



**Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU
Examensarbete inom Affärsledarskap för den
gröna sektorn**

Snabbväxande företag – vad står bakom tillväxten i Väderstad Litauen



Romas Naudziunas

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap, LTJ
Alnarp 2010



Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

Examensarbete inom Affärsledarskap för den gröna sektorn

- Författare: *Romas Naudžiūnas*
- Titel: *Snabbväxande företag – vad står bakom tillväxten i Väderstad Litauen*
- Nyckelord: *Snabbväxande företag, Väderstad, tillväxt, Affärsplattform, Litauen.*
- Handledare: *Pol.Mag. Thomas Björklund, Sveriges Lantbruksuniversitet vid institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.*
- Examinator: *Pol.Mag. Thomas Björklund, Sveriges Lantbruksuniversitet vid institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.*
- Kurstitel: *Examensarbetet inom affärsledarskap för den gröna sektorn*
- Kurskod: *EX0286*
- Omfattning: *15 hp*
- Nivå: *Grund C*
- Utgivningsort: *Alnarp*
- Utgivningsår: *2010*

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap, LTJ
Alnarp 2010

Förord

Detta examensarbete är främst avsett att användas som ett komplement för det framtida strategiska arbetet för ledningen på Väderstad i Litauen: styrelse och VD. Förhoppningen är även att detta arbete skall inspirera andra studenter att göra företagsutvecklande analyser och gräva djupare. Vad är det som står bakom en snabb tillväxt på företaget och vad behöver göras för att tillväxten skall fortsätta många år framåt.

Jag vill rikta ett tack till Crister Stark, Väderstad-Verkens styrelseordförande, som genom sitt godkännande av studien möjliggjorde sammanställningen av rapporten. Jag vill också tacka Anette Johansson som rättade min dåliga svenska, Marcus Wigren på Väderstad-Verken AB som hjälpte mig att hitta Anette och Thomas Björklund för hans stora engagemang, förstånd och tålamod.

Sammanfattning

Väderstad-Verken AB är ett familjeföretag, som är en ledande tillverkare av såmaskiner och jordbearbetningsredskap i Europa. Företaget säljer sina produkter genom elva egna dotterbolag och ett stort antal importörer i hela världen. Jag har valt att titta på ett av de elva dotterbolagen nämligen det litauiska eftersom jag själv är litauer och har jobbat på det företaget i sex år. Huvudsyftet med arbetet är att undersöka om Väderstad i Litauen har en tillräckligt stark affärsplattform för att kunna existera och växa många år framåt. Vad är det som står bakom företagets snabba tillväxt och slutligen komma fram till ett antal rekommendationer för Väderstad Litauens framtida strategiarbete.

Arbetet grundar sig på tre olika analysmodeller. Affärsplattformen, SWOT-analys och Snabbväxarnas drivkrafter. Affärsplattformen är en modell utvecklad av Magnus Klofsten år 1992. Den beskriver åtta grundstenar: Företagets idé, Produkt, Marknad, Organisation, Kompetens, Drivkrafter, Kundrelationer och Övriga relationer som är väsentliga för företagets tillvaro och överlevnad. I SWOT-analysen analyserar jag styrkor, svagheter, möjligheter och hot hos företagets avdelningar och teamet i sin helhet. Jag också analyserat vad som ligger bakom den snabba tillväxten på Väderstad Litauen och där använde jag Thomas Ahrens modell, som han beskriver i sin bok Snabbväxarnas drivkrafter.

Analysen visar att Väderstad Litauen mycket snabbt har uppnått en hållbar och mycket god affärsplattform tack vare att det är ett dotterbolag till Väderstad-Verken AB, ett företag med högkvalitativa färdiga produkter och koncept. De flesta grundstenarna är idag på hög nivå. Det gäller att hålla sig till det och försöka utveckla kompetenser för att bli riktigt professionella inom respektive område.

SWOT-analysen visar att Väderstad Litauen har många starka sidor (Strengths) och möjligheter (Opportunities), men att det också finns några svagheter (Weaknesses) och hot (Threats) som kan hindra företagets snabba tillväxt i framtiden.

Företaget växer snabbt och utvecklas som alla snabbväxande företag enligt livscykelkurvans faser. En snabbt växande marknad går igenom fyra faser (pionjärfasen, brännfasen, turbofasen och efterbrännkammaren) med tre svåra övergångar under förloppet som börjar med att behovet av produkten är identifierat, till slutet då dess potential är exploaterat. EU:s investeringsstöd kommer med hög sannolikhet att försvara Väderstad Litauen från snabbväxarnas baksmälla.

”Det är lättare att klättra upp till toppen än att sitta kvar där” sa en av försäljarna på Väderstad Litauen. Alla grundstenar för affärsplattformen finns på plats. Det enda som krävs att behålla den teamanda som funnits och fortfarande finns på företaget. Vill företaget växa och utvecklas måste den andan finnas kvar.

Arbetet har visat att bakom allt som hänt och händer på Väderstad Litauen ligger symbios mellan ”hardware” – produkt och ”software” – människan. Så länge symbiosen högkvalitetsprodukt, arbetsglada och ambitiösa teammedlemmar finns på företaget kommer det att utvecklas och växa. Att behålla den symbiosen i framtiden är det största bekymret som Väderstad Litauens styrelse och VD har.

Summary

Väderstad AB is a family business, which is a leading manufacturer of drills and tillage equipment in Europe. The company sells its products through eleven subsidiaries and a large number of importers worldwide. I have chosen to look at one of the eleven subsidiaries in Lithuania as I am Lithuanian and I've been working in the company for six years. The main aim of this work is to investigate whether Väderstad in Lithuania have a sufficiently strong business platform in order to exist and grow for years to come. What is behind the company's rapid growth, and finally arrive at a number of recommendations for Väderstad Lithuania's future strategy work.

The work is based on three different analytical models. Business Platform, SWOT analysis and fast growers driving forces. The business platform is a model developed by Magnus Klofsten in 1992. It is described by eight pillars: Company's Idea, Product, Marketing, Organisation, Skills, Incentives, Customer Relations and Other Relationships that are essential to its existence and survival. In SWOT analysis, I analyze Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of the company's departments and the team as a whole. I also analyzed the factors behind the rapid growth of Väderstad Lithuania and where I used Thomas Ahrens model, which he describes in his book's Fast Growers Driving Forces.

The analysis shows that Lithuania Väderstad very rapidly acquired a very good and sustainable business platform because it is a subsidiary of Väderstad AB, a company with high quality products and concepts. Most foundations are now at a high level. You have to stick with it and try and develop skills to become truly professional in their respective fields.

SWOT analysis shows that Väderstad Lithuania has many Strengths and Opportunities, but that there are also some Weaknesses and Threats which could hinder the company's rapid growth in the future.

The company is growing rapidly and evolve as all fast-growing companies accordingly to lifecycle phases. A rapidly growing market goes through four phases (Pioneer phase, Burning-glass phase, Turbo phase and After the combustion chamber phase) with three difficult transitions during the process that begins with the need for the product is identified, to the end when its potential is exploited. EU's investment most likely will defend Väderstad Lithuania from fast-growers hangover.

"It is easier to climb to the top than to stay there," said one of the salesman in Väderstad Lithuania. All foundations for the business platform are in place. The team spirit that existed and still exist in the company is all that is required today. This is must for the company's growth and development.

This work has shown that behind everything that happened and is happening in Lithuania is Väderstad symbiosis between "hardware" - the product and "software" - manpower. As long as the symbiosis between high quality product and work happy/ambitious team members will stay - the company will develop and grow. To maintain the symbiosis in the future is the main concern as Väderstad Lithuania board and MD.

Innehåll

Förord	2
Sammanfattning.....	3
Summary.....	4
Innehåll.....	5
1. Inledning	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Syfte	7
1.3. Avgränsningar	8
1.4. Målgrupp.....	8
1.5. Disposition	8
2. Praktisk metod	9
2.1. Metodik	9
2.2. Val av teoretisk referensram	9
2.3. Intervjumetodik.....	9
2.4. Val av intervjuade personer	10
2.5. Relevans hos intervjuerna	10
2.6. Företagsfakta	11
3. Teoretisk referensram.....	11
3.1. Teorier	11
3.1.1. Affärsplattformen	11
3.1.2. De åtta grundstenarna	12
3.2. Snabbväxande företag	14
3.2.1. Fokus och produktblomman	14
3.2.2. Nycklarna till långsiktig expansion	14
3.2.3. Tältorganisation	15
3.2.4. Hårdmjuka styrningen	15
3.2.5. Det symboliska, kraftfulla ledarskapet	16
3.2.6. Drivkraft är basen	16
3.3. SWOT – analys	17
4. UAB Väderstad – en nulägesanalys	18
4.1. Affärsplattform.....	18
4.1.1. Företagets idé	18

4.1.2. Produkt	19
4.1.3. Marknad	20
4.1.4. Organisation	22
4.1.5. Kompetens	23
4.1.6. Drivkrafter	24
4.1.7. Kunder	26
4.1.8. Övriga externa relationer	26
4.1.9. Sammanställning av åtta grundstenar	27
4.2. Är Väderstad Litauen snabbväxande företag?.....	28
4.2.1. Fokus och produktblomman	31
4.2.2. Tältorganisation	32
4.2.3. Hårdmjuka styrningen	34
4.2.4. Drivkraften är basen	36
4.3. SWOT – analys	38
4.3.1. SWOT – analys: organisation: försäljning	38
4.3.2. SWOT – analys: organisation: service	39
4.3.3. SWOT – analys: organisation: reservdelar	40
4.3.4. SWOT – analys: organisation: Väderstad Litauen	41
5. Vision – strategi	43
6. Bilagor	45
6.1. Bilaga I – Frågor till medarbetare Affärsplattform	46
6.2. Bilaga II – Öppna frågor till medarbetare	48
6.3. Bilaga III – Frågor till kunder	49

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Väderstad-Verken AB är ett familjeägt företag, uppkallat efter orten där företaget är verksamt. Företaget grundades 1962 av Rune och Siw Stark, som startade en mekanisk verkstad på sin gård och började tillverka jordbruksredskap åt lantbrukare i trakten. Under denna period fanns det 30 hektar brukningsbar jord på gården. Från denna blygsamma start har Väderstad vuxit till en koncern med 600 anställda som idag arbetar i en modern fabrik.

Produktionsenhetens yta är idag 36 000 kvadratmeter. Företaget ägs fortfarande av familjen Stark och alla fyra barnen i andra generationen Stark är idag involverade i ledningen. Dottern Christina Stark är verkställande direktör och äldste sonen Crister Stark är arbetande styrelseordförande.

Väderstad-Verken AB tillverkar flexibla maskiner för jordbearbetning och sådd och de maskinerna är utmärkt redskap oavsett odlingssystem.

Den lilla verkstaden som Rune Stark en gång startade, är nu ett stort fabrikskomplex, flera tusentals kvadratmeter större än ursprunget.

Idag finns Väderstad-Verken AB på 30 marknader i hela världen med ett antal importörer och 11 dotterbolag och expansionen fortsätter i oförminskad takt.

1996 började Väderstad-Verken att sälja sina maskiner i Baltikum genom en importör och redan under första året såldes några maskiner dit. Antalet sålda maskiner i Baltikum ökade successivt och för att kunna vara så nära sina kunder som möjligt, kunna ge bästa möjliga service och öka försäljningen, etablerades 2002 tre dotterbolag i Baltikum – ett i Estland, ett i Lettland och ett i Litauen.

(Källa: www.vaderstad.com, bok ”Väderstad 1962-2007”)

1.2. Syfte

Huvudsyftet med arbetet är att komma fram till ett antal rekommendationer för ett för Väderstad Litauen framtida strategiarbete med fokus på organisationsupplägg. I arbetet kommer att undersökas om företaget har en bärande affärsplattform, vilken är grunden för företagets existerande. Företagets organisation kommer att utvärderas och beskrivas med en SWOT analys vilken kommer att kopplas till olika förslag vad i organisationen skulle kunna förändras för att effektivisera försäljning och service och dessutom leda företaget mot en fortsatt stadig tillväxt. Dessutom kommer effekter av verksamhetens snabba tillväxt undersökas och analyseras.

1.3. Avgränsningar

Väderstad-Verken AB har elva dotterbolag över hela världen och varje dotterbolag har en organisation som anpassats just för den specifika marknaden. Jag har valt att inrikta mig bara på dotter bolag i Litauen: Väderstad - Litauen, vilket under sista år har visat ständig tillväxt med hög försäljning och blivit en viktig pusselbit i Väderstad-Verken AB gruppen.

1.4. Målgrupp

Arbetet vänder sig i första hand till ledningsgruppen för Väderstad-Verken AB, men även till anställda på UAB ”Väderstad”

1.5. Disposition

Kapitlet *Praktisk metod* beskriver hur arbetet är genomfört. Kopplingen mellan teorier om affärsplattformen, dess underteorier och snabbtillväxt studeras. Senare presenteras intervjumetodiken och teman över vad de olika intervjuer handlar om. Här presenteras också hur de intervjuade personerna valdes ut och en kort beskrivning av respektive person. Slutligen diskuteras min roll som intervjuare och relevansen av intervjuerna.

I kapitlet *Teoretisk referensram* presenteras de teoretiska tankesätt vilka är grundstenar för arbetet. De valda teorierna är affärsplattformen, snabbväxarnas drivkrafter och SWOT-analys. De viktigaste delarna i arbetet är analysen av hur det undersökta företaget är idag, vad företaget har för starka och svaga sidor och vad som ligger bakom företagens snabbtillväxt.

I kapitlet *Teori* beskrivs de teorier som är tillämpade i arbetet. Affärsplattformens åtta grundstenar Idé, produkter, marknad, organisation, kompetens, drivkrafter, kundrelationer och övriga relationer presenteras så som de är beskrivna i Magnus Kloftens modell ”Affärsplattformen” (Kloften, 2002).

Dessutom presenteras några av snabbväxarnas drivkrafter (Thomas Ahrens, 2005): Fokus och produktblomman, nycklarna till långsiktig expansion, tältorganisation, det symboliska kraftfulla ledarskapet, drivkraft är basen. För att kunna fördjupa mig företagets nuvarande situation jag använder SWOT-analys vilket presenteras i samma kapitel.

I kapitlet *Väderstad Litauen nulägesanalys* analyseras dagens UAB Väderstad. Analysen är grundad på djupintervjuer med anställda och kunder, där frågorna var uppställda för att kunna förstå på vilken nivå Affärsplattformens åtta grundstenar är på företaget, vilka drivkrafter som finns och vad företaget har för starka och svaga sidor. Här görs en djup analys av var företaget befinner sig i dag och vilka hot som finns för företaget i framtiden.

I kapitlet *Vision och strategi* diskuteras och analyseras vilka åtgärder som måste (kan) tas i framtiden för att Väderstad Litauen skulle kunna hålla en tillfredställande tillväxtnivå i framtiden: hur modellen affärsplattformens grundstenar kan vidareutvecklas för att kunna nå hög nivå, hur drivkrafter kan behållas för att personalen ska vara motiverad att gå framåt och aktieägare vara nöjda med verksamheten i Litauen.

2. Praktisk metod

Detta kapitel beskriver hur arbetet är genomfört. Kopplingen mellan teorier om affärsplattformen, snabbväxarnas drivkrafter och SWOT analys tillämpas som beslutsgrund för framtidsvision och strategi. Senare presenteras intervjumetodiken och teman vad de olika intervjuerna handlade om. Här presenteras också hur de intervjuade personerna valdes ut och det finns en kort beskrivning av respektive person. Slutligen diskuteras min roll som intervjuare och relevansen av intervjuerna.

2.1. Metodik

Arbetets problemformulering kommer med följande frågor:

- Till vilken nivå har Väderstad Litauen utvecklat sin åtta grundstenar?
- Vilka drivkrafter står bakom företagets snabbtillväxt?
- Vilka starka och svaga sidor finns på företaget?
- Vad kan hjälpa och vad kan förhindra företagets positiva tillväxt i framtiden?

Som primärdata användes personliga intervjuer.

2.2. Val av teoretisk referensram

För att kunna analysera varför företaget Väderstad Litauen har visat stark tillväxt under sina 7 år i Litauen, valde jag att använda Magnus Klofstens Affärsplattformens åtta grundstenar som bas och komplettera med Snabbväxarnas drivkrafter (Thomas Ahrens). Dessutom gjordes en SWOT analys gjordes för att få en bild av var företag befinner sig i dag, vart det är på väg och hur man kan påverka företagets framtidsutveckling.

All litteratursökning gjordes innan intervjuerna. Med hjälp av intervjuer fick jag detaljerad information angående det undersökta företaget. Intervjuerna var nödvändiga för att kunna förstå företagets verklighet. Intervjuer med anställda på företaget och med kunder genomfördes i början av 2009.

Efter insamling av all data och när intervjuerna var klara, analyserade jag materialet och informationen med hjälp av den valda teoriramen.

2.3. Intervjumetodik

Alla intervjuer skedde genom personlig kontakt. Intervjuer med anställda genomfördes under januari månad, och de skedde ihop med personliga utvecklingssamtal, som företaget har varje år. Frågor till examensarbetet passade bra som utvecklingssamtal och jag tycker jag fick bra och öppna svar. Frågor presenterades på e-mail en vecka innan intervjun.

Kunderna intervjuades också genom personlig kontakt. Intervjuerna sammanträffade med ordinarie kundbesök och blev därför utspridda under två januari-mars 2009. Svar antecknades under hela intervjun.

Anställda fick dels frågor som täcker alla åtta grundstenar för affärsplattformen (frågeformulär är tagna från boken ”Affärsplattform” (Magnus Klofsten) (Bilaga 1), dels öppna frågor om drivkrafter (Bilaga 2), och de fick göra en SWOT analys om Väderstad Litauen organisation, administration, reservdelar, service, försäljning och företagsledning (VD).

Kunder fick en förenklad version av frågeformuläret om företagets grundstenar (Bilaga 3) och fick dessutom identifiera Väderstad Litauen starka och svaga sidor (SWOT-analys).

2.4. Val av intervjuade personer

Väderstad Litauen är ett litet företag så intervjuerna skedde med alla anställda på företaget: Ausra Tamosaitiene (administration), Gintautas Lincevicius (service koordinator), Jonas Steponaitis (service), Gintautas Vaiciunas (service), Mindaugas Kreipavicius (reservdelar), Raimundas Stankunas (reservdelar), Mantas Orla (säljare), Gediminas Celka (säljare).

För att kunna få så bred bild som möjligt av kundsidan, valde jag att intervjua kunder som representerar olika gårdsstorlekar, eftersom deras syn och tankar kan skilja beroende på storlek av verksamheten. Jag valde att intervjua tre ägare av stora gårdar (1000-6000 ha), tre ägare av mellan stora gårdar (400-800 ha) och tre ägare av mindre gårdar (200-300 ha). Utvalda kunder besöktes och intervjuade personligen under en ”vanlig” kundbesöksrundan.

Stora gårdar:

- *Petras Ivanauskas*, en av ägarna och vd för Lygumu ZUB, 6000 ha, största enskild kund till Väderstad” Litauen (växtodling, mjölk)
- *Valdas Lebeda*, ägare av Papiles ZUB, 5000 ha (växtodling, mjölk)
- *Edikas Drupas*, ägare av Pelaniskiu ZUB, 1500 ha (växtodling, mjölk)

Mellan stora gårdar:

- *Romualdas Kubaitis*, lantbrukare, 500 ha (växtodling).
- *Vidmantas Janeliunas*, lantbrukare, 450 ha (växtodling)
- *Aleksas Pocius*, lantbrukare, 500 ha (växtodling)

Mindre gårdar:

- *Algis Kisielis*, lantbrukare, 280 ha (växtodling, mjölk)
- *Jonas Kazenas*, lantbrukare, 270 ha (växtodling)
- *Darius Becius*, lantbrukare, 300 ha (växtodling)

2.5. Relevans hos intervjuer

Alla intervjuer skedde under positiva och öppna former, men det finns en känsla av att anställda inte var riktigt öppna när det gällde SWOT analyserna. Det kändes som om en del av de anställda var för positiva till sina kollegor och inte var villiga att identifiera negativa sidor. Lantbrukarna och ägare till gårdar kom med korta och konkreta svar.

Det kan vara så att en del svar inte var riktigt öppna, både vad det gäller anställda och kunder, på grund av att intervjuande person är VD på Väderstad Litauen. Viss information kan också ha förlorats eftersom intervjuerna inte var bandade.

2.6. Företagsfakta

Företagsfakta som finns i detta examensarbete är tagen från CRM (Custom Relationship Management) system, årsredovisningar och Internet (www.vaderstad.com). Jag själv jobbar på företaget och kunde därför lätt få all relevant data.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras teoretiska tankesätt vilket är grunden för arbetet. De valda teorierna är "Affärsplattformen", "Snabbväxarnas drivkrafter" och "SWOT-analys". Den viktigaste delen i arbetet är analysen av hur UAB "Väderstad" är i dag, har det uppnått Affärsplattformen? Vilka drivkrafter gör att företaget växer snabbt och vilka är företagets svaga och starka sidor? Vilken handlingsstrategi skall företaget ha i framtiden?

3.1. Teorier

3.1.1. Affärsplattformen

Affärsplattformens modell introducerades av Magnus Klofsen och beskrevs detaljerat i hans bok Affärsplattform, SNS förlag 2002. Den tankemodell som presenteras i boken innebär en förenkling av verkligheten och ger inspiration och katalys till att komma vidare i företagets utvecklingsprocess. Magnus Klofsen beskriver den nödvändiga helhetssynen i det tidiga företagandet och presenterar åtta grundstenar till företagets affärsplattform, vilka man redan som nystartat företag kan börja arbeta med under sin utvecklingsfas.

Ett företag som har funnits på marknaden i fem år och vuxit mycket starkt möter nya utmaningar varje dag som kommer. Företagsanalys enligt affärsplattformens modellen ger subjektiva bedömningar, vilka baseras på "mjuka" faktorer. Affärsplattformen tillsammans med SWOT analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities och Treats) och ekonomianalys ger en mycket klar bild av vad som händer inom företaget, visar vilka kortsiktiga och långsiktiga beslut som måste tas för att företaget skall kunna växa och expandera.

För att ett nystartat företag skall kunna överleva måste företaget ha etablerat affärsplattformen redan från början eller i ett väldigt tidigt stadium. Detta gäller också för "äldre" företag om de håller på med att expandera, investera eller vill bygga om sin

organisation. Om en affärsplattform uppnås, så sker det under de två till tre första åren av företagets utveckling. Affärsplattformmodellen passar för alla typer av företag inom olika branscher. För att överleva och kunna växa måste alla företag ha en affärsplattform, vilken i sin tur bärs av åtta grundstenar som alla måste finnas på plats. Alla de åtta grundstenarna måste vara tillräckligt stora för att kunna bära upp affärsplattformen. De åtta grundstenarna är: Idé, Produkt, Marknad, Organisation, Kompetens, Drivkraft, Kundrelationer och Övriga relationer. Alla grundstenar måste vara på en viss nivå för att företaget skall kunna vara framgångsrikt under en längre period. Varje grundsten är mer eller mindre externt eller internt orienterad. Produkt, Marknad, Kundrelationer och Övriga relationer hör till mer externt orienterade grundstenar. Idé, Organisation, Kompetens och Drivkraft hör till mer internt orienterade grundstenar. (Magnus Klofsen, 2002)

Det finns villkor för att ett företag skall vara lönsamt. Det måste finnas en färdig produkt som accepteras av kunder, det måste finnas en marknad för produkten och marknaden skall helst vara lönsam.

3.1.2 De åtta grundstenar

Alla åtta grundstenarna behövs som fundament. Vilka av den som måste utvecklas och bearbetas i ett visst skede varierar från företag till företag. Alla grundstenar finns hos alla företag, men de är av olika karaktär och storlek och därför har det givits tre nivåer som visar hur utvecklade grundstenarnas egenskaper är: låg medel och hög. Om någon av grundstenarna befinner sig på låg nivå, måste den höjas, för att företaget inte skall lida i framtiden. För en etablerad affärsplattform krävs det minst medelnivå på grundstenarna: idé, kompetens och övriga relationer, medan Produkt, Marknad, Drivkraft och Kunder, de måste vara utvecklade till hög nivå. (Magnus Klofsen, 2002)

Idé

Allt vi gör börjar med idé. En affärsidé måste vara mycket väl genomtänkt innan den skulle förverkligas. Vad är det för produkt man skall syssla med? Skall man tillverka eller skall man bara sälja? Skall det vara en färdig produkt eller skall det vara någon detalj som kan användas i tillverkning av andra produkter? Är det lönsamt att börja förverkliga idén? För att kunna växa och utvecklas måste det finnas en idé, som anger företagets inriktning. Kan man snabbt formulera och förtydliga idén har man nått medelnivå (Magnus Klofsen, 2002).

Produkt

Alla tillverkande företag lägger ner mycket tid och resurser på att utveckla produkter. Produkten är det viktigaste företaget har. Utan produkter finns det ingenting att sälja. Genom att ta fram en produkt definierar företaget mycket klart sin marknad. Produkten måste vara färdig och accepteras av kunder, därför måste den grundstenen vara utvecklad till hög nivå (Magnus Klofsen, 2002).

Marknad

Att definiera en marknad innebär att företaget tydliggör med vilka kunder det avser att göra affärer. Det lättaste skulle vara att identifiera och välja ut några kundkategorier, vilka

skulle vara mest intressanta för företaget, men företaget måste gå ett steg längre och definiera en marknad som är tillräckligt stor och tillräcklig lönsam. Då når företaget hög nivå på den grundstenen. Marknad och idé är de svåraste grundstenarna att arbeta med (Magnus Klofsen, 2002).

Organisation

Organisationsstrukturen i unga och små företag brukar vara enkel, flexibel och informell. I början brukar det vara några entusiaster som försöker att få allt att fungera (att utveckla produkt, definiera marknad, hitta försäljningskanaler, logistik osv). Snart utvecklas en organisation bestående av viktiga funktioner som t ex ekonomi, marknadsföring och produktion. En väl utvecklad organisation skall ha tydligt definierade roller och funktioner. Små och medelstora företag vill ofta ha en struktur som ger utrymme för flexibilitet och kreativitet. Det är inte lätt att hitta rätt personer för olika roller inom företaget. Detta är dock viktigt för att gynna företagets tillväxt och utveckling (Magnus Klofsen, 2002).

Kompetens

Utan kompetent personal är företaget dömt till att försvinna från marknaden. Företagsgrundare och företagsnära aktörer är oftast högtbildade och har i flera fall lång yrkesbakgrund inom sina områden. Om det är flera företagsgrundare, måste de komplettera varandra. Det som kan vara svårare är att hitta tillräckligt kompetent personal för att företaget skall kunna växa och expandera utan större förändringar av organisationen. Det är alltid möjligt att utveckla kompetens. Det finns olika samarbetspartners och kurser där man kan lära sig mycket (Magnus Klofsen, 2002).

Drivkrafter

Företagets utveckling beror till stor del på personer med starka drivkrafter och stort engagemang för verksamheten. Detta gäller inte bara grundarna utan också andra företagsnära personer. Att grundstenen finns på hög nivå redan vid starten beror på att den är en förutsättning för att ett företag överhuvudtaget skall uppstå. Om företaget skall växa och vara progressivt måste denna grundsten finnas på hög nivå

Kunder

Utan kunder kommer företaget inte att tillföras de intäkter som är nödvändiga för dess utveckling. Det måste finnas tillräckligt med kunder och kvalitet i kundrelationerna. Företaget måste vara accepterat av kunder som trovärdig leverantör. Vid grundandet finns inga etablerade kundrelationer och de måste snabbt etableras. Denna grundsten måste vara utvecklad till hög nivå och det är relativt lätt att mäta hur många kundrelationer det finns och vad de bidrar med.

Övriga relationer

Relationer är en del av den mänskliga naturen. Vi har relationer på arbetet, relationer till grannar och relationer till butiker och andra leverantörer (Evert Gummesson, Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R). En viktig del i ett företags verksamhet är

etablering av finansiella och andra relationer. Flera relationer (utöver kundrelationer) är till sin karaktär strategiska och de är vanliga redan vid grundandet.

3.2. Snabbväxande företag

Ett företag kan fördubbla sin omsättning vart tredje år på två sätt. Företaget kan växa via förärv eller företaget kan skapa sig en så stark marknads- och produktposition att det växer av egen kraft med mer än 25% procent per år, utan företagsköp. (Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens).

Mycket ofta är lönsamhet i ett snabbväxande företag är bara medlet och inte målet för att utveckla företaget. Det som karakteriserar ett snabbväxande företag är högt tempo för överraskning av kunder och konkurrenter, fokusering på tillfredställande av kundbehov, flexibilitet, snabba, enkla och jordnära lösningar och hög kvalitet för allt de gör.

Thomas Ahrens jämför i sin bok ”Snabbväxarnas drivkrafter” tillväxt i för snabbväxande företag med att springa över tunn is, där man kan hålla sig uppe så länge man springer fort. Stannar man till, sjunker man genom isen och tar sig kanske inte upp igen. När företaget tappar många av sina styrkefaktorer (stark produkt-/marknadsposition, en stark ledning och motiverade medarbetare), är isen så tunn att den brister.

Snabbtillväxt ger möjlighet för företag att hoppa över många problem och ger gratis effekter. Ständigt lärande (högt tempo och framgång skapar ett företagsklimat där motivationen är på topp), självförtroende (personal vågar att satsa), automatisk rationalisering (alla tvingas dagligen rationalisera bort det som inte är nödvändigt) och inte minst lönsamhet. (Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens).

3.2.1. Fokus och produktblomman

Snabbväxarna utmärks av en stark fokusering. Fokusering ger en möjlighet att bli bäst i sin nisch och skapar kunskapsledarskap. Ett starkt fokus hjälper också företaget att nå dominans på sin marknad – att bli nummer ett kräver helt enkelt koncentration.

Fokusering ger kunskaps- och volymledarskap inom den valda nischen. Volymexpansionen ger fokusering, eftersom man bara hinner ägna sig åt huvudverksamheten, vilket ger ytterligare volym... Fokusering skapar så kallade goda spiraler. (Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens)

3.2.2. Nycklarna till långsiktig expansion

Tjänsteföretag och produktföretag har båda svåra resor när de växer. Men resorna är olika. Om ett produktföretag vill komma närmare marknaden och vill ha närheten till kunden är etablering av dotterbolag ofta det bästa sättet. Baksidan av det är att mycket resurser sugs upp av kundspecifika lösningar på olika marknader och att man måste bygga lokala organisationer (Rekrytering, lokalanskaffning och administration).

3.2.3. Tältorganisation

Tältkulturen gör att de anställda får ett beteende som stödjer tillväxten. Det skapar en oräddhet inför att göra misstag och se dem som lärospån. Medarbetare i en tältorganisation tar förändringar som möjligheter istället för hot. Prioriteringar kastas om fort men inte alla klarar att leva i dynamisk miljö.

Hög tillväxttakt ställer helt andra krav på hur verksamheten organiseras än när allt är sig likt år från år. Flexibilitet och förmåga att snabbt styra om resurser blir viktigare än absolut effektivitet och optimal resursfördelning – det kallas tältorganisation. Alla gör allt, tältorganisation fungerar bäst i en linjerorganisation där alla anställda har samma mentala inställning. Där finns inte alltid behov alltid av att gå den formella vägen (att fråga chefen). I en tältorganisation alla uppskattas mer för sina resultat. De som försöker glida ovanpå eller smyga undan stöts snabbt ut ur tälten, däremot de som är med upptäcker arbetets glädje och känslan av att tillhöra ett arbetslag där alla är beroende av alla.

Det finns fem områden som ledningen för en snabbväxande organisation måste arbeta allt mer med efterhand som organisation växer. Annars kan de förlora det organisationsklimat som krävs för fortsatt expansion. De är:

- Att prioritera tid och tempo
- Att säkra grundtryggheten
- Att prioritera nätverken före hierarkin
- Att erbjuda ständiga tältlagsuppgifter
- Daglig rationalisering

(Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens).

3.2.4. Hårdmjuka styrningen

Vad är effektiv styrning? Är det en statlig förvaltning med alla sina regler och instruktioner där mycket energi används till att styra eller skall det vara högt i tak, där alla tror så mycket på företaget att de mest är intresserade av sitt arbete? Hur finner man den ömtåliga balansen mellan för lite och för mycket styrning? Hos snabbväxarna är snabbheten beroende av att medarbetarna är fria att agera och fatta många snabba beslut.

Det tidseffektiva styrsystem som de snabbväxande företagen tillämpar är i första hand:

- Den tydliga, bärande ledstjärnan
- Det sociala stängslet
- Ettmålskompassen
- System för tidig varning

I långsiktigt framgångsrikt snabbväxande företag finns det alltid en ledstjärna som fungerar som riktmärke. En äkta ledstjärna är långsiktig och inte förhandlingsbar. Den tändar människors tankar, idéer och energi. Den säger hur företaget, organisationen och de enskilda medarbetarna ska bete sig för att den skall uppfyllas. En ledstjärna stödjer företaget med hjälp av värderingar – det sociala stängslet. Värderingar har en oerhörd styrkraft, oftast nästan osynliga för dem som delar dem. Värderingar styrs oftast av förebilder, och i en organisation är ledaren förebild: vd, utvecklingschef, marknadschef eller projektledare.

Styrning med hjälp av ledstjärna och värderingar är ofta stark i de snabbväxande företagen, men omvärlden förändras och styrmedlen går inte att svänga om snabbt utan att förlora trovärdighet. Visionen och förståelse för affärskonceptet hjälper de anställda att sätta in de strategiska besluten i ett större sammanhang och att få ledstjärnan på ett mer konkret plan. Ettmålskompassen är till för att hjälpa varje medarbetare att fokusera ett fåtal mål i taget. Målen måste också medvetet sättas för att långsiktigt ändra de anställdas beteende.

Det är svårt att förhålla sig oberörd till den hårdmjuka styrningen. Man måste komma ihåg att tillväxten i sig skapar ett företagsklimat som lätt uppfattas som företagets eget. I realiteten är de ofta tillväxtsymptom som tynar bort när tillväxten stannar och verkligheten kommer ifatt. (Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens).

3.2.5. Det symboliska, kraftfulla ledarskapet

För att behålla det fokuserade företaget med en ledstjärna och starka värderingar krävs därför fyra saker av ledarna:

- Förmågan att agera ”fyr”, att skicka tydliga signaler. Ledaren skall vara som en symbol för de värderingar om högt tempo, kompromisslös kvalitet, högt i tak eller vad nu företaget står för.
- Helikoptern, att ha överblick och samtidigt leva i vardagen. Det finns olika sätt att leda organisation. Att vara satellit och flyga högt upp utan att landa i vardagliga problem, att vara flygplan och ha överblick men sakna förmåga att snabbt gå ner eller att vara helikopter och kunna komma upp för att få överblick men också djupdyka i vardagen då och då för att fylla på med ny kunskap och nya nätverk.
- Svärdet – modet att säga nej och ställa krav. Att våga fatta snabba och ibland dramatiska beslut, som inte alltid är populära och förväntade. Tillväxt kräver mod i vardagen. Vilka beslut tas? Bara intuitiva eller finns det motiv för och emot? Vilket beslut som än tas, måste det respekteras i teamet.
- Glaset – förtroendekapital byggs upp droppe för droppe men är lätt att välla ut. Förtroende måste finnas inom organisationer, det byggs upp på olika sätt, men det viktigaste är att vaka var sig själv.

(Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens).

3.2.6. Drivkraft är basen

Personalen är vår viktigaste resurs – ett slitet och missbrukat uttryck, men personalen är verkligen de snabbväxande företagens viktigaste resurs – och den är mer än så. De centrala noderna i nätverken är nyckelpersonerna i företaget, de utgör det sociala kittet, är förebilder och informationscentraler och fungerar som smörjolja i det känsliga maskineriet.

Skall man ”gifta sig med arbetet”? När hälften av de anställda konstant arbetar övertid i flera år blir det en tidsinställt bomb. Till slut får de välja, jobb eller familj. Det är avgörande att företaget tar ansvar för att de anställda inte missgynnar sin familj, att man involverar de anställdas familjer i företaget och låter dem dela framgången.

I en stabil och förutsägbar organisation är det självklart att rekrytera människor som har de bästa kvalifikationerna för den befattning som är vakant. Rekryteringsprocessen hos snabbväxarna inriktas mer på att hitta rätt personligheter, som lätt smälter in i företagets värderingar och arbetssätt, än att få den som har längst erfarenhet. Det svåraste är att hitta ”rätta” människor, inte snyltare eller ”trojanska hästar”. Farfarsprincipen hjälper att undvika val av ”fel” personer. Principen innebär att varje person som rekryterar någon till sin avdelning eller till sitt projekt måste ha sin chefs och sina närmaste kollegors godkännande. Deras vetorätt garanterar att den som inte delar företagets värderingar och vill rekrytera likasinnade stoppas i porten.

Vad är det som motiverar personalen? Hos snabbväxande företag är det den positiva arbetsmiljön och den attraktionskraft som visionen och framgången skapar samt motiverar personalen mest. För huvuddelen av de snabbväxande företagen ligger den fasta lönen ofta i nivå med, eller strax under, branschgenomsnittet. En del tycker att det är oetiskt att betala för höga löner. För det andra blir höga löner, som pressats upp i goda tider, en dubbel börda när företagets lönsamhet sviktar. Det gäller att lära sig vilket ”bränsle” olika individer går på. Det är billigare och mer kraftfullt att ge uppmärksamhet, frihet, utbildning, synliga statussymboler eller tillgång till idrotshall än högre lön. (Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens).

3.3 SWOT analys

Under 1960-1970, gjorde ett team bestående av Marion Doshier, Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Steward och Birger Lie i Stanford Research Institute en undersökning av varför ”Corporate planning is failing”. Över 5000 ledande personer inom 1100 företag och organisationer fick svara på frågeformulär med 250 frågor. Därefter har alla svar systematiserats i kategorierna bra nu (satisfactory), möjlighet i framtiden (opportunity), dåligt nu (fault/weakness), och hot i framtiden (threat).

I början av hela undersökningen hette analysen SOFT-analys. 1964, efter ett seminarie i Schweiz ändrades F (fault) till W (weakness) och det blev SWOT-analys.

SWOT är verktyg för alla sorts situationer inom business och organisationer. SWOT är förkortning av Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. SWOT analys ger en framework för att titta igenom ett företags strategi, positionering, försäljningskanaler, produkter, affärsidéer, potentiell partnerskap och mera. Beroende på kontext och situation, kan SWOT-analys mycket lätt ge förslag till olika handlingar (actions). Om analysen handlar om business och målet är att förbättra situationen inom företaget, kan SWOT tolkas på följande sätt:

- Strengths – förvara, bygga och påtrycka
- Opportunities – prioritera och optimera
- Weaknesses – rätta till eller lämna ifrån
- Threats – kontra

För planeringen skall kan man fördela analysen på olika kategorier:

- Produkt (vad säljs)
- Process (hur det säljs)
- Kund (vem det säljs till)
- Distribution (hur produkten når kunder)

- Finans (vad är priset, kostnader och investeringar)
- Administration (hur det är organiserat)

4. UAB Väderstad – nulägesanalys

4.1. Affärsplattform

I detta kapitel presenteras vilka nivåer: låg, mellan eller hög som Väderstad Litauen uppnått beträffande de åtta grundstenarna under 8 års existens på den litauiska marknaden. Analysen som genomförts med hjälp av affärsplattformsmodellen ger subjektiva bedömningar, vilka baseras på ”mjuka” faktorer.

4.1.1. Företagets idé

Hög nivå

Väderstad-Verken AB har ett syfte att alltid vara nära kunder. För att uppnå detta jobbar företaget mycket nära importörer och etablerar dotterbolag i olika länder. 2002, efter att företaget jobbat i flera år med importören, etablerade Väderstad-Verken AB dotterbolag i Litauen. Företagsidé kom från moderbolaget och deklarerades på marknaden mycket klart: Väderstad-Verken förser det moderna jordbruket med högeffektiva maskiner och metoder.

Alla medarbetare vet mycket väl vad som ligger bakom Väderstad-Verken AB, hur företaget startades (lantbrukarna ser Väderstad Litauen som del av Väderstad-Verken AB och därför menar man med namn Väderstad i Litauen hela koncernen). Lantbrukarna, som var med på seminarier i Litauen eller besökte Väderstad-fabriken, har lärt sig vem som grundade företaget och hur det utvecklades, men en hel del kunder vet bara mycket grovt att det var en bonde som under 60 talet svetsade ihop en sladd och sedan granne var intresserad av att köpa en likadan.

Företagsidé kommuniceras inom företaget med förebilder. Det är personer som är ledare i moderbolaget. Anställda i Väderstad Litauen identifierade Crister, Christina och Bo Stark, Johan Orrenius och Clas Asknert som idébärare och förebilder. Medarbetare vet mycket klart vad som gäller för att jobba på Väderstad, hur skall man presentera företaget och hur man skall se ut utåt. Börja med det små saker, t.ex. att klä sig rätt på vardagar, då man skall vara kläd på ett sätt, så att man blir respekterad och accepterad av kunden. Det skall helst vara något detalj med Väderstad logo på. Man skall komma med rena bilar, service bilar skall vara rena och i ordning. Allt för att skaffa rätt image till företaget.

Utanför företaget kommuniceras idén mest genom det dagliga arbetet, där kunden alltid är i centrum. Utöver det dagliga arbetet, är det utställningar, fältdemonstrationer och direkt utskick, som hjälper att kommunicera ut företagets idé. Alla intervjuade lantbrukare pekade ut att Väderstad står för kvalitén både när det gäller maskiner och personal.

Jordbearbetning och sådd sker under ett kort period, under vilken jordbearbetnings maskiner jobbar mycket intensivt och under svåra förhållanden. Det gäller att

jordbearbetningsmaskiner är av mycket hög kvalité och hållbara. Utöver detta är lantbrukarna under stor kostnadspress, därför, för att få ekonomi gå runt, de behöver spara på allt, men huvudsakligen spara på tid och bränsle. Därför är Väderstads företagsidé alltid aktuell och utgör en affärsmöjlighet. Lantbrukarna skall alltid behöva högeffektiva maskiner och jordbearbetningsmetoder. Genom att kunna offerera och leverera sådana maskiner, tillfredställer Väderstad lantbrukarnas behov.

Konkurrenterna försöker också att uppfylla samma kundbehov som Väderstad gör, men för att kunna offerera inte bara maskin, service och reservdelar, behöver de finnas på plats själva och lägga en hel del arbete på att kommunicera sina idéer direkt till lantbrukarna, face to face, och bevisa vad de går för genom sitt daglig arbete. Det tar tid och mycket arbete skall läggas ner. Lantbrukarna, precis som alla andra vill vara säkra, att deras investering skall betalas tillbaka och de skall få allt stöd och hjälp de behöver när som helst.

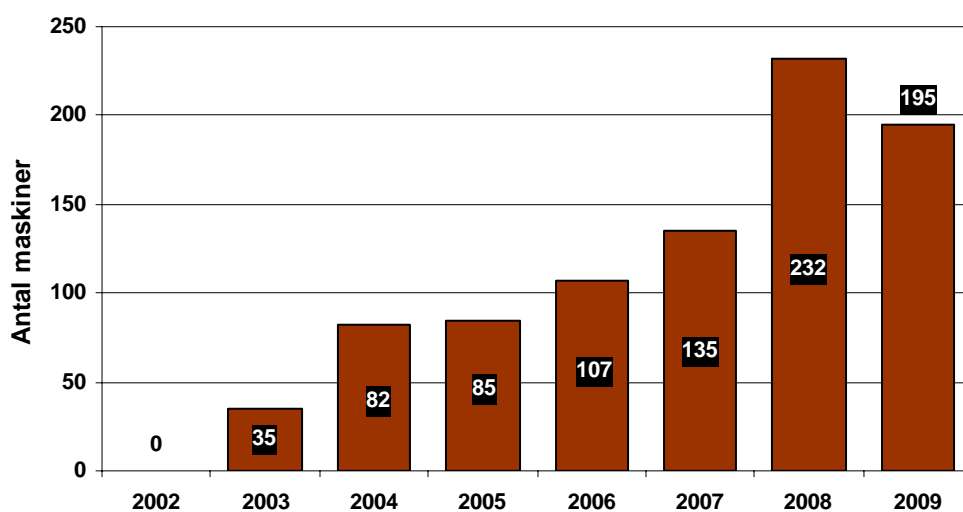
4.1.2. Produkt

Hög nivå

UAB ”Väderstad” säljer jordbearbetnings- och såmaskiner, som produceras på moder bolaget Väderstad-Verken AB. Produktportföljen inom jordbearbetningssektorn är bred. De saluför jordbearbetningsmaskiner för nästan alla sorter av jordbearbetning. Harvar, vältar, disk och pinnkultivatorer, tunga och lätta kultivatorer. Såmaskiner för alla typer av sådd, direktsådd, sådd i bearbetad stubb, sådd i plöjd mark.

Väderstad maskiner i Litauen är kända för sin kvalité, för hållbarheten och för arbetet de gör. Alla intervjuade lantbrukare verifierade nytta med Väderstad maskiner, speciellt såmaskiner, där bättre uppkomst, högre skördar, effektiviteten (Combi sådd) och kvalité utpekades i första hand.

Rune Stark, grundaren av Väderstad-Verken AB, var en lantbrukare, som hade behov av jordbearbetnings redskap och därför svetsade ihop en sladd. Efter sladden kom en harv och vältar. Så i det här företaget kom produkten först, vilket gav företaget styrkan. Att företaget har starka produkter bevisar flera patent på olika lösningar och maskindelar.



Antal sålda Väderstad maskiner i Litauen

Produkterna är mycket väl kända på marknaden. Hittills har Väderstad Litauen sålt 871 maskiner i Litauen. Innan företaget etablerades där fanns det importerande företag och det företaget har sålt ett antal maskiner också. Det finns flera små företag i Litauen som importerar begagnade Väderstad maskiner från Sverige, Danmark, Tyskland, Frankrike och England. Det finns inte exakta siffror, men det beräknas att till Litauen 2002-2008 importerades runt 400-500 begagnade Väderstad maskiner.

Litauiska marknaden för nya såmaskiner domineras av Rapid. Väderstads kultivatorer har en betydlig del av marknaden också. Det är bevis för att företaget är accepterat som en mycket trovärdig leverantör bland kunder. Att det är flera gårdar i Litauen som köpt mer än en Väderstad maskin är bra bevis på det.

4.1.3 Marknad

Hög nivå

Väderstad Litauen säljer enbart på den litauiska marknaden och jobbar med direkt försäljning. På företaget finns det två försäljare och vd, som spenderar 50% av sin tid till försäljning. Litauen är fördelat i tre regioner: nord, syd och ost, där var och en har sin region. En säljare bor i norra delen av Litauen, den andre i södra delen. Vd är ansvarig för östra delen och för ett antal kunder som han har haft kontakt sedan tidigare.

Kunder är privata lantbrukare, lantbrukskooperativ och lantbruksföretag (gamla kolchoser, som privatiserades i början av 90-let och nu ägs av en eller flera ägare). I Litauen finns registrerade över 200 000 lantbrukare, varav de flesta brukar 3-5 ha och är "fritidslantbrukare". En potentiell kund till Väderstad är en växtodlings- eller blandad (växtodling och animalie) gård från 150 ha och uppåt. Om vi skulle räkna lantbrukare eller andra lantbruksenheter som driver expansivt lantbruk och investerar i maskiner, skulle vi komma ner till 2300-3000.

Väderstad Litauen säljer direkt, levererar maskiner till kunder, monterar ihop och kör i gång dem Varje maskin startas med hjälp av en erfaren Väderstad medarbetare och gården

lämnas bara efter att kunden verifierat att han fått allt information om maskinen han behöver. På så sätt har företaget full kontroll av hela processen från försäljning (första kontakten med kunden) till service efter att garantin går ut. Kunden känner sig omhändertagen, han är nöjd att ha nära kontakt med maskinleverantören och nästa gång han köper jordbearbetnings- eller såmaskin, kommer han säkerligen kommer att tänka på den leverantören som har visat mest uppmärksamhet och alltid var där för att stödja.

Företaget kommunicerar idag med kunder på olika sätt, där största delen är personliga kontakter, besök och telefonsamtal. En viktig roll i kommunikationen med kunder är utställningar och fältdemonstrationer. Utställningar där alla maskinimportörer är med lockar mycket folk, och större delen av utställningsbesökarna kommer för att de får chans att se alla maskiner på en plats, jämföra fördelar och nackdelar och höra på alla nyheter från olika leverantörer. Fältdagar är otrolig bra säljverktyg, det erkänner alla lantbrukare. Ingen vill köpa en maskin utan att se hur den jobbar ute på fält. Det är bra om en granne köpt en maskin och man hjälpt till med att bearbeta och så några fält. I så fall vet man redan vad man köper. Lantbrukarna i alla storlekar fördrar att se och prova maskinen på hemmagården, innan de bestämmer sig för att köpa. Kunderna ofta har ofta sina fält utspridda på olika ställen, där varje fält har olika jordart och på ett och samma fält har man styv lera och sand. Efter provningen av maskinen på hemmagård, bestämmer sig lantbrukarna ganska fort för att köpa maskinen.

Reklam är en mycket viktig del i kommunikationen med kunden. Den visar att företaget finns, förstärker företagets namn och kommunicerar företagets idéer. Större lantbrukare i Litauen, 1000 ha och mer, brukar inte titta så mycket på reklam i tidningar och tidskrifter. De föredrar mer personliga kontakter och personliga utskick. Personliga utskick är ett starkt verktyg för att komma ut med olika besked till kunder. Intervjuade lantbrukare i alla storlekar identifierade att först få ett brev från leverantören och att se sitt eget namn på kuvertet ger en känsla av att man är viktig och att avsändaren bryr sig. Med direkt utskick skickar ofta ut lokalt producerade broschyrer, där man kan hitta hur maskiner fungerar lokalt hos lantbrukarna i Litauen. Närhetskänsla är mycket viktig på olika sätt. Att läsa om hur maskin fungerar i grankommunen och se på bilden person som man kanske har träffat ger trygghetskänsla att maskin skall fungera hemma också och en artikel från en lokal gård bevisar att företaget satsar aktivt i Litauen. ”Att läsa om hur maskinen fungerar i Litauen är mycket mer intressant än att läsa hur den fungerar utomlands” (Algis Kisielis, lantbrukare, 280 ha).

Seminarier är ett bra sätt att kunna sprida information som man behöver. Vill man samla ihop en stor grupp av potentiella kunder till ett ställe skall man organisera seminarier. För att få lantbrukarna att komma och få deras uppmärksamhet finns det bara ett krav, seminarier skall vara intressanta och bringa någon nytta. Om man inte klarar göra intressanta seminarier är det lika bra att inte göra dem alls, eftersom nästa gång får man svårt att samla dem igen. Det gäller samma regel som överallt, gör man något, så skall det vara av högsta kvalitet.

Väderstad Litauen är marknadsledande på såmaskin sidan, på jordbearbetnings sidan har Väderstad i Litauen runt 30% av marknaden. Så det finns stora möjligheter att växa. Detta kan ske om företaget skall gör rätt saker vid rätt tillfälle.

- kundorienterad marknadsföring,
- aktiv försäljning (många kundbesök),
- fältdemonstrationer

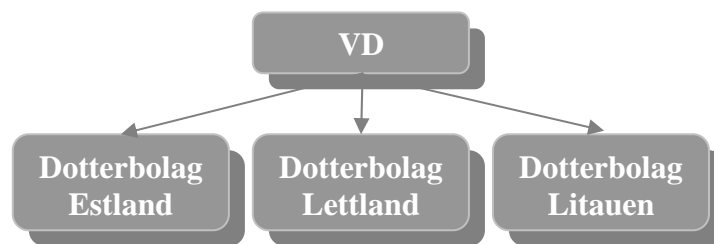
- seminarier, som sprider ut information om hur bra Väderstad maskiner är, vilken nytta man har om man använder de maskiner ha på rätt sätt.

Politik är mycket viktig för lantbruket i Litauen. Försäljningen av nya lantbruksmaskiner beror till mycket stor del på politiska beslut. EU-inträdet gav en jätte kick för hela lantbruket i Litauen. EU införde arealstöd och olika investeringsstöd modeller byggdes upp (SAPARD, EU:s strukturfonder), som gav chans för lantbrukarna att få upp till 50% av investeringen subventionerad. Detta ledde till att försäljningen steg ordentligt och 2008 nådde Väderstad Litauen över 100% tillväxt. EU:s investeringsstödsprogram skall fortsätta till 2013, vilket garanterar hög försäljning under dessa år. Å andra sidan gör detta det omöjligt att lägga prognoser på försäljningen många år framåt.

4.1.4. Organisation

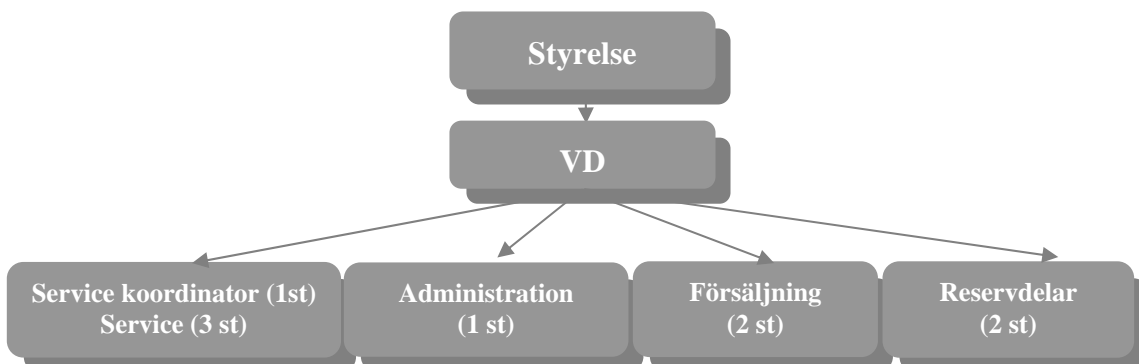
Från Låg till Hög nivå

Dotterbolaget i Litauen etablerades samma år som i de andra Baltiska länderna, 2002. Från början hade företaget hade tre anställda. En försäljare, en service- och reservdelansvarig och en administratör. Alla tre dotterbolag i Baltikum hade en och samma VD.



Organisations schema, Balticum 2002-2003

Allt efter som försäljningen ökade i vart och ett av länderna, ökade antalet medarbetare, och 2004 omorganiserades företagen i de Baltiska länderna och alla tre länder började jobba separat. Lokala VD anställdes eller blev utsedda (kom från dåvarande teamet). De är ansvariga direkt under moderbolaget. Organisationsschema i Litauen i dag ser ut på följande sätt:



Organisations schema Litauen

Företaget har sitt kontor i Kaunas, i centrala delen i Litauen. Där finns reservdelslager också. Företaget har två försäljare och en säljande VD. På så sätt täcks hela landet, där en försäljare har ansvar för södra delen, andre försäljare har ansvar för norra och vd säljer i östra delen. Dessutom säljer VD till sina tidigare kunder i hela landet. Säljarna jobbar mobilt och kommer till veckomöte på kontoret på måndagar och en annan dag om det finns behov.

Service är utspridd över landet, där en servicekille bor i nordöstra delen, andre nordvästra och två bor i närheten av kontoret och täcker södra Litauen. En servicekille koordinerar service teamet och är ansvarig för att kunderna skall vara nöjda med servicearbetet.

Reservdelar säljs direkt från kontoret, där finns två man som ansvariga för reservdelsförsäljning och leverans. Varje serviceman har i sin bil de mest ”vanliga” reservdelarna för att kunna erbjuda bra och snabb service så att kunden inte ska behöva vänta tills reservdelar levereras från kontoret i Kaunas. Detta har fungerat mycket väl och kunderna är mycket nöjda när servicekillar kommer till gårdarna fulltrustade.

Jordbearbetnings- och såmaskiner används under en kort (4-5 veckor) period under våren och under en lite längre period under hösten (8-12 veckor). Det händer ibland, att under en kort period, precis före sådden eller när sådden börjar, skall flera maskiner levereras, färdigmonteras och köras igång. Då åker alla på service, försäljning, reservdelar och vd åker ut och gör vad som från början är en service uppgift, att lasta av, montera, justera och köra igång maskinen. Hela teamet är mycket flexibelt och detta uppskattas av kunderna. Intervjuade kunder utpekade Väderstad Litauen teamets flexibilitet som en stor fördel mot konkurrenterna i Litauen. Flexibilitet och kunskap om hur maskiner fungerar i praktiken ger många fördelar för säljarna i försäljnings process.

4.1.5. Kompetens

från Låg till Mellan nivå

Väderstad Litauen har byggt upp personalens kompetens ”på plats”. Från början anställdes en man med teknisk bakgrund och en kvinna utan någon bakgrund till bokföring för administration. Sedan anställdes en säljare. Alla fick utbildning på plats och fick göra bästa de kunde. Det var bra backup från moderbolaget, men för det mesta fick nyanställda själva bygga upp sina kompetenser.

I dag finns på företaget mycket erfarna medarbetare som från början själva fick lära sig allt och bygga upp sina egna kompetenser. Under senaste år gick de på olika kurs för att kunna förbättra sina kompetenser inom försäljning, bokföring, service och kundvård. Företaget har mycket goda kunskaper inom service, försäljning och administration.

Företaget växer och nyanställda får den kompetens de behöver från erfarna kollegor och har möjlighet att utbilda sig på moderbolaget och på olika kurser.

Väderstad Litauen är ett litet företag, och små företag har en speciell förutsättning även om man har fördelat ansvar mellan olika personer, skall alla kunna göra allt (eller nästan allt) om sakerna skall fungera. Flexibilitet är en stark Väderstad Litauen sida. Alla (utan administratörskan) är mer eller mindre starka på maskinsidan. De bästa kunskaperna om

maskiner finns hos service- och reservdelar, men säljarna har mycket goda kunskaper om maskiner också. Intervjuer med Väderstad Litauen teamet och kunder bekräftar att kompetensen i företaget är på hög nivå.

VD på Väderstad Litauen har utsetts av moderbolaget och har innan dess har jobbat på företaget som säljare. Han har inga ledningserfarenheter, bara projekt management från förra jobbet på Exportrådet i Litauen. I dag existerar ett demokratiskt system på företaget, alla anställda känner att alla bra idéer godkänns och alla beslut är påverkbara om det bara finns väsentliga orsaker och förklaringar till det.

Teamets kärna: reservdelssäljare, administratör, servicekoordinator, säljare och VD har jobbat på företaget i fyra-fem år. Under dessa år har de skaffat sig bra erfarenhet och kunskap om det de gör. En serviceman har jobbat ett och halvt år, en annan – ett halvt år och en är under provanställning. De sista två har behov av att fördjupa sina kunskaper om Väderstad maskiner. Dessutom måste de fördjupa sina kunskaper inom kundvård.

För att minska risken för kunskapsflykt, införde moderbolaget bonussystem, som grundas på årets resultat. Detta stimulerar alla att jobba mot gemensamt mål. Vanligen i Litauisk företag finns bonussystem för varje enskild anställd där bonusen beror på de resultat var och en får. Detta bygger inte någon gemenskap eller bygger inte ihop teamet, detta skaffar inre konkurrens mellan medarbetarna. Väderstad-Veken AB har implementerat sitt system och detta ger mycket bra resultat där alla jobbar för företagets bästa och inte accepterar någons dåliga performance.

Alla i Väderstad Litauen känner att de har utrymme för fördjupning av sina kompetenser:

- service – elektronik och hydraulik
- säljare – jordbearbetning och sådd
- vd - inom management

4.1.6. Drivkrafter

Hög nivå

Väderstad-Verken AB dotterbolag i Litauen startades i syfte att kunna vara nära kunder och ge all support de behöver för att kunna driva lönsamt lantbruk och kunna erbjuda olika lösningar som ger möjlighet att kunna spara sin dyrbara tid och bränslet, vara mer effektiva med jordbruket och kunna få bättre skördar.

Om se på Väderstad Litauen team som en helhet, ser det ut som om alla i teamet är ”motorer” och ser till för företagets bästa. Tittar man närmare så syns det lite skillnader, det finns några som är riktiga ”motorer” och alltid är bestämda och trovärdiga mot arbetsgivaren, dessutom alltid ”hungriga” och det finns några som är mycket bra på att sköta sina uppgifter, tänker på företagets bästa. Men skulle det bara finnas möjlighet att kunna dra ner på tempot, göra saker enklare för sig själv (vilket skulle leda till minskad performance i framtiden), skulle de nog utnyttja det. Så länge de ”riktiga” motorer kör full fart, finns det inga problem med de andra. Utav 10 anställda idag finns det 5 som är riktiga ”motorer”, 3 som vill vara med ”motorer” (alla tycker om att vara med vinnare) och två som måste lära sig Väderstad andan. Det finns olika sätt att se på situationen. Om alla skulle vara ”motorer” och skulle vara ledare, företaget skulle få svårigheter att hålla ihop

och det skulle börja bli turbulens, som i sin tur skulle leda till sämre resultat, och kvalitén på vad vi gör skulle sjunka. Om det skulle komma en ”motor” och en stark person som skulle driva båkat (försöka att sprida osäkerhet, rykten osv), skulle han kunna dra åt sig själv den delen av teamet som inte är riktigt bestämda och detta skulle föda en dålig miljö i arbetet, där mer energi skulle gå för att lösa interna problem än att sälja maskiner.

I dag drivs företag av ett motiv ”om det är bra för företaget –är det bra för mig”. Vilket betyder, om alla i teamet gör sitt bästa och detta syns på resultatet, betyder det att var och en kommer att bli belönad med bonus.

Litauen är ett ganska ”nytt” land med ”ny” ekonomi. Det är fortfarande en entreprenörsmarknad och många gånger Win Win situation betyder ”hit the guy twice”. Att jobba på ett litauiskt företag kändes alltid ostabilt och osäkert med tanke på framtiden och västerländska företag alltid sågs som säkra arbetsgivare, som bryr sig om anställda. De medan är öppna och demokratiska. Ibland har det gått för långt och västerländska företag började betraktas av anställda som ”varma och säkra” ställen att jobba i. Det betyder att demokrati och omsorg ibland utnyttjas på en dålig sätt.

Alla anställda på Väderstad Litauen pekade under intervjun ut samma orsak till varför de alltid gör sitt bästa för företaget:

- omsorg om anställda (”inget annat företag ta hand om sina anställda som Väderstad gör”, ”jag trodde inte att en sådan arbetsgivare finns i Litauen” - från personliga intervjuer med anställda)
- bra lön (”jag tjänar så mycket så känner mig uppskattad för vad jag gör och det stimulerar mig jobba ännu bättre” - från personliga intervjuer med anställda)
- öppenhet och demokrati inom företaget (”jag tycker om när ledningen hör på vad jag säger och mina idéer förveckligas”, ” - från personliga intervjuer med anställda)
- sjuk- och skadeförsäkringar och resultatbonus (”man känner sig säker och behöver inte oro sig för morgondagen, man kan lägga all energi till arbete”, ”om vi gör vårt bästa, gör företaget sitt bästa för oss” - från personliga intervjuer med anställda)
- bra och starkt team (”alla är proffs inom sitt område, det är trevligt att jobba med såna”, ”vi är mycket flexibla om det finns behov, vem som helst hoppar in och hjälper till”, ”litet team, alla kan allt, alla vet vad alla gör”, ”det är lätt, när vi är få, det är lättare att komma överens”, ”ingen kan komma undan, det finns inte utrymme för slarv”, ”de som jobbar på konkurrerande företag är avundsjuka” - från personliga intervjuer med anställda)
- möjligheter till personlig utveckling (”finns bara viljan, finns det är mycket att hämta från kunder, från varje affär vi gör”, ”företaget skickar oss till bra kurser som ger mycket”, ”jag får alla möjligheter till utveckling av mina kunskaper” - från personliga intervjuer med anställda)

Att anställda på Väderstad Litauen tycker om sitt arbete finns bevis för. Det är kundreferenser och resultat. Frågan är hur länge energin skall räcka till och hur länge motivationen skall finnas? Vad händer om försäljningen sjunker? Kommer motivationen att sjunka också?

4.1.7. Kunder

Hög nivå

Företaget har en mycket klar kundkrets. Det är lantbrukare, lantbrukskooperativ eller lantbruksföretag. Alla kunder och alla, som ses som potentiella kunder (det är gårdar över 150ha) finns med i en kunddatabas. I Litauen finns inget lantbruksregister, som är tillgängligt för allmänheten och därför har Väderstad Litauen, precis som alla andra företag inom branschen skaffat sin egen kundlista. Den används i det dagliga arbetet, där finns uppgifter om lantbrukaren, med adresser och telefonnummer.

Företaget har 421 kunder och hittills har sålt 843 maskiner, vilket betyder att varje kund i snitt har minst två Väderstad maskiner. Det beräknas att i Litauen finns ungefär 2200-2500 lantbrukare, som är potentiella köpare av lantbruksmaskiner. Det betyder att Väderstad Litauen har mycket kvar att göra i det här landet.

Eventuella reklamationer hanteras på olika sätt. Alla reklamationer skickas till service avdelningen. Någon från service åker ut till kunden, undersöker felet, vad som har orsakat det och bestämmer sedan vem, kund eller företag, som skall täcka kostnader för att fixa felet. Vad som är godkänd reklamation vad som inte är bestäms av moderbolaget, men huvudsakligen försöker Väderstad Litauen alltid hitta en lösning som ska vara rättvis både mot moderbolaget och mot kunden.

På Väderstad Litauen finns en önskan att bli mera än maskinleverantör. Säljarna jobbar mycket för att behålla nära kontakt med kunder efter att maskinen är såld och även om kunden köpt maskin från ett konkurrerande företag. Personlig kontakt är mycket viktig i den här branschen. Ofta bestämmer sympatier vad kunden skall köpa. Det krävs inte mycket för att behålla nära kontakt med kunden, det räcker med telefonsamtal eller ett kort besök. Det är Väderstad Litauen säljare är mycket bra på.

Alla lantbrukare är potentiella Väderstad kunder så därför hamnar de inte i någon kund segment. Det finns kunder som driver gårdar på 250 ha och som köpt tre maskiner från Väderstad Litauen och det finns gårdar som inte har en enda Väderstad maskin. Alla lantbrukare är lika viktiga, för ingen vet när den dagen kommer då de kommer att investera i en jordbearbetnings- eller såmaskin.

4.1.8. Övriga externa relationer

Från Mellan till Hög nivå

När Väderstad Litauen etablerades i landet, hade dåvarande VD hade flera års erfarenhet av att jobba i Litauen sedan tidigare jobb i ett annat bolag, så relationer med en del banker, organisationer, föreningar och myndigheter fanns. Allt eftersom företaget växte fördjupades de kontakterna och en hel del nya tillkom.

Företaget är i dag marknadsledande inom sin sektor och är därför är synligt inte bara för potentiella kunder. Banker är en viktig länk mellan företaget och kunder, eftersom inte många lantbrukare har möjlighet att köpa maskiner med egen finansiering. Banker ger lån eller leasar maskiner till lantbrukare. Det är mycket viktigt för en maskinleverantör som

Väderstad Litauen ha goda kontakter med banker och andra finansiella enheter, för att kunna erbjuda kunden en produkt tillsammans med finansiering. Svenska (Skandinaviska) banker dominerar i Litauen: SEB, Swedbank, Nordea och Handelsbanken är också på väg in. Med alla de och med andra banker har Väderstad Litauen utvecklar goda kontakter.

Den största delen av lantbruksmaskinförsäljningen i Litauen genereras av EU:s investeringsstöd, där lantbrukarna kan få upp till 50% stöd för sin investering i maskiner, utrustning och byggnader. EU:s stöd administreras av Jordbruksverket i Litauen. Kontakter i den myndigheten underlättar informationssamling, ger möjlighet att hela tiden vara uppdaterad om det nyaste som händer med EU-stödet.

Relationer med Lantbruksuniversitet och lantbruksutbildningsinstitutioner är utvecklade till hög grad. Väderstad Litauen deltar i mässor som organiseras av universitetet och lantbruksskolan. Företaget försörjer skolorna med nyaste information om jordbearbetning och sådd, broschyrer och videomaterial.

4.1.9. Sammanställning av åtta grundstenar

Affärsplattform är ett analysverktyg som används för att beskriva var i affärsplanen företaget befinner sig nu, det är ett slags diagnosinstrument, det är en tillståndsanalys som talar om var företaget befinner sig. Affärsplattformsanalys är delvis en subjektiv bedömning av mjuka faktorer och den ger möjlighet att jämföra olika företag, men jämförelser måste göras av en och samma person eller grupp.

Grundsten	Nivå krävs	UAB Väderstad
Idé	Mellannivå	Hög nivå från början. Det är ett säljande företag, idén fanns direkt från början och den var mycket klar: marknadsföra, sälja och ta hand om jordbearbetnings- och såmaskiner. Idén behövde inte ens någon utveckling.
Produkt	Hög nivå	Hög nivå från början. Genom att vara dotterbolag till det svenska Väderstad-Verken AB, fick UAB Väderstad färdiga produkter direkt
Marknad	Hög nivå	Hög nivå från början. Marknaden var definierad redan vid grundandet.
Organisation	Mellannivå	Från Låg till Hög nivå. Från början fanns det ingen organisation alls och den fick byggas upp från ingenting. Det tog sin tid tills allt låg på sin plats. I dag har företaget en mycket klar och fungerande organisation.
Kompetens	Mellannivå	Från Låg till Mellannivå . När företaget startades var det bara dåvarande VD hade kunskap om de maskiner som såldes. Kompetens inom företaget kom eftersom, där alla fick lära sig ”på plats”. På företaget finns erfarna anställda, men de har fortfarande utrymme för fördjupning av sina kompetenser.

Drivkrafter	Hög nivå	Hög nivå. Under hela utvecklingstiden fanns starka drivkrafter och stort engagemang hos hela teamet. Teamet är starkt motiverat att göra sitt bästa och jobba tillsammans.
Kunder	Hög nivå	Hög nivå. När företaget bildades kom dåvarande VD från företaget, som i flera år hade importerat Väderstad maskiner och därför hade han med sig kundrelationer vid grundandet, som sedan bara fördjupades.
Övriga relationer	Mellannivå	Från Mellan- till Hög nivå. Redan från början fanns relationer med banker, jurister, lantbruksuniversitet och andra institutioner. Sedan skapades kontakter med Jordbruksverket och andra myndigheter.

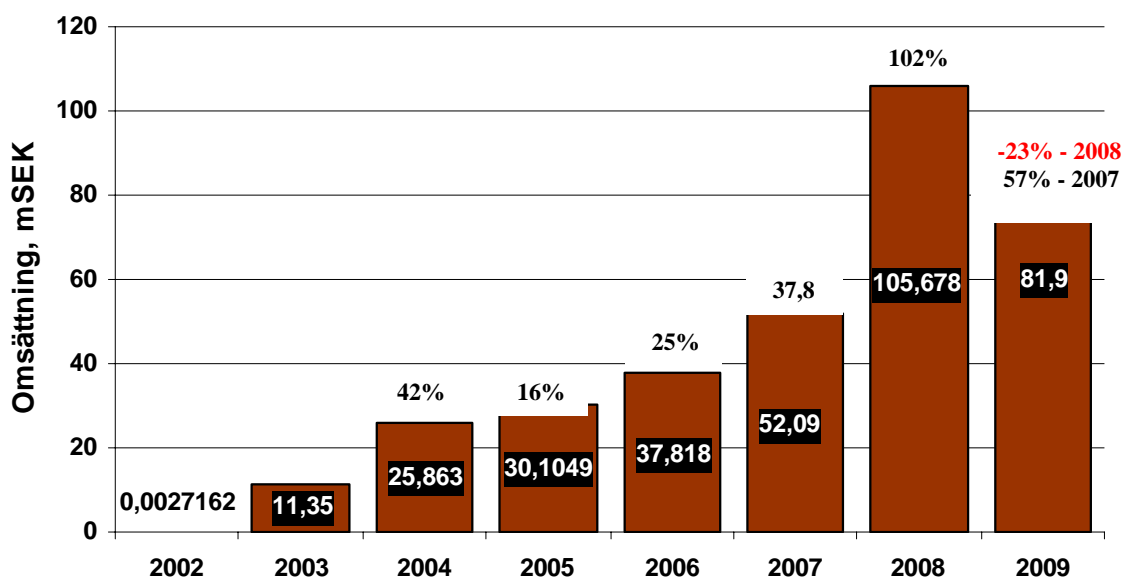
Sammanställning av Väderstad Litauen grundstenar

Sammanfattningen visar att Väderstad Litauen mycket snabbt har uppnått en hållbar och mycket god affärsplattform tack vare att det är ett dotterbolag till Väderstad-Verken AB, ett företag med högkvalitets färdiga produkter och färdiga koncept. De flesta grundstenar är idag på Hög nivå, det gäller att hålla sig till det och försöka utveckla kompetenser för att bli riktiga professionella på sitt område. Marknaden var definierad från början och storlek på den var tillräcklig för att Väderstad Litauen skulle kunna växa snabbt under alla dessa år.

Företaget har alla möjligheter att finnas på marknaden och vara marknadsledande i flera år framåt. Med så stark affärsplattform finns alla möjligheter för tillväxt och utveckling. Det måste inträffa något stort för att detta inte skall ske.

4.2 Är Väderstad Litauen ett snabbväxande företag?

Väderstad Litauen är ett ungt försäljningsföretag, som har vuxit varje år sedan etableringen. Tillväxten varierade från 16% år 2005 till 102% år 2008 och omsättningen nådde över 100 miljoner kronor och fall med -23% år 2009, då finanskrisen började i Litauen och i hela världen.



Väderstad Litauen omsättning

Företaget i Litauen etablerades ”just in time”. Litauen är och under Sovjettiden har varit jordbruksland. Fram till EU-inträdet dominerades litauiskt lantbruk av små gårdar där gammal jordbearbetningsteknologi och gamla slitna maskiner användes. Tack vare kapitalbristen i landet var investeringen i nya maskiner nästan lika med noll. Efter att Litauen kom med i EU, fick lantbrukarna genom olika program chans att få stöd till sina investeringar i maskiner och byggnader, dessutom blev areal stöd introducerat. Genom att söka stöd i olika EU-program, fick lantbrukaren en möjlighet att få tillbaka 40-50% av sin investering i nya maskiner och byggnader. Detta stöd utnyttjades i början mycket försiktigt, men allt eftersom insåg flera lantbrukare möjligheten att kunna ändra maskinparken på gården, ändra olika teknologier och vara mer effektiv med allt han gjorde. De första att investera fick bättre lönsamhet genom att vara mer effektiva och då lätt kunna bruka mer mark. Storleken på gårdar efter EU-inträdet ändrades fort. Mindre gårdar försvann och stora gårdar blev ännu större.

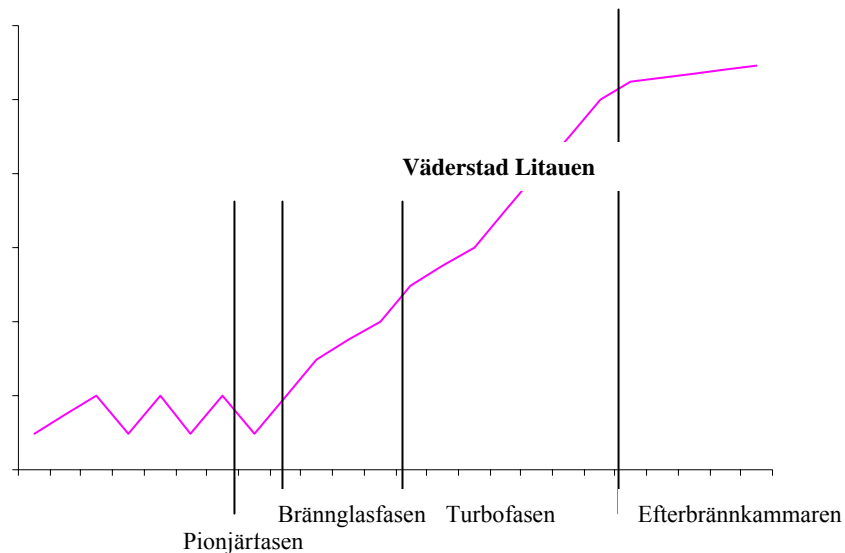
Väderstad Litauen var på plats för att offerera de modernaste jordbearbetnings- och såmaskiner. Dessutom fick kunder den högsta kvalitetsservice, som de inte var vana vid. En bra kombination gav bra resultat, där företaget under 6 år växte i omsättning från 11 miljoner till 105 miljoner kronor, vilket ger 37% årlig tillväxt i snitt (jag räknar inte första året, då företag etablerades i september 2002 och försäljningen var nästan lika med noll och sista år (2009), då nedgång orsakades av finanskrisen i hela världen). Därför Väderstad Litauen kan kallas som snabbväxande företag.

Föregaget utvecklas som alla snabbväxande företag enligt livscykelkurvans faser. En snabbt växande marknad går igenom fyra faser med tre svåra övergångar under förloppet som börjar med att behovet av produkten är identifierat, till slutet då dess potential är exploaterat. Dessa faser är:

- Pionjärfasen – där behov och teknik, företag och kunder söker varandra
- Brännfasen – när volymerna kommer
- Turbofasen – när alla potentiella kunder penetreras och de riktigt stora volymerna kommer

- Efterbrännkammaren – när marknaden är etablerad och företagen finslipar koncept, ekonomi och säkrar en fortsatt lönsam (men inte snabbväxande) marknad.

I vilken fas befinner sig Väderstad Litauen idag?



Ketchupkurvan (Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens)

Pionjärfasen för Väderstad Litauen startades innan företaget etablerades, när maskiner producerade i Sverige såldes genom importör. Väderstad Litauen avslutade pionjärfasen och gick över till brännglasfasen någonstans 2003-2004, och turbofasen började 2007-2008, där riktig stora volymer av maskiner såldes. Turbofasen kommer att fortsätta fram till 2013. Då kommer EU investeringsstöd program avslutas. Finanskrisen, som började i slutet av 2008 kan påverka försäljningen, men bara om nationalvalutan skall devalveras eller litauiska staten går i konkurs. Efter EU fonderna skall Väderstad Litauen komma till efterbrännkammaren. Faran som finns om något opåverkligt (ovan nämnt devalvering eller något annat) inträder och försäljningen stannar av längre än ett halvt till ett år, kan företaget drabbas av "baksmälla". Om det blir kris för att tillväxttakten avtar kan det bero på att:

- Kostnaderna fortsätter att öka
- Självförtroendet sviktar
- Möjlighetsorienteringen byts ut mot intern problemfokusering
- De mest drivande personerna slutar och söker nya möjligheter i andra företag

EU:s investeringsstöd kommer med hög sannolikhet att försvara Väderstad Litauen från en snabbväxarnas baksmälla.

4.2.1. Fokus och produktblomman

Väderstad Litauen fokuserar på att sälja jordbearbetnings- och såmaskiner. Detta är en stor skillnad mot andra maskinsäljande företag. Där säljs allt från tröskor, traktorer till gräsklippare. De andra företagen måste ha bred kunskap om många maskiner och försöker att sälja allt de har på säljlistan och förlorar stark fokus på någon av de maskiner de säljer. Fokuseringen bidrar dessutom till enklare flöden och bättre kontroll. Väderstad Litauen teamet kan snabbt sortera i informationsflödet och därmed hålla sig uppdaterade om vad som händer inom jordbearbetnings- och såddområdet.

Just den starka fokusen har hjälpt UAB Väderstad att nå dominans på jordbearbetnings- och såmaskinmarknaden i Litauen. Lantbrukare i Litauen har lärt sig mycket under de år Litauen varit med i EU, de reser på gårdsbesök till olika länder i Europa, de besöker större mässor utomlands och när de letar efter maskiner, letar de efter vad som är bäst, vilket gör att ett litet, fokuserat företag som UAB Väderstad är, kan ta sig in före de stora företagen.

Fokusering hos Väderstad Litauen har skapat den goda spiralen, försäljningen de sista åren har gått så bra att företagets primära problem har varit att hinna leverera, och anställda på företaget har inte haft tid ägna sig åt annat. Resultatet blev en positiv spiral där fokusering gav kunskap och volymledarskap inom jordbearbetnings- och såmaskinmarknaden. Volymexpansionen gav fokusering, eftersom alla på företaget hann ägna sig bara åt huvudverksamheten: sälja, leverera, montera och köra i gång maskiner.

Produktblomman är det totala erbjudandet av produkter och tjänster, allt som påverkar kundernas totala upplevelse av erbjudandet. Produktblomman är uppbyggd kring huvuderbjudandet, där kvalitet och snabbhet, korta leveranstider, ordentliga produktinstruktioner, kvalificerad personal, jämn, hög kvalitet och andra stödjande produkter och aktiviteter.

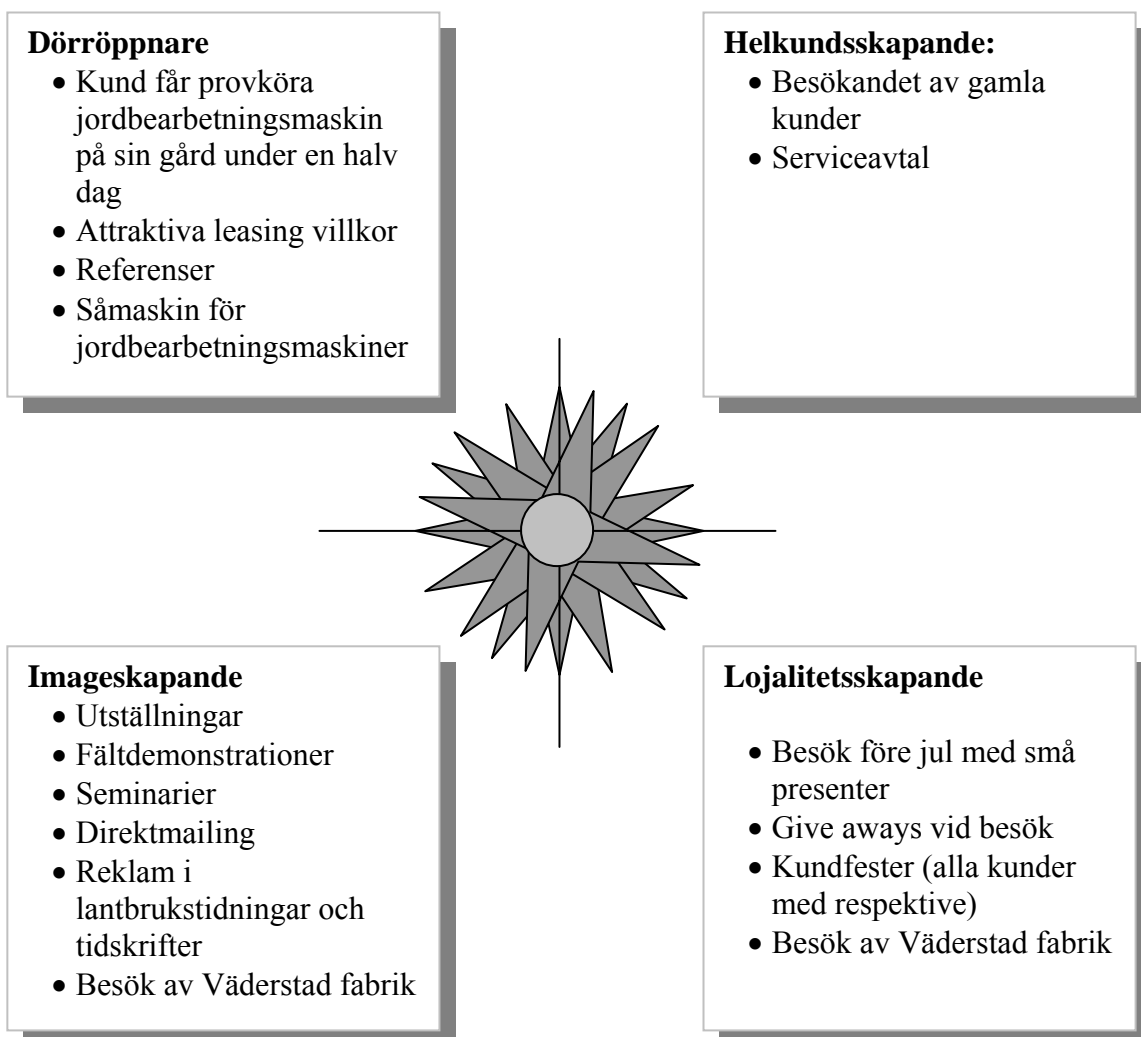
Intervjuade kunder beskrev Väderstad Litauen så här:

- Leverantörer av dyra maskiner
- Hög kvalitet på maskiner och service
- Kunnig och trevlig personal
- Snabba leveranser av reservdelar (undantag ibland)

Kunderna vill ha snabba leveranser av produkter, som är lätta att installera och använda, utan kvalitetsproblem som tar tid att rätta till och som skapar förseningar eller driftstopp. Allt detta är mycket viktigt i Väderstads fall, eftersom tid spelar mycket stor roll. Maskinerna används under kort period (en eller en och en halv månad under våren och två-tre månader under hösten), varje missad timme räknas som förlust. ”En traktor kan jag ersätta med en annan traktor, för att jag har några av dem på gården. Men jag har en såmaskin, som skall så när jag behöver, och jag kan inte ersätta den i fall det händer något. Varje minut är pengar och servicen måste fungera perfekt och reservdelar måste levereras snabbt” (Romualdas Gylys, 2000 ha, kunden från Norra delen av Litauen).

Även om företaget har haft en unik produkt eller tjänst som mer eller mindre ”sält sig själv”, är utveckling av produktblomman avgörande för att bibehålla en uthållig tillväxttakt. Produktblomman kan bestå av lojalitetsskapande, imageskapande,

dörröppnande och helkundsskapande produkter. Väderstad Litauen produktblomma ser ut på följande vis i dag:



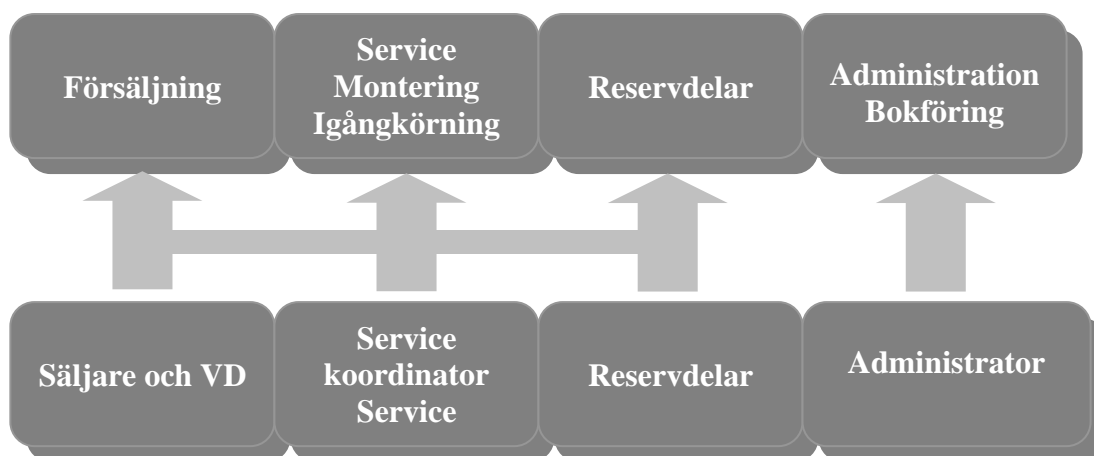
Väderstad Litauen produktblomma

Väderstad Litauen produktblomma har några svagheter, där det mycket klart syns att företaget har för svaga eller för få verktyg för helkundsskapande, och där finns det möjlighet att utvecklas. På imageskapandet kom en fråga från flera kunder: ”Ni har ett litet kontor någonstans i stan, det är svårt att hitta och dessutom skulle jag vilja se några maskiner samtidigt som jag besöker er. Tror Väderstad inte på Litauisk marknad? När skall ni ha ett eget kontor, dit man lätt hittar och man skall vara säker att ni kommer att finnas på marknaden under flera år framåt.” (Jonas Talmantas, 1000 ha, kund).

4.2.2. Tältorganisation

Väderstad Litauen starka sida har alltid varit flexibiliteten och förmågan att snabbt styra om resurser. I organisationen finns två säljare, en servicekoordinator, tre servicemän, två som jobbar med reservdelar, administratör och VD. Alla har sina dagliga uppgifter och när behovet uppstår kan alla stödja varandra i vilket arbete som helst. Det är lite svårare med servicemännen, som inte alltid kan utföra säljarnas jobb (skrivande av offerter och

köpeavtal gör säljarna och VD) och administratörsarbetet med bokföring som inte kan ersättas av någon annan.



Organisations flexibilitet i Väderstad Litauen

Flexibilitet och förmågan att snabbt styra resurserna på Väderstad Litauen är viktigare än absolut effektivitet och optimal resursfördelning. Det är nödvändigt i den situation som fanns i Litauen de senaste åren och kanske var där omöjligt att ha det på annat vis, eftersom största delen av försäljningen gick genom EU:s stödfonder och de är svåra att förutse, eftersom det är mycket dokumentation och byråkrati med affärsplan, som lämnas in till Jordbruksverket för att få EU-stöd, skall kontrolleras och godkännas. Maskiner levererades efter att affärsplanen blev godkänd och det var omöjligt att förutse. Så det finns skäl att säga att tältorganisationen formerades automatiskt eftersom allt som gjordes var för kundens bästa. Leverans i önskat tid, snabb montering och uppstart av maskiner. Tittar man från sidan är det är mycket kaos och inga system. Men, när alla gjorde allt, och problem i olika storlekar dök upp varje dag, var anställda tvungna att hitta lösningar själva och ta ansvaret av konsekvenser.

Det systemet gjorde att under de år företag existerat, bildades ett starkt nätverk mellan anställda och detta är mycket positivt när alla går mot ett mål, att sälja maskiner och tillfredställa kunden. Ett lag svetsades ihop under några år och har byggt upp sina värderingar och system. När företaget växer i högt tempo, är rekrytering nödvändigt. Att hitta personer som vill vara med teamet och göra sin insats i verksamhetens framgång är inte lätt. Det krävs att hitta starka personer med stark vilja att jobba i företaget, eftersom någon som bara vill glida ovanpå eller smyga undan snabbt stöts ur tältet (teamet) och inte accepteras av tältteamet. Och det är ännu svårare att komma in till ett sådan litet team, där alla vet mycket om varandra och vet exakt vad alla håller på med varje dag.

Värderingar på Väderstad Litauen är mycket viktiga. Alla anställda vet att allt görs för kundens och företagets bästa. Det är mycket klart för alla, att om det är bra för kunden, är det bra för företaget och det är bra för anställda. Är det bra för företaget – då får anställda trygghet, detta är nödvändigt för att trivas och utvecklas. Det finns några trygghetsfaktorer som är viktiga och de uppfylls på UAB Väderstad:

- Den sociala tryggheten bland kollegorna
- ”Den trygge fadern” – när anställda vet att ledningen kan och har modet att ta beslut även under osäkra förhållanden

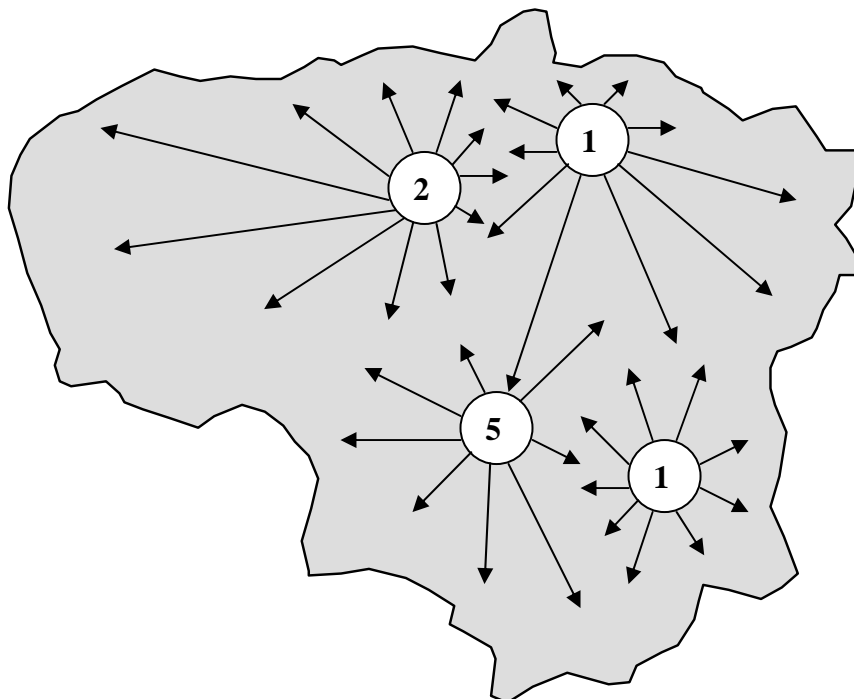
- Stabilitet – det är grunden till en organisation som inte skall ändras för mycket.

Även om företaget har vuxit snabbt, har organisationen ännu så länge har inte förlorat det inre klimatet och det har arbetats med det. Tid och tempo prioriteras alltid, grundtrygghet finns för alla anställda som klarade provanställning. Nätverk har alltid prioriterats före hierarkin och rationalisering sker dagligen, där alla kan komma med förslag till rationalisering och hela teamet bestämmer om detta skall införas. Mest troligt är att om ledningen fortsätter i samma stil och takt, kan organisation kan utvecklas vidare.

4.2.3. Hårdmjuka styrningen

Hur mycket styrs organisationen på Väderstad Litauen? Upplever anställda på företaget att det är högt i tak och tror de så mycket på företaget att de är mer intresserade av resultatet av sitt arbete än vad de får i plånboken? Känner de att de ständigt kan lära sig nytt, hela tiden få testa sina personliga gränser, känna stimulansen i kontakten med nya människor, möta nya miljöer och nya problem som skall lösas? De frågorna togs upp under intervjuer med anställda på Väderstad Litauen.

Företaget har sitt kontor i Kaunas, näst största staden i Litauen. Kaunas ligger mycket centralt i Litauen och är nära till områden (Marijampole, Sakiai, Kedainiai) där det finns bördiga jordar och många potentiella kunder. Utav 10 anställda är det bara administratören som bor i Kaunas, en försäljare och två serviceman bor mycket nära, en säljare och en serviceman bor i Siauliai, en serviceman i Pasvalys och VD bor i Vilnius.



”Täckning” av Litauiska marknaden

Medlemmarna i organisationen är utspridda över hela landet. På kontoret finns på heltid en administratör och två reservdels män. Alla andra kommer till kontoret på måndagar till

måndags möte, vilket inte äger rum om det finns mycket att göra under högsäsongen. Nästan alla i organisationen är mobila, med tjänstebilar, bärbara datorer, mobila telefoner. Säljare och VD har så kallade ”lilla verktyglådan”, där finns alla nödvändiga verktyg för att montera ihop maskiner, justera och köra igång dem. Dessutom har säljare och VD ”first aid”- låda, med få reservdelar. Servicemän har servicebilar med verktyg för att fixa alla möjliga fel på maskiner och en hel del reservdelar. För säljare, VD och servicemän är arbetsplats i bilen. En säljare kör i snitt 6-7000 mil per år (det blir ~30 mil om dagen). Service kör ungefär lika mycket. I ett sådant mobilt team måste finnas 100% förtroende, eftersom det finns alla möjligheter att glida undan och slarva. Det finns inga möjligheter att kontrollera fullständigt vad alla gör. I dag känner sig anställda på Väderstad Litauen fria men samtidigt instängda i ”stängslet”. (”VD kontrollerar oss känslomässigt”, ”jag vill inte svika vd, han tror på mig”). VD:s syn på medarbetare är: är man ärlig, öppen, driven, ansvarsfull, villig att jobba och lära sig, då passar man perfekt i teamet. Passar man inte för teamet – då måste man ersättas snabbt. ”Antigen jobbar vi alla och gör vårt bästa för Väderstad Litauen eller jobbar vi inte alls”. Det ställer mycket höga krav på nyanställda, de måste komma in i teamet för att kunna jobba på Väderstad Litauen. Om man passar eller inte inte bestäms av alla i teamet (majoriteten). VD föredrar att ta in personal som inte jobbat på konkurrerande företag, eftersom en person mycket ofta tar med sig den andra företagskulturen. Vilken inte alltid passar för Väderstad Litauen. ”Att spendera mer tid med att lära upp en nyanställd, ge honom chans att förstå ”Väderstad andan”, ger tillbaks mycket mer än att få en anställd, som har stor teknisk kunskap, kan alla maskiner och kan gå ut och jobba direkt, men kanske försöker att införa värderingar som han tagit från förra jobbet, vilken i sin tur kanske inte stämmer med de som finns inom Väderstad Litauen.

Har Väderstad Litauen tidseffektiva styrsystem? Finns det på företaget den tydliga, bärande ledstjärnan, det sociala stängslet, ettmålskompassen, system för tidig varning?

En ledstjärna, som identifieras på Väderstad Litauen är ”kunden skall aldrig ångra att han köpt en Väderstad maskin”. I dag upplever kunderna i Litauen att de köpt hög kvalitets maskiner av Väderstad och får bästa möjliga service. När anställda får en sådan feedback direkt från kunder, ger det högsta möjliga motivering att fortsätta jobba på samma nivå och söka vägar att göra saker ännu bättre. Alla i företaget tycker om att vara bäst.

Anställda på Väderstad Litauen försöker att hitta bästa möjliga lösningar för våra kunder med minsta möjliga utgifter. När någon i teamet inte gör det och de andra kommer med ett bättre förslag, blir den siste accepterat av VD. Samma sak med problemlösningar, det bästa förslaget accepteras av hela teamet. ”Det är mycket viktigt att vi alla har samma värderingar och liknade syn på saker” (Mantas Orla, säljare). Värderingar på företaget införs av ledare. På Väderstad Litauen finns några ledare som delar samma värderingar, andra accepterar de värderingarna och följer med ”strömmen”.

Alla i teamet vill att Väderstad skall vara ledande leverantör av jordbearbetnings- och såmaskiner i Litauen. Varje förlorad affär tas hårt. Om det skulle bli många förlorade affärer, finns risk att teamet skulle börja förlora sin ”vinnarkänsla”, vilken skulle leda till minskat förtroende och detta skulle skapa en dålig spiral, där mindre självförtroende leder till färre försäljningar och färre försäljningar leder till ännu mindre självförtroende.

Har Väderstad Litauen system för tidigt varning där ledningen vet när är det dags att bromsa eller accelerera? Detta kommer att synas mycket klart i år (2010), när finanskrisen

har täckt hela världen och små länder som Litauen drabbas mycket hårt av det. Kommer Väderstad Litauen ledningen att kunna organisera försäljningar på så sätt att företaget skulle sluta året med vinst? Ingen har varit i en liknade situation tidigare, därför är detta svårt att förutse. Intervjuer med anställda visade att på företaget finns den hårdmjuka styrningen. Tiden kommer att visa om det är en bra styrningsmodell. ”All energi går åt till att förebygga det som kan tänkas hända. Sedan slår ändå blixten ner ...”, (Snabbväxarnas drivkrafter, Thomas Ahrens).

4.2.4. Drivkraft är basen

Vad är det som gör att Väderstad Litauen har vuxit så starkt inom sista år i Litauen? Det enklaste svaret skulle vara att det var lätt att sälja eftersom Litauen kom med i EU, olika EU:s stödprogram för lantbrukare introduceras och kvar återstod bara skriva offerter, leverera och montera maskiner och räkna inkomster. Det är sant att EU:s fonder gav chans för Litauiska lantbrukare att köpa maskiner för pris de klarade att betala. Det betyder att utan EU:s stöd skulle de aldrig ha köpt de maskiner de köpte. Alla företag som säljer lantbruksmaskiner hade samma möjligheter på marknaden, lantbrukarna själva bestämde vilka maskiner de ville investera i och få stöd för. Samma spelregler som på vilket marknad som helst. Till slut är det alltid de bästa som vinner. För att vara bäst, man måste jobba väldigt mycket. Jobbar hela teamet mycket och mot ett mål då är det ”the sky is the limit”. Väderstad Litauen har varit vinnare under senare år på såmaskins sida och var mellan ledarna på jordbearbetningsmaskiner. Vad är det som driver anställda på företaget? Om man inte skulle ha jobbat så hårt, skulle inte resultaten ha varit dåliga heller. Väderstad har ett starkt namn i Litauen, det var klart redan för 5 år sedan, när Exportrådet gjorde en marknadsundersökning för Väderstad-Verken AB i Litauen.

Det finns alltid två vägar att välja. En är inte jobba för mycket, men visa hyfsat resultat och sitta i varma och säkra stolar eller en annan att försöka vara bäst, sträva efter de bästa resultaten, högsta marknadsandelen. Den andra varianten tar mycket mer kraft och tid, dessutom är det högre risk också. Ett ryskt ordspråk säger :”den som inte riskerar, dricker inte champagnen”. Vad är det som driver folk att göra sitt bästa hela tiden? Vilka drivkrafter finns på Väderstad Litauen?

Anställda på företaget fick bland andra frågor fick svara på följande:

- Varför jobbar jag på Väderstad?
 - ”jag sökte mig hit för att det var ett svenskt bolag, som skulle etablera sig i Litauen”; ”jag är från landet, jag tycker om maskiner”; ”Väderstad är ett mycket fint företag, mycket känt bland lantbrukarna”; ”min erfarenhet passar här”.
- Är det svårt att jobba här?
 - ”det är inte lätt, särskilt inte under högsäsong”; ”jag vet vad jag gör, det är lätt att jobba här”; ”tufft under högsäsong”; ”det finns inga lätt arbete och lätt tjänade pengar”; ”lagom”; ”tittar man i helhet – det är lagom svårt”.
- Tror du att det är svårt att komma in i teamet?
 - ”nej, det är inte svårt”; ”om du är villig att lära dig och vill jobba, då är det inga problem”; ”om du bevisar vad du går för, välkomnar kollegorna dig i teamet”; ”vi alla i teamet är starka personer, det är inte lätt med oss, men vill man jobba och är man själv stark, då är det inga problem”.
- Vad motiverar mig (varför jag gör mitt bästa)?

- ”att det jag gör är uppskattat”; ”att arbetsgivaren litar på mig och jag har ansvar”; ”arbetsvillkor: jag känner mig säker”; ”litet team”; ”dynamisk miljö”; ”kontakt mellan kollegor”; ”jag känner att arbetsgivaren bryr sig om mig”; ”jag vill vara bäst och jobba i bästa teamet”; ”möjligheter att utvecklas”; ”lön och bonussystem”; ”allt i ett: lön, arbete, team, kunder”.
- Hur länge skall du jobba på Väderstad Litauen med entusiasm?
 - ”tre år till, sen fyller 40 jag, då måste fundera om jag vill ändra något i mitt liv eller om jag skall fortsätta jobba här 10 år till”; ”så länge den arbetsmiljö kommer att finnas här”; ”så länge jag orkar”, ”så länge företaget behöver mig, kommer jag att vara motiverad”; ”så länge jag känner att arbetsgivaren uppskattar det jag gör”; ”så länge den anda som finns på företaget i dag finns kvar”.
- Vad vill jag ändra i företaget i dag?
 - ”inget”...

De flesta anställda uttryckte att de trivs med att jobba i ett litet team och att Väderstad Litauen också har ett starkt team med mycket bra kontakt mellan kollegorna. Detta kan man kalla familjeeffekten och det är en viktig ingrediens. Lojalitet och djupt engagemang är förutsättningar för att klara tillväxtens belastningstoppar och plötsliga kast. I Väderstad Litauen sker daglig kontakt mellan anställda på telefon, särskilt mellan dem som har jobbat i företaget fyra-sex år. De flesta spenderar mycket tid i bilar och det är långa köravstånd. Inom företaget kan alla ringa till varandra gratis, och det gör att ofta när man sitter i bilen ringer man till sin kollega. På så sätt behöver ledningen inte ha någon särskild kontroll över vad anställda gör. För nästan varje kundbesök diskuteras mellan kollegor och alla i teamet är hela tiden uppdaterade om vad som händer varje dag, vad var och en gör och tänker.

Företagets omsättning växte snabbt och självklart anställdes det ny personal. Rekryteringsprocessen på Väderstad Litauen inriktas mer på att hitta rätt personligheter, som lätt smälter in i företagets värderingar och arbets sätt, än att få den som har längst erfarenhet. Detta görs för att teamet hela tiden ska känna att ”vi är som en enda stor familj”. Varje person som skall rekryteras måste godkännas inte bara av VD, men också av kollegor som han skall jobba närmast med. T.ex. om det är en serviceman, måste servicekoordinator och andra servicemän godkänna personen. Detta görs för att kunna garantera att den som inte delar företagets värderingar och vill rekrytera likasinnade stoppas i porten. Detta kallas för ”farfarsprincipen” och, som visats i praktiken på Väderstad Litauen, fungerar mycket väl.

Varje år genomförs utvecklingssamtal med all personal. Under djupgående intervju diskuteras VD med anställda om arbetsmiljö, deras personliga utveckling, förväntningar och allt ”som kan ligga på hjärtat”. I utvecklingssamtal kan problem fångas upp och åtgärdas innan det är för sent.

Intervjuer visade att Väderstad Litauen erbjuder arbetsmiljö, som ersätter alla tänkbara motivationshöjande åtgärder (typ gemensamma middagar och utflykt, val av bästa månadsanställda osv). Företagets framgång och den ständiga förändringen ger frihet och erbjuder en lärande miljö med positiva utmaningar.

Lön och bonussystem är också en mycket viktig del för att ha teamet motiverat. I ett typiskt litauiskt företag byggs nästan allt på bonus, där månadslönen är i medelnivå, men

var och en är anknuten till sina egna resultat, d.v.s. en säljare kan i slutet av året eller kvartalet få bonus som är två-tre gånger större än hans lön är. Det systemet stimulerar att jobba mycket och aktivt var och en, men det skapar aldrig ett team, eftersom i såna företag jobbar var och en för sig själv och den inre konkurrensen är mycket stor. Väderstads bonus system är annorlunda än de som används i litauiska företag, den stimulerar alla i företaget att jobba mot ett mål, och alla vet att det är bara hela teamet som kan nå det resultatet. Kunderna märker det också, de pekar ut att det är mycket trevligt att jobba med Väderstad Litauen, där alla i teamet gör sitt bästa för att maskiner skall säljas, levereras, monteras, köras i gång och renoveras när det är nödvändigt. ”Jag ringde klockan 7 på kvällen, när min såmaskin gick sönder, servicekillen sa att han har rätt så långt att åka och han kommer klockan 23 eller senare. Jag trodde inte att han skulle komma, det var ju fredag kväll. Servicekillen kom halv tolv med reservdelen och fixade felet, så jag kunde fortsätta så morgon därpå. Det finns inte många företag som jobbar på så sätt”. (Arūnas Miliauskas, lantbrukaren, 1500 ha).

4.3. SWOT – analys

För att kunna göra en SWOT-analys för hela organisationen väljer jag att göra SWOT analys för olika ”avdelningar” först. Därefter en sammanfattar jag allt i en gemensam SWOT-analys. SWOT-analysen är baserad på intervjumaterialet med anställda på Väderstad Litauen och kunder.

4.3.1 SWOT – analys: organisation: försäljning

Strengths:

- aktiv försäljning (många säljbesök och telefonsamtal)
- nära kundrelationer
- flexibilitet (försäljare har goda kunskaper om maskiner, kan hjälpa till med många tekniska frågor, kan mycket snabbt hjälpa kunden med reservdelar osv)
- snabbhet (snabba problemlösningar, snabb anpassning mot förändringar i konkurrenssituationen)
- erfarenhet (alla försäljare har jobbat i flera år på Väderstad, har mycket goda maskin- och jordbearbetningskunskaper)
- trovärdighet (båda försäljarna har kommit till Väderstad Litauen från andra industrier och hade lantbruksbakgrund, ingen av dem har jobbat hos konkurrerande företag och de har ”formats” som försäljare här på Väderstad)
- engagemang (ingen av försäljarna har annan sysselsättning, typ gård. Det är populärt hos konkurrenter att försäljare och andra anställda har egen gård. Därför spenderar de en hel del av sin tid på att tänka och göra något nyttigt för sin gård, inte på hur de skall sälja fler maskiner eller göra nytta för sin arbetsgivare. Detta skadar företaget mest under högsäsong)

Opportunities:

- bli mer professionella (utvecklas som försäljare, skaffa och förbättra kunskaper om försäljning och ”finishing deal”.
- förbättra sin engelska (för att lätt kunna kommunicera med kollegor på moderbolaget och kunna skaffa information de behöver väldigt snabbt).

- förbättra jordbearbetningskunskaper (i kundens ögon, för att kunna vara ”godkänd” som säljare, man måste vara ett riktigt proffs på det man gör. I Väderstad Litauen fall – vill man sälja maskin, måste man vara säker på jordbearbetning, för att kunna visa kunden behov av maskiner som han skall köpa).
- Strukturering av sitt jobb (genom att vara mångsidiga, försäljare kan inte riktigt strukturera sitt jobb.)

Weaknesses:

- mjukhet (ibland tänker säljare mer på kunden än på företaget de jobbar för)
- mångsidighet (att jobba som försäljare, marknadsförare, service och reservdels kille gör att man inte blir riktigt bra på något av det).
- Språket (bara en av säljarna talar engelska, det är svårt för dem att kommunicera direkt med moderbolaget om behovet uppstår).
- För svag kunskap om konkurrenternas maskiner

Threats:

- ”Hungriga vargar jagar bäst”: Finns en fara att ”fat and happy” - attityd kan förekomma och om försäljningen sjunker (”vi jobbar på ett svenskt bolag, de brukar inte avskeda folk, varför skall jag jobba och slita”).
- Sjunkande självförtroende (efter året då många maskiner lätt såldes, kommer en period med svåra försäljningar, då självförtroendet mycket lätt sjunker).
- Två säljare (om en säljare slutar, tappar företaget en hel del av försäljningen, eftersom personliga kontakter är extremt viktiga i Litauen).
- Dålig attityd (om en säljare skulle ändra sin attityd till arbetet och arbetsgivaren, kan den andre påverkas av det)

4.3.2. SWOT – analys: organisation: service

Strengths:

- kunskap (servicemän har mycket goda kunskaper om Väderstad maskiner och om alla slags traktorer. Detta är uppskattat till högsta grad, eftersom Väderstad inte tillverkar självgående maskiner, därför är kunnande om traktorer som kopplas till Väderstad maskiner mycket viktigt. Mycket ofta kan man lösa problem utan att gå ifrån traktorhytten)
- erfarenhet (en serviceman har redan jobbat sju år på företaget och är kunskapsbärare på Väderstad Litauen.
- kvalitet (kvalitet i allt: arbete, problemlösning, kontakt med kunder, fulltrustade, rena och i ordning servicebilar, rent klädda servicemän)
- flexibilitet (de mest aktuella reservdelar finns alltid i servicebilarna, kunden kan få dem levererade mycket snabbt)
- engagemang (ingen av servicemännen har något annan sysselsättning än jobbet på Väderstad. Så Väderstad Litauen är endas inkomstkälla de har. De vet att deras inkomst under kommande år beror på hur bra de gör sitt jobb.)
- ryskspråkiga (lätt kommunikation med kollegor i andra Väderstad dotterbolag österut: Lettland, Estland, Ryssland och Ukraina)

Opportunities

- fördjupa sina kunskaper om maskiner och traktorer ännu mer.
- förbättra sin engelska (för att lätt kunna kommunicera med serviceavdelningen på moderbolaget och kunna skaffa information de behöver snabbt och kunna kommunicera med kollegor i Västeuropa och västvärlden).
- Bli bättre på kommunikation med kunder.

Weaknesses:

- Kontakt med kunder under högsäsong (Väderstad Litauen har flera hundra kunder i Litauen, under högsäsong på vår- och höstbruket, ringer många kunder till vår service, det är många telefonsamtal, problemlösning på telefon, många mil i bilen, uppstart av nya maskiner. Det är svårt att hålla bra humör hela tiden).
- Engelska (idag service har problem med att kommunicera med moder bolaget i Sverige, med service international).
- Mycket kunskap hos en serviceman (den manen är kunskapsbärare inom tekniska frågor). Han är problemlösare för alla: kunder, försäljare (när de stöter på tekniska problem) och sina kollegor på service.)

Threats:

- Mycket hög kunskap hos en av servicemän (om han slutar, tappar företaget större delen av sin tekniska kunskap, detta skulle försämra servicenivån i hög grad).
- Om servicemanen med stor kunskap skulle starta eget företag och börja sköta Väderstad maskiner, skulle det sänka Väderstad image i Litauen.
- Servicemän med olika nivåer på sin tekniska kunskap kan orsaka att kunder vid uppståande av nästa problem begär en serviceman med bättre kunskap och inte accepterar den förste. Det gör att servicemannen med hög kunskap kommer att tröttna på att köra kors och tvärs landet och servicemannen med lägrekunskapsnivå skall börja känna mindervärdeskomplex som till slut kan leda att den siste slutar.
- Avundsjuka (servicemän kan känna under högsäsong att de jobbar mer än säljare gör, om sånt skulle komma fram i öppen diskussion, kan detta leda till att kontakterna mellan säljare och service försämras eller försvinner helt, varje gång arbetsfördelning skall diskuteras. I så fall kan Väderstad Litauen förlora sitt starka team och detta i sin tur kan leda till misskötta jobb, lägre försäljning och imageförsämring mellan kunder).

4.3.3. SWOT – analys: organisation: reservdelar

Strengths:

- mångårig erfarenhet (ansvarig för reservdelsförsäljningen har jobbat från första dagen företaget i Litauen startades)
- kunskap (mycket djup kunskap om Väderstad maskiner, reservdelsadministration och försäljning)
- kundkontakter (jobbar nästan dygnet runt under vår- och höstbruket, hjälpsamma i alla situationer)
- snabbhet (mobiltelefonen är alltid på, leverans av reservdelar inom ett dygn i hela landet. Leverans av reservdelar samma dag)
- engelska och ryska (finns möjlighet att kommunicera med de flesta kollegor i Väderstad gruppen)

Opportunities:

- Fördjupa kunskaper om Väderstad maskiner (varje år uppdateras nästan alla maskiner, det kommer nya lösningar, nya delar)
- Förbättra engelskan för att kommunikation med moderbolag och med andra bolag inom gruppen skulle fungera ännu lättare.

Weaknesses:

- För mycket kunskap om reservdelar hos en man. Kunskap måste fördelas till den andre mannen snabbare.
- För "narrow" tänkande. Reservdelar skall bara säljas, punkt slut. Goodwill accepteras svårt (konfrontation mellan försäljare, servicemän och reservdelskillar).

Threats:

- Outdated kunskap (varje år kommer ändringar på maskiner, jobbet från kontoret kan leda till att man förlorar kunskap och blir "hemmablind" och inte snabbt kan hjälpa kunder som köpt nya maskiner)
- Reservdelsansvarig med den högsta kunskapen kan sluta, starta eget och börja importera "piratreservdelar". På så sätt förstörs marknaden för Väderstads original reservdelar.

4.3.4. SWOT – analys: Väderstad Litauen organisation

Strengths:

- Erfarenhet – mycket erfarenhet har skaffats under de 8 år företaget existerat i Litauen.
- Kundvård – nästan alla kunder har blivit våra personliga vänner och kollegor.
- Starkt varumärke – Väderstad är igenkänt som trovärdig leverantör, för sin kvalitet, för sitt sätt att jobba och för att lösa problem.
- Starkt team – alla är arbetsvilliga (har rätt inställning till arbete), mycket bra team anda, alla jobbar mot ett mål.
- Litet team – alla syns, alla vet vad de andra gör, lätt att kommunicera i mellan, snabb och effektiv problemlösning, inga möjligheter för anställda "att försvinna i mängden och inte göra vad de skall".
- Mycket starka personligheter – de flesta i teamet har sina inställningar, som är svårt att ändra. Det positiva är att de inställningarna stämmer med företagets värderingar.
- Flexibilitet – alla kan göra allt (om service behöver hjälp kan försäljare hoppa in som service osv.)

Opportunities:

- Öka sin marknadsandel på alla produkter (såmaskiner, kultivatorer, harvar, vältar)
- Vara bästa leverantör av lantbruksmaskiner.
- Vara det första bönderna tänker, när man talar om jordbearbetning och sådd.
- Stå för ord som kvalitet, när bönderna pratar om lantbruksmaskiner

Weaknesses:

- Kontor – Väderstad är bland de största maskinleverantörer till lantbrukarna i Litauen, som inte har sitt eget kontor, som är lätt åtkomligt för kunder, där seminarier och fält dagar kan organiseras.
- Litet team – under högsäsong är det tufft för alla anställda, mycket arbete. Små konflikter mellan team medlemmar förekommer lätt. I ett litet team måste alla göra allt, för att kunna hjälpa varandra, det gör att anställda har svårt att strukturera sitt jobb.

Threats:

- Litet team - om någon slutar, förlorar företaget mycket kunskap, många personliga kontakter och det tar lång tid att bygga upp det.
- Bekvämlighet – om någon i teamet börjar bli ”fat and happy”, kan det spridas snabbt. I ett litet team jobbar antingen alla eller ingen.
- Anställda, som är kunskaps- och Väderstad andan bärare, är populära bland kunder och syns överallt. Konkurrenter försöker ständigt att ”köpa upp” dem.

Strengths	Opportunities
<ul style="list-style-type: none">• Erfarenhet• Starkt varumärke• Starkt och litet team• Starka personligheter• Kundvård• Flexibilitet	<ul style="list-style-type: none">• Öka sin marknadsandel• Vara bästa leverantör av lantbruksmaskiner i Litauen.• Vara det första vad bönderna tänker, när man talar om jordbearbetning och sådd.• Stå för ord som kvalité, när bönderna pratar om lantbruksmaskiner
Weaknesses	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Kontorslokaler• Litet team	<ul style="list-style-type: none">• Litet team• Bekvämlighet• Kunskapsflykt

SWOT sammanställning

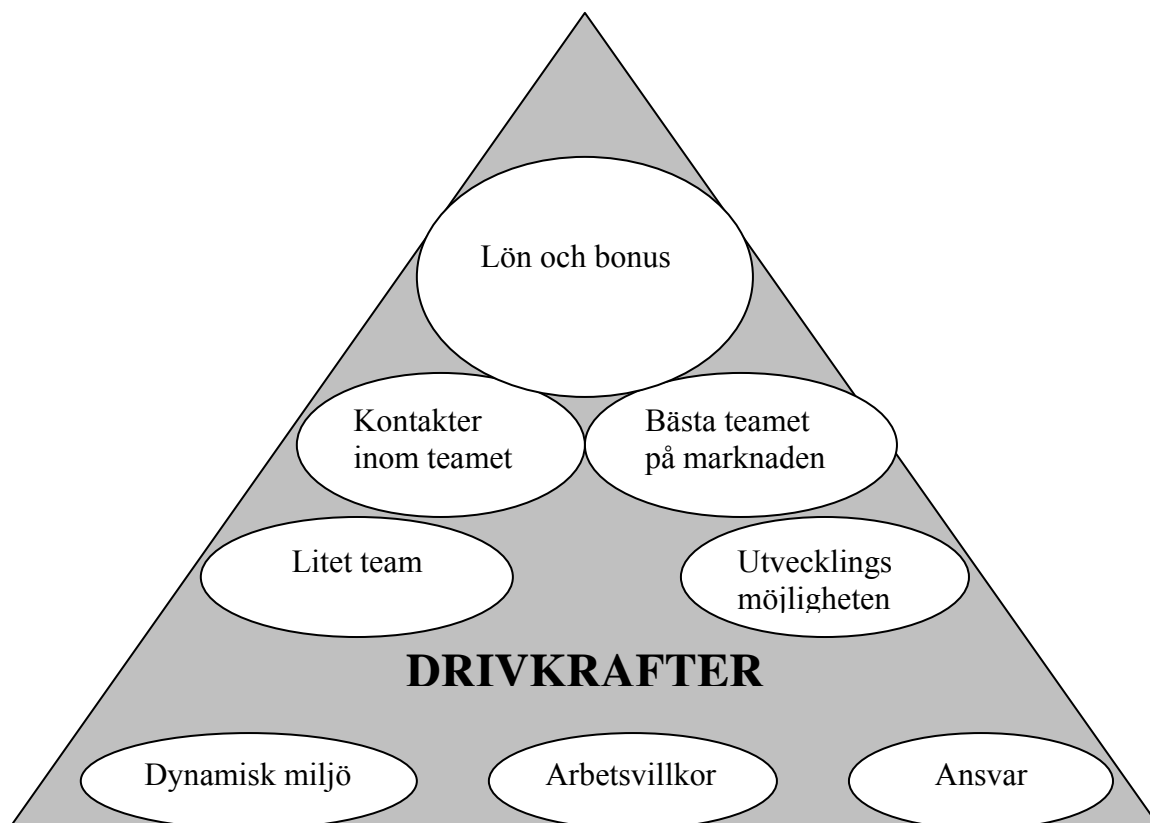
5. Vision och strategi

Väderstad Litauen har i alla år, utom 2009, visat snabb tillväxt. Även om försäljning i 2009 sjönk med 30 %, i snitt, från 2002 har företagets försäljning bara gått uppåt. Undersökningen visar att företaget har alla grundstenar för Affärsplattform på plats och på tillräcklig hög nivå, även om det finns utrymme för förbättringar. Hur skall företaget drivas i framtiden för att kunna behålla tillväxtnivåerna och vara ledande på marknaden?

I SWOT analysen förekommer en och samma sak som Strength, Weakness och Threat – det är litet team. Ett litet team är bra, när det gäller flexibilitet, snabbhet, organisering av dagligt arbete osv, men det finns en stor fara att om någon lämnar företaget, försvinner mycket kunskap och det tar lång tid att bygga upp den igen.

Företaget finns fortfarande på en växande marknad (Litauen) som stimuleras av EU:s investeringsfonder och det finns möjlighet att de investeringsfonderna kommer att finnas kvar fram till 2020. Alla maskinleverantörer i Litauen vet detta och planerar redan hur de skall lägga sin försäljningsstrategi för att kunna ha större del av marknaden. För Väderstad Litauen team betyder det att om företaget vill vara kvar som ledande leverantör av så- och jordbearbetningsmaskiner i Litauen, får de snabbväxarnas drivkrafter som finns på företaget inte tappas, de måste utvecklas för att teamet inte ska förlora den anda som finns på företaget i dag.

Intervjuer har visat att anställda på företaget trivs och gör sitt bästa, när de känner att deras jobb är uppskattat och de känner sig säkra (bra lön, bonus, sjukförsäkring). Den finansiella biten visade sig att vara viktigast, men måste som i sin tur gå hand i hand med framåtandan.



Drivkrafter på Väderstad Litauen

Företaget ändras varje år, situationen på marknaden ändras varje år (ingen kunde förutse finanskrisen, som har påverkat Litauisk ekonomi så mycket). Nya kunder, nya maskiner, nya spelare på marknaden, växande antal sålda egna maskiner, ändring av krav för EU:s investeringsstöd – detta ställer högre och högre krav på företaget och för hela teamet. ”Det är lättare att klättra upp till toppen än sitta kvar där”, sa en av säljarna på Väderstad Litauen. Alla grundstenar för affärsplattformen finns på plats, det krävs endast att behålla samma teamandan som fanns och fortfarande finns på företaget. Alla anställda pekade under intervju ut att det finns en jättestyrka i Väderstad team i Litauen. Det är teamandan, men det är mycket lätt att förlora den. Vill företaget växa och utvecklas: måste den andan finnas kvar.

Det finns några vägar att gå:

ÄNDRA INGET

Möjligheter:

Sälja stabilt,
Hålla kostnader på samma nivå
Behålla stabilitet och flexibilitet i teamet

Hot:

Förlora marknadsandelar
Börja tappa drivkrafter (trampa på samma fläck ger ingen ”kick”)

ANSTÄLLA FLER FOLK

Möjligheter:

Öka försäljningen
Ta marknadsandelar
Strukturera arbetet (var och en skulle koncentrera sig mer på vad han måste göra primärt)
Ökad försäljning ger drivkrafter för tillväxt

Hot:

Tappa flexibiliteten
Tappa teamandan: ”varför måste jag göra det, om det finns service till det”, eller liknade

Alla förändringar som skall göras i företaget, måste göras med tanke på att drivkrafter och teamandan måste behållas. Det är det som gör Väderstad Litauen starka på den litauiska marknaden, det är det som gör företaget unikt.

6.0 Bilagor

Bilaga I Frågor till medarbetare - Affärsplattform

Bilaga II Öppna frågor till medarbetare Drivkrafter

Bilaga III Frågor till kunder Affärsplattform

6.1. Bilaga I

FRÅGOR TILL MEDARBETARE

AFFÄRSPLATTFORM

Hur kommuniceras idén inom och utanför företaget?
Vilket kundbehov skall tillfredställas och på vilket sätt?
Vad är det som gör att företagets ide utgör en affärsmöjlighet?
Beskriv idéns särprägel i förhållande till konkurrerande alternativ på marknaden?

PRODUKT

Finns det någon viktig referenskund beredd att verifiera kundnyttan?
Vad är det som gjort att man valt att utveckla just den här produkten i företaget?
Finns det något som pekar på att företaget blivit accepterat som trovärdig leverantör? I så fall på vilket sätt?

MARKNAD

Beskriv företagets sätt att bearbeta marknaden.
Vad karaktäriserar det segment eller den nisch som företaget vänder sig till?
Beskriv på vilka sätt företaget kommunicerar med sina nuvarande eller potentiella kunder?
Beskriv kundnyttan som företaget tillför?
Hur skall kundsegment eller nisch vidareutvecklas för att företaget skall kunna växa?

ORGANISATION

Företagets nuvarande organisation, både den formella och hur den i praktiken fungerar.
Är organisationen anpassad till företagets affärsprocess t ex styrd med hänsyn till kunder?
Hur sker delegering till medarbetare och hur självständigt arbetar dessa?
Hur ser ansvarsfördelningen ut?
Är delegeringsordningen utvecklad?
Hur sker arbetsfördelning och problemlösning?
Beskriv organisationens ”tröskelvärden” och ”trivselvikt” – dvs hur mycket större bör den bli utan att större förändringar måste till stånd, utan att tappa effektivitet i att tillfredställa kunderna och utan att förlora i trivsel i arbetssituationen.

KOMPETENS

Vilken är företagets kärnkompetens och vilka är bärare av den?
Beskriv den affärsmässiga kompetens som finns i företaget, t ex vad gäller affärsbedömning, marknadsföring och försäljning.
Beskriv vilken erfarenhet som finns av ledarskap i företaget och hur relevant den är.
Finns det erfarenheter från tidigare affärssituationer?
Beskriv den problemlösningsorienterade kompetensen i företaget.
Vilken viktig kompetens saknas i företaget?
Bedrivs styrelsearbete och hur?
Finns det något system som minskar risker för kunskapsflykt (bonus, ägarskap etc)?

DRIVKRAFTER

Varför startades företaget?

Vem eller vilka är ”motor” i företaget?

Vilka motiv finns att driva företaget i dag?

Hur skulle man kunna beskriva medarbetararmotivationen och engagemanget i företaget – företagets kultur (själ)?

Finns det väsentliga olikheter i syn på hur företagets verksamhet skall bedrivas? Beskriv i så fall dessa.

KUNDER

Finns kundkontakter? Beskriv hur de ser ut.

Hur många kunder har företaget och hur fördelar sig (i procent) de fyra största?

Beskriv i vilken grad företaget har återköpande kunder?

Vilka är de viktigaste gemensamma reaktionerna hos kunder t ex vid provförsäljning?

Hur hanteras eventuella reklamationer? Beskriv.

Hur arbetar man med kundvård och eftermarknad? Beskriv.

Hur upplevs potentialen hos befintliga och eventuellt tillkommande kunder?

Hur bör man agera för att fler kunder skall välja företaget som leverantör?

ÖVRIGA EXTERNA RELATIONER

Vilka relationer har företaget utöver kundrelationer (t ex finansiella, kunskapsmässiga och juridiska)

Hur tryggar företaget sin kompetensförsörjning?

Har man haft problem att få den support från externa stödjande aktörer som behövs för företagets utveckling?

Beskriv huruvida företaget är öppet mot omvärlden?

6.2. Bilaga II

FRÅGOR TILL MEDARBETARE

DRIVKRAFTER – ÖPPNA FRÅGOR

Varför jobbar du på UAB Väderstad?

Tycker du om att jobba här? Varför?

Vad skiljer UAB Väderstad från din förra arbetsgivare?

Har dina förväntningar på arbetsgivaren mötts?

Finns det ett starkt team på företaget?

Är det svårt att komma med i teamet, som nyanställd?

Vad vill du ändra i företaget?

Hur länge planerar du att jobba kvar och ge allt du kan till företaget?

Har du klara arbetsuppgifter?

6.3. Bilaga III

FRÅGOR TILL KUNDER

AFFÄRSPLATTFORM

IDÉ

Hur uppkom idén till företaget?

Hur kommuniceras idén inom och utanför företaget?

PRODUKT

Skulle du, som kund, kunna verifiera kundnyttan?

Accepterar du Väderstad Litauen som trovärdig leverantör?

MARKNAD

Beskriv på vilka sätt företaget kommunicerar med dig?

Beskriv nyttan som företaget tillför dig?

ORGANISATION

Vet du hur företagets nuvarande organisation fungerar?

Är organisation en anpassad till företagets affärsprocess, t ex styrd med hänsyn till kunder?

Hur löser företaget problem?

KOMPETENS

Vilken är företagets kärnkompetens?

Vilken viktig kompetens saknas i företaget?

DRIVKRAFTER

Varför startades företaget?

Vem eller vilka är ”motor” i företaget?

KUNDER

Hur hanteras eventuella reklamationer?

Hur bör Väderstad Litauen agera för att fler kunder skall välja företaget som leverantör?