framförhållning för produktionen.
- Införa rutiner för att registrera den dagliga produktionen för att få ett bättre underlag för planering av personal och produktion.
- Införa rutiner för hantering av försenade leveranser. Detta för att säkerställa att det blir gjort och undvika att missförstånd uppstår.
- Utnyttja befintliga resurser
  - Registrera uttag ur lagret vid leverans för att få ett bättre underlag för planering av produktionen.
  - Ge lagerpersonalen tillgång till ordersystemen genom att installera en dator ansluten till företagets nätverk. Detta gör att lagerpersonalen får direkt tillgång till vad som ska levereras och tillsammans med att ordrar registreras dagligen ger en bättre framförhållning för arbetet.
  - Installera telefonväxeln med telefonsvarare.

- Skaffa telefoner till produktions- och lagerlokal.
- Installera plockmaskin till hyveln.
- Anställ en kvalificerad personal på heltid till kontoret, som klarar av alla rutinartade administrativa uppgifter för att avlasta ägarna och som kan skapa ordning och reda i organisationen av arbetet.

Detta effektiviserar arbetet både för ägare och anställda, vilket gör att den disponibla tiden för administration och organisation ökar och personalbehovet minskar.

### **6.2.2 Förslag att genomföra på lång sikt**

Nedanstående förslag till förändringar anser vi är ett måste för att företagets ägare och anställda i framtiden ska ha en dräglig arbetssituation.

- Decentralisering av arbetsuppgifter som till exempel beställning av material och personalplanering.
- Införa tydliga ansvarsområden, regler och policies för att kunna delegera/decentralisera arbetsuppgifter.
- Utbildning av personalen i tillverkningen för att komma ifrån svårigheter med omplaceringar vid till exempel sjukfrånvaro, och att ägarna själva måste hoppa in som ersättare.

Ovanstående förslag kommer att göra personalen mer delaktiga i företagets utveckling. En personal med bredare kompetens skulle göra det betydligt enklare att omplacera någon vid personalbrist och därmed minska arbetsbelastningen på ägarna. En annan positiv effekt om ovanstående förslag genomförs är att ju större kompetens personalen har, desto oftare kan de lösa de problem som uppstår själva.

## **7. Slutsatser och diskussion**

Här sammanfatta vi de slutsatser vi kommit fram till och diskuterar vårt val av metoder för datainsamling och analys samt syftet och målets uppfyllningsgrad.

### **7.1 Slutsatser**

Av våra studier har vi dragit slutsatsen att de problem företaget har, är vanligt förekommande i småföretag som expanderar. Det är ledarrollen som i första hand måste förändras och anpassas till den utvecklingsfas företaget befinner sig i. Ledaren måst förändra sitt beteende eller ersätta brister med kompetens från annat håll om fortsatt tillväxt ska vara möjlig.

I det företag vi har studerat har kraven på administration och ledarroll ökat, vilket gör att arbetstiden för ägarna inte räcker till. De känner att de borde ägna mer av sin tid till bland annat marknadsföring, planering och produktutveckling, det vill säga företagets framtid. Detta hinner de, med nuvarande organisation av företaget, inte med. För att komma tillrätta med tidsbristen, bör en decentralisering av ansvar och befogenheter ske, för att de i framtiden ska hinna med de, för företagets framtida utveckling, viktiga uppgifterna. Vi har också dragit slutsatsen att företaget bör se över verksamhetens organisation och rutiner, innan en investering i en MPS-lösning kan vara till gagn för företaget, även om det på kort sikt tar tid ifrån produktionen.

Den tid som investeras i detta kommer att förbättra arbetssituationen för personal och ägare genom att förenkla produktion och planeringen samt i slutänden ge ökad leveranssäkerhet.

### **7.2 Metodval och datainsamling**

De delar vi valt från metoden FA/SIM (Goldkuhl/Röstlinger, 1988) har passat bra för vår analys. De delar vi valt har varit relevanta för vårt arbete. De har varit svårt finna aktuell litteratur om expanderande mindre företag och de teorier vi

funnit har ofta varit likartade i sitt resonemang, men vi anser att de vi studerat har gett oss en bra grund att stå på.

Kvalitativ intervjuform har passat oss bra för de intervjuer vi genomfört. Där-  
emot fick vi inte intervjua så många vi räknat med på grund av sjukdomsfall  
bland personalen och att ägarna prioriterade produktionen. Dessutom har de inte  
svarat på vår e-post när vi behövt kompletterande information. Vi är medvetna  
om att detta kan ha haft inverkan på den data vi samlat in, och har därför haft  
detta i åtanke under arbetets gång.

### **7.3 Syftets och målets uppfyllningsgrad**

Vi tycker att vi uppnått syftet med vårt arbete. Verksamhetsanalysen är fokus-  
erad på de problem i företaget som vi ansett viktiga utifrån de teorier vi studerat.  
Med hjälp av problemanalysen har vi sett förändringsbehov och utifrån dessa har  
vi tagit fram åtgärdsförslag och därför anser vi att vi uppnått vårt mål.

## KÄLLHÄNVISNINGAR

Adizes, I (1989). *Organisationers livscyklar*. Kristianstad: Liber AB.

Goldkuhl, G & Röstlinger, A. (1988). *Förändringsanalys. Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Lund: Studentlitteratur.

Gripenstam, M (1997). *Kvalitet på införande av MPS-system*. Examensrapport, Institutionen för datavetenskap, Skövde: Högskolan i Skövde.

Hansson, M & Landén, U & Strömberg, L (1987). *Tre starka kort*. Malmö: Liber.

Holme, M I & Solvang, B K (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lemar, B (1982). *Tillväxtvallar i små och medelstora företag*. PM, Institutionen för företagsekonomi, Umeå: Umeå Universitet.

## BILAGA 1

### Intervjuguide - Ägarna

- Företagets bakgrund
- Ägarstruktur
- Anställda
- Finns det några fastställda ansvarsområden
- Produkter
  
- Beskriv en typisk arbetsdag
- Vad måste göras
- Vad fungerar bra
- Vanliga problem som uppstår
- Vad är svårt att hinna med
- Vad är återkommande att göra, t ex varje vecka
  
- Vem ”ordnar” om någon blir sjuk
- Vilka problem uppstår
  
- Hur upplever DU din arbetssituation
- Stress? I så fall av vad
- Vad förväntar du dig att ett datoriserat planeringssystem ska förbättra



## Intervjuguide - Personal

- Beskriv en typisk arbetsdag
- Vad måste göras
- Vad fungerar bra
- Vanliga problem som uppstår (saknas materiel, maskiner, planering)
- Vad är svårt att hinna med? Varför, dålig planering, personalbrist.
- Hur tycker du arbetsplaneringen fungerar.
  
- Den vita tavlan?
- Hur/vad/varför gick det inte bra
  
- Vem ”ordnar” om någon blir sjuk
- Vilka problem uppstår då
- Finns det några fastställda ansvarsområden
- Hur upplever ni arbetsledningen? T ex för många chefer
  
- Hur upplever DU din arbetssituation
- Stress? I så fall av vad
  
- Vad vet ni om MPS-lösningar
- Vad förväntar du dig att ett datoriserat planeringssystem ska förbättra
  
- Vad vill NI förbättra på företaget? Egna idéer