



Sveriges Lantbruksuniversitet
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

FÖRETAGSSTRATEGIER INOM DEN GRÖNA SEKTORN

- *Studie av en plantskola*

BUSINESS STRATEGIES IN THE GREEN INDUSTRY

- *A case study of a garden center*

Carl af Ekenstam

Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå, G2E
Affärsledarskap • Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU
Alnarp 2011

Företagsstrategier inom den gröna sektorn

Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

English title: Business strategies within the green sector

Författare: Carl af Ekenstam

Handledare: Thomas Björklund, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi, LTJ-fakulteten, SLU

Huvudexaminator: Peter Lundqvist, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi, LTJ-fakulteten, SLU

Kurstitel: Examensarbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0356

Omfattning: 15 hp

Nivå: Grundnivå C

Huvudområde: Företagsekonomi

Program/utbildning: Påbyggnadsprogram – Affärsledarskap för den gröna sektorn

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2011

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Företagsuppbyggnad, småföretagande, organisation, företagsstrategi, framgångsrik

Keywords: Corporate structure, small business, organization, business strategy, successful



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

Förord

Examensarbete leder till en kandidatexamen i företagsekonomi inom programmet Affärsledarskap för den gröna sektorn. I sammanfattningen presenterar jag val av uppsatsämne och referensföretaget Skåne Plantor AB. Jag vill rikta ett speciellt tack till min handledare Thomas Björklund som tålmodigt har hjälpt mig genom denna process av lärande.

Jag vill även tacka Mårten Mårtensson, Skåne Plantor AB, som har ställt upp under intervju och genomförande av detta examensarbete.

Alnarp den 12 juni 2011

Carl af Ekenstam

Sammanfattning

Skåne Plantor AB är ett garden center som har vuxit från den lilla växtleverantören till en storskalig växtförsäljning. De importerar växter som sedan säljs direkt till slutkunden och deras närområde inkluderar främst Staffanstorp och Lund.

Globaliseringen medför att fler internationella företag kan etablera sig på flera platser i landet. Deras kontaktnät medverkar till att de når ut till fler kunder, och ökar därmed sin omsättning, vilket bidrar till större konkurrenskraft. Det är en stor utmaning för det här familjeföretaget i Staffanstorp att bli lika konkurrenskraftigt.

Skåne Plantor AB har idag ett väl inarbetat varumärke, och det ger dem en konkurrensfördel. Marknaden är hårt pressad eftersom växtföretagen behöver generera stora delar av sin vinst under den 8 månader långa växtsäsongen.

Ledningen behöver arbeta med olika affärsstrategier för att möta människors olika köpbehov. I mindre familjeföretag inrymmer ledningen inte så många personer, och bland dessa återfinns oftast ägaren själv samt olika personer med kopplingar till familjen. Det är inte alltid det bästa för företagets utveckling.

En blandad styrelse kan vara mer objektiv inför vad som är bäst för den fortsatta utvecklingen i framtiden. Skåne Plantor AB har samma vd och ägare vilket bidrar till ett aktivt ägande och ett naturligt engagemang i företaget.

Det här arbetet bygger på *Affärsplattformen*, Klofsten, Magnus, 1992, som behandlar hur ett företag är uppbyggt och *Företagsstrategiska perspektiv*, Bengtsson, Lars, Skärvad, Per-Hugo, 2001 strategiskt arbete och utveckling.

Uppsatsen visar att utsatta tydliga mål är en förutsättning för ett företagsstrategiskt arbete. Dessa målsättningar kan t.ex. vara att:

- Utveckla egna varumärken av högre kvalitet.
- Utveckla samarbete eller partnerskap för att nå en bredare marknad.
- Utveckla tydliga och unika koncept som skiljer sig från konkurrenterna.

Abstract

Skåne Plantor AB is a garden center which has expanded from a small supplier of plants to a large-scale sale of plants. They import plants directly to the final customer in the nearby area which includes Staffanstorp and Lund.

Skåne Plantor AB has a well functioning trademark which is a competitive advantage. The market is pushed forward since plant companies need to generate the most part of their profits during the 8 months plant season.

Globalisation result in more international business which can establish in numerous of places. Their circles of contacts contribute towards a greater competitiveness as a result of reaching out to more costumers and also a bigger turnover. That encourage the competition between different companies and that is a big challenge for the family business in Staffanstorp.

The management has to work with different business strategies along the different needs of people. The management of small family companies doesn't include so many people. Among these people we have the owner and other persons who have connections to the family. That is not always the best for companies' development. A mixed management can be more objective and see what the best for further development in future is. The benefits when the managing director and owner is the same person are an active ownership and an inborn devotion in the company.

The written composition is based on *Affärsplattformen*, Klofsten, Magnus, 1992, which contains a lot of foundation stones about organization structure of a company. *Företagsstrategiska perspektiv*, Bengtsson, Lars, Skärvad, Per-Hugo, 2001 has been important in the work to develop strategies for the continuing progress.

I have come to the conclusion that appointed plain aims are requirements towards a business strategically work. These aims can be for example:

- Develop their own brands of higher quality.
- Develop cooperation and partnership in order to reach a broader market.
- Develop clear and unique concept that differs from its competitors.

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	4
Abstract	5
Innehållsförteckning	6
1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Mål och syfte	8
1.3 Material och metod.....	8
1.4 Avgränsningar	9
2. Litteraturstudie – Teori och modeller.....	10
3. Resultat.....	13
3.1 Affärsplattformen och Skåne Plantor AB	13
3.2 Affärsplattformen, BSC och Skåne Plantor AB.....	17
3.3 Affärsplattformen - 4P/Marketing mix och Skåne Plantor AB.....	21
3.4 Affärsplattformen - att leda och arbeta i projekt och Skåne Plantor AB	24
3.5 Affärsplattformen – Five Forces och Skåne Plantor AB.....	25
3.6 Affärsplattformen – af Trolle och Skåne Plantor AB.....	27
4. Diskussion med analys och framtidsstrategi	28
5. Slutsatser	30
6. Källor.....	31
Intervjuer	31
Tryckta källor	31
Internet	32
7. Bilaga 1, Frågor enligt Klofstens modell	33

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Examensarbete inom Affärsledarskap (15hp c-nivå), vid Fakulteten Landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap, SLU Alnarp, innehåller en obligatorisk del som är betygsgrundande för kursen.

Skåne Plantor AB har utvecklats till att vara ett litet företag som startade sin verksamhet år 1965 utanför Staffanstorps. Den ursprungliga verksamheten bestod av frilansodling och en mindre grossist verksamhet. Familjeföretaget har utvecklats till ett storskaligt garden center som kan jämföras med t.ex. Plantagen, Interflora, med flera. Försäljningen baseras på krukväxter, snittblommor, buskar, träd, trädgårdstillbehör med mera.

Det som alltid har väckt min nyfikenhet är framgång inom småföretagande och hur Skåne Plantor AB:s organisation har utvecklats. Vad är det som får dessa personer att lyckas med sitt företagande? Har personen stor inverkan på företaget eller är det rätt person på rätt plats i rätt tid? Jag har läst en mycket intressant populärvetenskaplig bok "Framgångsfaktor", Gladwell Malcolm (2008). Han skriver varför vissa personer lyckas och varför andra inte lyckas med sina företag oavsett om man har högt IQ eller ej. Det som lyfts fram är en rad samband och förutsättningar som leder till ett framgångsrikt företag. Av detta har jag inspirerats att skriva detta arbete och med tanke på Skåne Plantor AB:s framgång till ett stort företag.

Malcolm Gladwell är reporter och författare på The New Yorker. Han har blivit utnämnd i Time Magasin 2005 som en av de mest inflytelserika personerna inom vetenskapsreportage.

Skåne Plantor AB har lyckats att växa från ett familjeföretag till dagens etablerat garden center. Idag finns ett stort sortiment av olika trädgårdstillbehör, inomhusväxter och utomhusväxter för alla typer av trädgårdar.

Examensarbetet vänder sig till nystartade eller småskaliga trädgårdsföretag och garden centers som vill få idéer till att utveckla verksamheten. Skåne Plantor AB säljs till Plantagen AB under våren 2011.

1.2 Mål och syfte

Målet är att analysera hur Skåne Plantor AB:s organisation är uppbyggd och utvärdera detta enligt Affärsplattformen och annan facklitteratur inom området.

Syftet är att redovisa vilka byggstenar som ett framgångsrikt företag består av och hur dessa kan tillämpas på nystartade och befintliga företag.

1.3 Material och metod

Den metod som har används är Affärsplattformen (Klofsten, 1992). Metoden bygger på åtta grundstenar som en organisation kan delas in i. Jag har valt att komplettera Affärsplattformen med annan litteratur som kan vara viktig för den fortsatta utvecklingen inom företagsstrategi och strategiskt tänkande.

Intervjuad person är Mårten Mårtenson, ägare till Skåne Plantor AB. Den litteratur som använts baseras dels på kurslitteratur, men även annan facklitteratur inom ämnesområden marknadsföring, ekonomi, ledarskap och företagsstrategi. Den senaste forskningen inom företagsekonomi söktes i databasen "Jstor" med sökorden business, economic och strategis.

Med hjälp av intervju och litteratur beskrivs grundstenarna från boken "Affärsplattformen". Läsaren skall kunna hitta nya infallsvinklar med hjälp av olika modeller och hur dessa kan användas för att utveckla en befintlig organisation och grundstenarna.

Steg 1 Företagssökning	Steg 2 Analys	Steg 3 Strategi
Analysmodell, Affärsplattformen	Teori/analys	Förslag till förändring
Idè, produkt, kompetens, drivkraft kund, marknad	Tänkbar åtgärd, teoretisk analys med olika förändringar	Analysera resultatet och utforma framtidstrategier.

Bild 1, Arbetets teoretiska uppbyggnad och tillvägagångssätt.

Arbetet handlar om hitta olika möjligheter att utveckla befintliga eller nystartade företag inom den så kallade gröna sektorn. Steg 1 har varit att intervjua och analysera företaget enligt affärsplattformens metodskola. Skåne Plantor AB har används som referensföretag då de har växt från ett litet trädgårdsföretag till dagens garden center.

Steg 2 har varit att utföra en fördjupad analysdel och med hjälp av annan litteratur finna olika förslag till utveckling och förändring av en organisation.

Steg 3 är att granska förslagen och utvärdera varför dessa förändringar kan leda till förbättringsåtgärder och ökad tillväxt. Teorierna är väl beprövade och leder fram till tre olika framtidsstrategier som ger företaget olika inriktning beroende på vilken väg Skåne Plantor AB väljer. Skåne Plantor AB har valt en av strategierna och har sålt till Plantagen AB 2011.

1.4 Avgränsningar

Avgränsningarna i detta arbete har begränsats till hur ett familjeföretag är uppbyggt. Fördjupningarna blir att titta på hur organisation är uppbyggd och vilken påverkan organisationen, leverantörer och företagsstrategi har för att kunna utvecklas till ett starkare företag.

Den valda metoden för analys är Affärsplattformen (Klofsten, 1992) och annan litteratur inom företagsstrategiområdet. Arbetet begränsas till förslag till förändringsvisioner av det strategiska arbetet inom det utvalda företaget Skåne Plantor AB.

2. Litteraturstudie – Teori och modeller

Examensarbetet följer modellen affärsplattformen. För att kunna analysera intervjun används andra teoretiska källor så som Balanced Scorecard, 4P Marketing Mix, Att leda och arbeta i projekt, Five-Forces modellen och Affärsplattformen. Jag kommer härmed att beskriva de olika metoderna kortfattat och hur modellerna påverka affärsplattformen.

Balanced Scorecard gör det möjligt att mäta olika affärsstrategiska mål som har med företagets framtida utveckling. Affärsplattformens produkt och organisation utökas genom att utveckla den befintliga genom att göra mjuka mål mätbara.

4P Marketing Mix tar hänsyn hur marknaden påverkar företaget genom plats, pris, påverkan och produkt.

Att leda och arbeta i projekt kan förbättra en befintlig organisation tack vare nya arbetsmetoder, och rutiner som bidrar till nytt tänkande. Många organisationer har dåligt utvecklade och fasta rutiner som är obefintliga eller dåligt formulerade.

Five-forces används för att analyserar vad som påverkar avkastning och lönsamhet. Modellen utvecklar affärsplattformens kunder som tar hänsyn till påverkan och hot från leverantörer, kunder, kunders kunder, konkurrenter och substitut.

Viktiga affärsrelationer kan vara banker, försäkringsbolag och kontakter som kan utveckla företag som går dåligt. Under rubriken övriga relationer kommer dessa frågor att besvaras med hjälp av af Trolles teorier.

Arbete är uppbyggt enligt modellen affärsplattformen som även har legat till grund för intervjun av Skåne Plantor AB:s vd Mårten Mårtensson. Affärsplattformens olika grundstenar analyserar intervjun. Med hjälp av andra modeller och teorier så utvecklas grundstenarna idé, produkt, marknad, organisation, kompetens, drivkrafter, kunder, och övriga relationer. Grundstenarna finns i alla företag och nivåerna utvecklas olika beroende var organisationen väljer att utveckla. Nedan kommer en djupgående beskrivning av alla modeller och affärsplattformen.

Affärsplattformen

Denna modell bygger på de åtta grundstenarna idé, produkt, marknad, organisation, kompetens, drivkraft, kunder och övriga relationer. Varje grundsten delas in i tre nivåer låg, mellan eller hög, för att beskriva företagets utvecklingsmöjlighet. Om företaget har många grundstenar på de högre nivåerna är företaget mera utvecklat, och bättre rustat för framtidens med eller motgångar (Klofsten, 1992).

Balanced Scorecard

Grundarna Kaplan och Norton presenterade i en artikel sin berömda teori Balanserade styrkortet för första gången 1992. Den bygger på fyra olika perspektiv: kund-, affärsprocess-, innovations- och inlärningsperspektivet. De fyra olika delarna gör det möjligt att mäta företagets långsiktiga och kortsiktiga mål. Varje mål visar hur företaget skall handla strategiskt för att uppnå bästa resultat för varje perspektiv (Bengtsson & Skärvad, 2001).

4P Marketing Mix

4P bygger på att företaget skall maximera sin vinst samtidigt som det ska vara konkurrenskraftig mot andra konkurrenter och bygga upp ett förtroende hos marknaden. 4P står för pris, produkt, påverkan och plats (Bengtsson & Skärvad, 2001).

Att leda och arbeta i projekt

Många företag arbetar i projektform eller i olika projektgrupper vilket ställer stora krav på projektledaren. Det finns många fallgropar som kan förebyggas genom att det finns en väl utvecklad projektorganisation. Genom att arbeta i ett strukturerat projekt så kan man spara cirka 10 % av kostnaden vilket kan vara mycket pengar, tid och arbete (Löow, 2003).

Five-forces modellen

Five-forces är en modellen som fokuserar på att användaren gör en analys av faktorer som påverkar företagets konkurrenskraft. Det resultatet som konkurrenskraftsmodellen visar av analysen, är vilka faktorer som bestämmer avkastningen och lönsamheten. De fem faktorerna som påverkar branschen enligt Porter är leverantörer, substitut, kunder, framtida kunder och konkurrenter som är kunder inom branschen (Bengtsson & Skärvad, 2001).

Af Trolle-skolan

Af Trolle-skolan bygger på att rädda företag i kris vilket var Ulf af Trolles stora genombrott. Varför hamnar många företag i kris?

Svaret på frågan är att många företag inte har genomtänkta handlingsplaner. De har ingen eller rent av en felaktig affärsstrategi vilket orsakar dålig lönsamhet. Grunden till en kris enligt af Trolle kan vara en allt för kraftig expansion, vanskötsel, felaktiga konjekturbedömningar, med mera (Bengtsson & Skärvad, 2001).

Affärsplattformen med grundstenar

Här följer en detaljerad genomgång av de åtta grundstenarna som används för att analysera företagets verksamhet.

Idé

Grundidéns utformning kan skilja sig från företag till företag.

Ett företag som har en tydlig affärsidé, ger ökade möjligheter till att nå ut med ett tydligt budskap till kunden. Det finns företag som har flera olika affärsidéer som ska nå ut till kunden. Det kan göra budskapet otydligt. Detta medför att vissa idéer behöver framhävas starkare än andra för att tydliggöra budskapet. Hur kan nya idéer spridas inom företaget till sina anställda? (Klofsten, 1992).

Produkt

Produkten får kosta mycket tid av ett företags resurser. Tack vare att företaget är väl medvetet om sin marknad och har stort kunnande om sin produkt, kan utveckling av nya varor få stort utrymme i budgeten. Produktutveckling måste ske regelbundet för att företaget ska finnas kvar på marknaden. Det är ofta lätt att plocka fram nya idéer men svårt att vinna kundernas tilltro till en ny produkt, som de dessutom ska vara beredda att betala för. Det är svårt att verkligen se vad marknaden efterfrågar. Med stort produktsortiment så kan företagets värde på marknaden lätt uppskattas, t.ex. hur mycket produkten säljer eller vad kunderna tycker om produkten (Klofsten, 1992).

Marknad

Företag kan ha svårt att finna vad som är en lönsam marknad. Det måste finnas en förmåga hos varje företag att hitta möjliga marknader utifrån företaget och konsumentens användningsområde. När nya behov och marknader skapas är det lättare att lyckas genom utveckling av en befintlig vara eller marknad. För att locka kunder utanför företagets närområde, krävs det speciella satsningar som kan bli mycket kostsamma och i vissa fall svåra att lyckas med, då den förväntade effekten kan utebli (Klofsten, 1992).

Organisation

Yngre företag har oftast inte någon fungerande organisation inom ekonomi, produktion och marknadsföring. När företag får en mer formell organisation minskas utrymmet för den mer kreativa tänkaren. En organisation fungerar bäst när en bra gruppdynamik mellan de anställda uppstår. För att en bra dynamik ska infalla krävs det olika personligheter i gruppen som kan komplettera varandra. En kreativ person med mängder av idéer och visioner har lika stor betydelse för organisationen som den strukturerade och analytiska personen som kan binda ihop alla idéer till ett sammanhang. Om någon av dessa personligheter saknas i ett företag, kan dess utveckling avstanna.

Samtidigt kan flera olika personligheter, som inte kan komma överens, skapa konflikter i ett företag. Företagets utveckling kan då missgynnas och leda till lägre tillväxt eller att företaget minskar dess utveckling och stabilitet (Klofsten, 1992).

Kompetens

Kompetensen är många gånger stor i nybildade företag. Affärsrörelser har ofta flera grundare och det är vanligt med högskoleutbildade ägare, vilket ger en bred kompetens. När företag växer kan kompetensen utökas genom nyanställning av personal, tillsättande av en styrelse eller att ingå i ett partnerskap med andra företag (Klofsten, 1992).

Drivkrafter

Grundaren är oftast drivkraften i en nystartad verksamhet. Nybildade bolag har ofta medvind på grund av att engagemanget är stort, vilket är en förutsättning för att verksamheten ska växa. Nya företag välkomnar nya idéer, för att ligga steget före sina konkurrenter vilket kan vara en stark drivkraft. Det finns också olika typer av investmentbolag som har olika affärsintressen, och som därmed kan vara en drivkraft i företaget (Klofsten, 1992).

Kunder

Kunder varierar utifrån företagets förutsättningar vid start. Ett företag som startar från grunden kan ha mycket begränsat antal kunder innan det har etablerat sig på marknaden. Företag som bryts loss från ett större bolag eller som köps upp av ett annat företag, har troligtvis redan en etablerad kundkrets. Grundstenen kunder är ganska lätt att mäta. Antalet kunder visar var företaget ligger på utvecklingsskalan det vill säga – nyetablerade företag har oftast få kunder medan ett väletablerat företag har många kunder. Antalet nya kundrelationer som kontinuerligt skapas visar företagets framtidsutveckling (Klofsten, 1992).

Övriga relationer

Denna post kan snabbt utvecklas till en hög nivå. Vanligtvis består en styrelse av strategiskt valda personer som till exempel olika leverantörer, köpare av produkten, utvecklare av olika tekniska tjänster, med mera. trovärdighet på marknaden är viktigt för att kunna hitta potentiella köpare och för att bygga relationer med banker eller finansiärer (Klofsten, 1992).

3. Resultat

Nedan kommer intervju av Skåne Plantor AB:s vd Mårten Mårtensson och hur samtliga modeller tillämpas på Skåne Plantor AB.

3.1 Affärsplattformen och Skåne Plantor AB

Här kommer en sammanställning som bygger på en intervju med Mårten Mårtensson VD, Skåne Plantor AB, Jägersro Center 2007.

Idé

Förtaget startades av Mårten Mårtenssons farfar som odlade blommor på friland för grossistverksamhet. År 1965 startade försäljningen till konsumenter från den egna odlingen för att öka lönsamheten. Försäljningen startades på gården med inriktningen på detaljhandel. Idén har varit detaljhandel redan från starten, och konceptet men är under ständig utveckling.

Deras främsta mål är att bli garden center där kunden ska få kvalitetsvaror till ett rimligt pris. Förändringen ska ske i butiken för att identifiera kundernas behov och vara en inspirationskälla.

Det dagliga arbetet ska alltid utvecklas med nya och annorlunda varor för att bemöta kundernas behov. Detta ger en egen särprägel till butiken för att skilja sig från konkurrenterna. Mårten har valt att alltid ha ett brett sortiment i butiken och lagret för att kunna bemöta efterfrågan. De har en egen inköpare för att hitta rätt produkt på marknaden före konkurrenterna, samt att produkten skall hålla den kvalitet som kunderna efterfrågar oavsett om köparen gör små eller stora inköp av trädgårdsprodukter. Personalens kompetens är grunden till kundernas förtroende. Det är deras ansvar att ta reda på kundernas önskemål.

Produkt

Kundernas idéer och behov har stort inflytande för hur framtidens utbud kan komma att se ut. De anställda har en daglig kontakt med kunden vilket medför att de fångar upp nya idéer.

Mårten försöker att arbeta aktivt på plats i butiken, ett par dagar om året, för att själv undersöka om kunderna stödjer de nya idéerna som han och personalen inför i butiken. Tack vare att de har en grossistverksamhet, får de aktivt besked från andra butiker vad som fungerar och inte fungerar. Skåne Plantor AB är grossist till ett antal mindre butiker sedan 20 år tillbaka.

Ett annat sätt att mäta om Skåne Plantor AB är en trovärdig leverantör, är det antal stamkunder som kan mättas genom kundnyttan. Volymförsäljningen har ökat från år till år vilket har givit en ökad lönsamhet och ett ökat utbud av varor. Eftersom konkurrensen på marknaden är hård måste verksamheten alltid utvecklas.

Marknad

Kanalen för marknadsföring består främst av DR-annonsering i dagspressen vilket är den viktigaste bearbetningen till nya och gamla kunder. Det största segmentet av kunder i butiken är villaägare och samt de som har en uteplats eller balkong. Märten har valt att inte nischa sig för mycket och det ska finnas något för alla segment.

Kunskap är viktigt för att kunna föra den vidare till kunden, och för att bygga upp ett förtroende. En stor konkurrent till Skåne Plantor AB är Flyinge plantshop, som nischat sig med breda kunskaper inom växter.

I framtiden så ska Skåne Plantor AB växa genom att leverera ett helhetskoncept som omfattar allt från krukorna, jord, växter och andra tillbehör. Mångfalden på varor är viktig för att hitta nya marknader.

Organisation

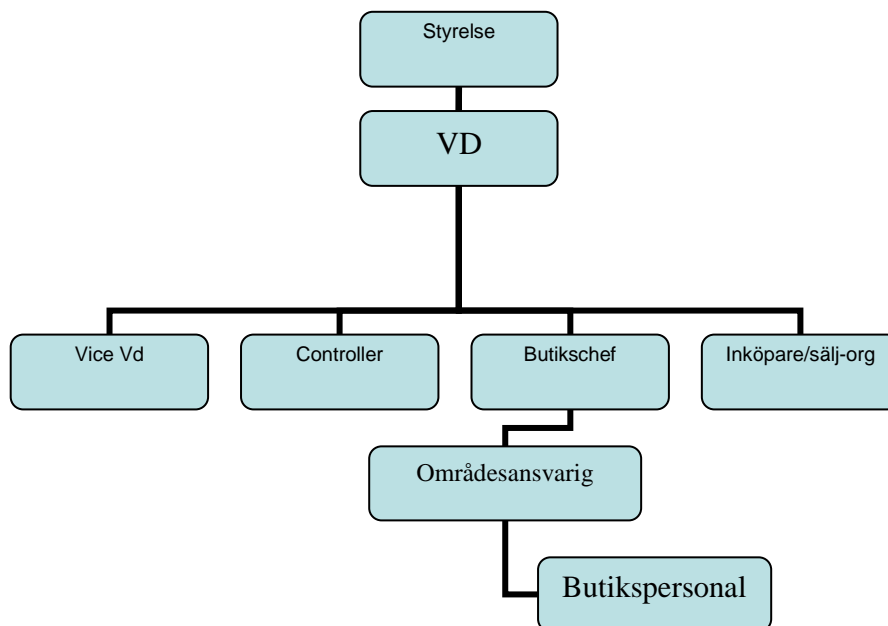


Bild 2, Organisationen på Skåne Plantor AB 2007.

Organisationen är för det mesta något som glöms bort i mindre företag eller så är den relativt informell. Den här byggstenen hamnar oftast efter när ett företag expanderar. Nedan kommer några exempel på hur olika organisationer skulle kunna vara uppbyggda samt få engagerad personal.

Skåne Plantor AB är ett aktiebolag där familjen är delaktig i organisationen. Mårten har valt att ta in kompetens utifrån för de tjänster som han anser behöver specialkompetens. Inom organisationen så använder de sig av korta beslutsvägar för att spara tid. Varje medarbetare har stort förtroende från ledningen att kunna fatta egna beslut i olika situationer. I dagsläget behövs inga stora förändringar i organisationen. Utan mer om att utveckla befintliga poster beroende på marknadsläget.

Kompetens

Inköp och försäljning är central i företaget. Bra inköpare är betydelsefullt för att kunna få rätt kvalitet av växter, och att kunna fånga upp nya trender inom trädgård. Ekonomi-controllerfunktionen märks inte mycket ute i butiken, men spelar en viktig roll i den dagliga verksamheten. Den ekonomiska uppföljningen är ett viktigt styrinstrument för att vägleda inköpare, grossister, vd med flera i den dagliga verksamheten.

När ny kompetens behövs letar Mårten efter personer med erfarenhet av liknade uppdrag, eller och med högskolekompetens. Han själv är VD i företaget och civilekonom sedan 23 år, medan Mårtens fru är vice vd. Hon är från början lärare men har varit aktiv i företaget sedan 22 år.

Internutbildning är en viktig kunskapskälla för personalen, och det är ett sätt att dela med sig av kunskap inom Skåne Plantor AB.

Skåne Plantor AB har en styrelse som arbetar förebyggande, detta innebär att de identifiera behovet och löser problem för de uppstår.

Mårten säger att de har låg personalomsättning, och för att öka trivseln har de bra lön, stimulerande och varierande arbetsuppgifter och de får ta mycket eget ansvar.

Drivkrafter

Motorn i företaget är alla medarbetare. Det främsta motivet till att driva företaget idag är kontakten med konsumenterna, och problemlösning inom och utanför organisationen.

I dagsläget är organisationen till 90 % överens om hur arbetet ska bedrivas, vilket innebär att marknaden styr utbudet. Åsikten är att det får bli för mycket tyckande, utan allt skall bedrivas på ett professionellt sätt.

Kunder

Skåne Plantor AB:s största kundgrupp är de besökande kunderna, vilket är cirka 150 000 kunder per år. Största kundkretsen finns i närområdet, men de lockar även kunder längre ifrån.

Reklamationer är 6-9 månader av växtmaterial och de anser att det är viktigt med bra garantier för kunderna. Det bidrar till att nå den viktiga eftermarknaden av nya och återkommande kunder. När kunderna kommer till butiken förväntar sig ledningen att personalen ska arbeta aktivt med kunderna för att ge bästa service. Det gäller att ha kompetent personal med rätt känsla för service.

Övriga relationer

Inhämtning av kunskap sker via olika föreningar, internet, tidningar med mera. Leverantörer tillför mycket kunskap genom att föra in nya produkter och informera butiken. Nätverk mellan föreningar är en viktig kunskapsinhämtning, men också för att lära sig hur olika marknader fungerar. Det kan till exempel vara olika trender inom trädgårdsdesign eller ny forskning om hur växter ska planteras för att växa så bra som möjligt.

Styrelsen består av ett betydelsefullt kontaktnät för att skapa tillväxt och hitta alternativa kanaler till nya kundsegment. Öppenhet mot omvärlden är viktigt för att möta de kommande trenderna inom växtdesign och hemmaodlingen. Holland och Tyskland är länder som leder utvecklingen inom garden centers.

Skåne Plantor AB är inget unikt företag beträffande behovet av bra leverantörer. Oftast kommer växtmaterialen från olika plantskolor. Till exempel Bratfisch, Klausen med mera. Leverantörens betydelse får en allt större vikt då butikerna har allt mindre lager.

Kunderna kommer för att växterna håller en hög kvalitet, och för att Skåne Plantor AB kan få fram en större mängd växter snabbt samt till ett rimligt pris. Det gäller att ha rätt leverantör som ger butiken som det kunderna efterfrågar. En bra plantskola ska helst ligga ett steg före marknaden, då det tar många år att få fram nya sorters växter eller att få fram en större mängd växter som finns i lager.

3.2 Affärsplattformen, BSC och Skåne Plantor AB

Med hjälp av BSC-matrisen analyseras Affärsplattformens byggsten Produkt. Hur ser butiken ut idag?

Hur kan utbud, val av produkter i förhållande till pris och kvalitet leda till en ökad merförsäljning?

Produkt

Idag så har Skåne Plantor AB:s en tydlig inriktning på en färdig produkt. De vill vara ett framtida garden center med inriktning på växt- och tillbehörsförsäljning. Mårten Mårtensson känner av konkurrensen av andra plantskolor som ligger i närområdet. Andra plantskolor har en mer nischad försäljning av växtmaterial eller har ett lågprissortiment (volymförsäljning). Många garden center vänder sig såväl yrkesanvändning som till privatpersoner vilka är ute efter bra plantmaterial.

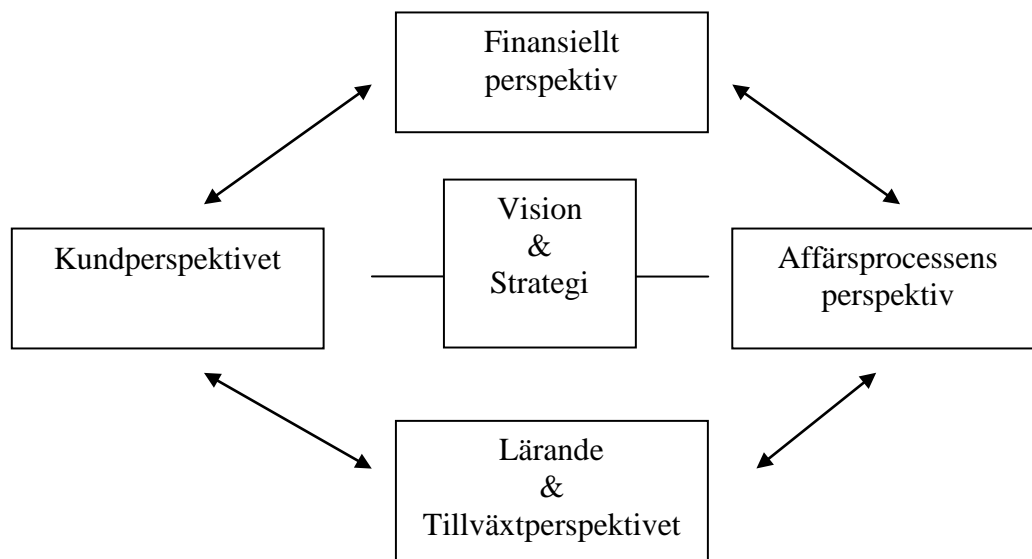


Bild 3, Analys av Skåne Plantor AB kundsegment, Den balanserade styrkortsmatrisen. Strategi till Handling, (Kaplan & Norton, 1996).

Med hjälp av det Balanserade styrkortet hittar användare ett öka behov hos befintliga kunder och kan skapa en jämnare styrning. För att göra olika strategier mätbar kan Balanced Scorecard var ett sätt att verifiera om åtgärden ger önskat utfall.

Kundperspektivet

Här kommer förslag på hur Balanced Scorecard kan tillämpas och utveckla en befintlig organisation. Kundperspektivet delas upp i olika undergrupper Kundackvisitation, Kundstabilitet, Kundtillfredsställelse, Kundlönsamhet, och detta är för att lättare hitta styrkor och svagheter i en befintlig organisation.

Kundackvisitation:

- Det kan vara genom att agera ”gerillaföretagare”. Till exempel att ständigt höras och synas i press och media.
- Genom att ha olika erbjudanden, och utvärdera vad som kan fungera genom att vara nytänkande.
- Specialerbjudanden och ett varierande utbud framförallt vid löning eller när vårsäsongen startar.
- Att följa upp och se vad kunderna tycker, kunder i butiken och yrkesverksamma kunder. Det är av betydelse att kunderna känner sig delaktiga.
- Ge alltid kunderna mer än vad de har förväntat sig, oavsett om det är en stor eller en liten kund (Ekberg, 2001).

Kundstabilitet:

- För att behålla gamla kunder krävs det att man med små medel få dem att känna sig viktiga.
- Det kan vara genom att belöna sina trognaste kunder med olika erbjudanden. Ett exempel är ICA AB som väljer att skicka ut bonuscheckar till sina trognaste kunder, på de produkter som de väljer att köpa mest.
- Genom med kunderna, kan man försöka ta reda på vad deras framtida behov kan vara. Då kan du ligga steget före och leverera nya produkter vid nästa tillfälle.
- Genom visa att du anställd har kunskap om de produkter som företaget säljer.
- Personalen får inte bara vara upplockare av varor på hyllan. De ska ha kunskap om vad de säljer om kunden frågar angående produkten (Ekberg, 2001, www.redaktionen.se, 2010).

Kundtillfredsställelse:

- Tillgängligheten av service från de anställda är av stor betydelse.
- Om kunderna hittar produkter som de behöver och som de dessutom har svårt att finna hos andra leverantörer, blir de mycket nöjda.
- Kanske kan företaget behöva nischa sig för att fånga kundernas intresse och för att tillgodose deras önskemål.
- Hur högt priset på produkten är i förhållande till vad kunden får ut varan, avgör hur god kvalitet kunden tycker att varan och därmed företaget håller. Om varan är enligt kundens önskemål så är kunden oftast beredd att betala mer för den.
- Kunden ska veta vad företaget har för någon inriktning. Flyinge plantshop AB har till exempel stort kunnande på växter och bra urval i sortimentet, medan Plantagen AB har mindre sortiment, med allkunsig personal och lägre priser på visa varor (Ekberg, 2001).

Kundlönsamhet:

- Kundsegment som finns i närområdet, i förhållande till matchning av produktutbud, avgör hur lönsamheten blir.
- Vilken kundgrupp ett företag i förstahand ska välja att vända sig till beror på produkten, geografiskt läge, och om kunden är en villaägare, lägenhetsägare, professionell yrkesutövare.

Affärsprocessperspektivet

Nedan tas det upp vad företaget internt bör vara duktig på för att kunna leva upp till kundernas förväntningar.

- Kunnig personal.
- Serviceinriktade.
- Trevlig och hjälpsamma utan att vara påstridiga.
- Kunna erbjuda olika alternativ av produkter.

Affärsprocessperspektiv kan även delas in i tre olika grenar vilket kan vara en hjälp att nå ut till nya marknader. De olika processerna beskrivs enligt nedan.

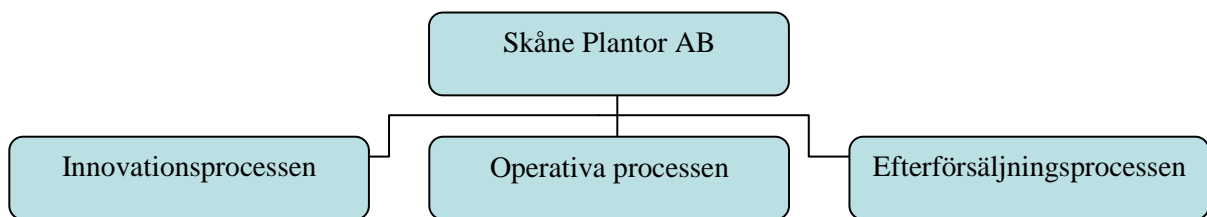


Bild 4, Skåne Plantor AB och de olika processerna.

Inlärnings- och tillväxtperspektivet

Statistik på försäljningen och på vad som lockar kunder, behövs för att se vilka framtidssatsningar som är lönsamma (Kundackvisitation). För att locka kunderna kan olika teman eller nischer användas. Ett exempel är Vellingeblomman som är känt för olika jul, påsk, sommartema med mera. De väljer att sälja en upplevelse, samtidigt som de säljer en vara. Det leder till en kundstabilitet med oavbrutet nya och återkommande kunder.

Det finansiella perspektivet

Skåne Plantor AB är ett väl utvecklat familjeföretag med VD, Vice Vd, Controller med mera. Mårtens familj arbetar på de högre posterna i företagsstrukturen vilket leder till ett väldigt personligt engagemang. Frågan är om det leder till en aktiv nyförsäljning eller om dessa personer följer samma spår över tiden. För att motivera personal utanför den innersta kretsen, så kan ett alternativ vara att införa ett vinstmål, eller ett bonussystem till butikspersonalen. Det kan driva upp försäljningen som då baseras på ett bonussystem. En aktiv inköpare, som delvis har en resultatbaserad lön, skulle förhoppningsvis leda till nya idéer och kreativa försäljningslösningar.

En ny styrelse, med personer utanför familjen skulle kunna bidra till att hitta nya lösningar för att uppnå lönsamhet. De kan mer objektivt sätta upp olika vinstmål för att sätta press på olika delar i företaget.

3.3 Affärsplattformen - 4P/Marketing mix och Skåne Plantor AB

Byggstenen marknad är troligen den faktor som förändrar sig snabbast, beroende på vad marknaden efterfrågar. Andra frågor som påverkar marknaden kan vara hur företaget ska nå rätt köpare, och hur företaget uppdaterar sig för att finna nya trender. För att göra någon form av nulägesanalys så används 4P eller marketing mix som ett verktyg i branschen.

Marknad

Dr - annonsering i dagspress är den bearbetningsform som Skåne Plantor AB har valt idag för att nå ut till sina kunder med information. Mårten Mårtensson har inte valt någon speciell inriktning på sortimentet då tanken är att det ska finnas något för alla kundsegment.

I närområdet finns det flera nischade plantskolor med specialväxter som har valt att vända sig mot privata kunder. De har en mindre grossistverksamhet som levererar till mindre butiker. Mårten tror på en mångfald av varor för att hitta nya kundsegment eller skapa trender inom garden center vilket kan vara att erbjuda trädgårdstillbehör.

Tänkbara åtgärder

Här kommer förslag till förändringar enligt 4P modellen, produkt, pris, påverkan och plats. Skåne Plantor AB har en mindre grossistverksamhet vilket kan medföra fördelar till företaget genom att få rabatter vid stora inköp.

En tänkbar åtgärd är att utveckla grossistverksamheten för att kunna dra nytta av stordriftsfördelarna mellan köpare och säljare den så kallade (B2B-situationen). Med stordriftsfördelarna så går det även att inhämta gratis kunskap från leverantörer som Holst plantskola i Tyskland, exempel råd kring odling, produktinformation, framtida varor eller om de egna produkterna. B2B-situationen bidrar till att ge den bredd som Skåne plantor AB vill ha för att inte tappa marknad. Nätverket som de bygger upp med andra företag på samma marknad, bidrar till en större medvetenhet och vad som händer på den lokala marknaden. De får ta reda på vilka konkurrenter som tillkommer på marknaden och vad som efterfrågas av kunder på andra marknader längre bort.

Ett annat sätt att vinna marknadsandelar med produkter som redans finns, och kan vara 4P-metoden. Metoden är utvecklad av Jerome McCarty under 60-talet den baseras på att få alla faktorerna det vill säga pris, plats, produkt och påverkan att samverka för att få rätt pris på en produkt. Marknadsmix modellen kan se ut på följande sätt (se bild nästa sida).

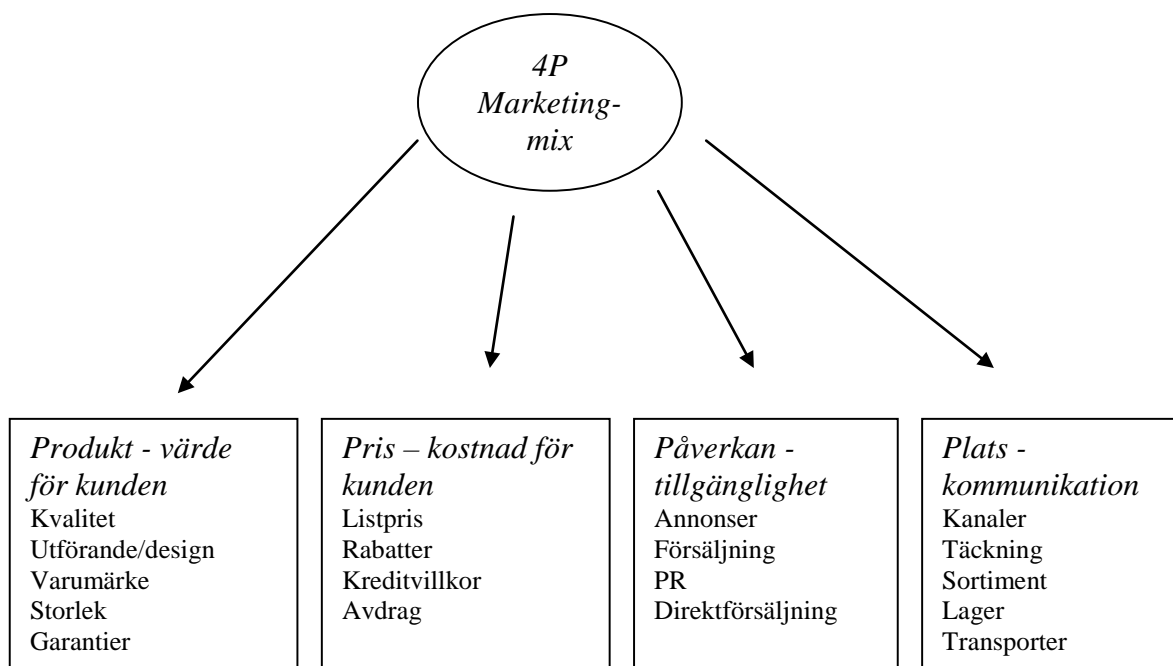


Bild 5, 4P Marknadsmatrisen, Produkt, Pris, Påverkan och Plats (Kotler 1999).

Produkt

Ett sätt för att lyfta fram en produkt kan vara att skapa ett varumärke som har bättre kvalitet till exempel e-planta. E-planta marknadsför sig genom att vara svenskodlad, har bra växtkvaliter som till exempel en fin blomning och att de har en, högre hårdighet för det svenska klimatet. Skåne plantor AB skulle kunna erbjuda kunderna flera olika alternativ av växter i samma familj. Bättre kvalitetsplantor kan då erbjudas till ett högre pris samtidigt som plantor av lägre kvalitet finns tillgängligt till ett lägre pris. Det här kan medverka till att man når ut till flera olika typer av kundgrupper, och man kan leverera ett mervärde, där kunden får det lilla extra när den köper en dyrare planta. Mervärde kan även vara för köpare är att de har en större valfrihet och sortiment som ingen annan plantskola/garden center har i sitt utbud.

Då är det också viktigt att man samtidigt lyfter fram fördelarna med produkt av så kallade e-planta eftersom det kan vara svårt att förstå skillnaden mellan de olika plantorna om man inte arbetar inom branschen. Varför en produkt kostar dubbelt så mycket jämfört med en likvärdig växt av sämre kvalitet (Kotler, 1999).

Pris

Att sätta rätt pris på produkter är svårt när det finns många lågprisalternativ på marknaden. Skåne Plantor AB är en litet garden center i förhållande till andra kedjor som till exempel Plantagen, IKEA, Ica med flera. De flesta garden centers tar från samma leverantörer, vilket gör att de har någorlunda lika rabatter. Det gör att priset knappast är ett konkurrensmedel.

Kostnadsbaserad prissättning baseras priset på antalet utgifter som ett företag har för att leverera produkten till kunden. Det kan vara ett osäkert konkurrensmedel då det finns många stora aktörer på marknaden. I många andra branscher är det vanligt förekommande med denna typ av prissättning och de använder sig av ett visst procentpåslag på varan.

Med värdebaserad prissättning baseras priset på hur mycket en kund är beredd att betala för en produkt. Om Skåne Plantor AB skulle sälja ett finare varumärke, som då dessutom ger ett mervärde, så skulle de kunna ta ut ett högre pris. Ett exempel från som Philip Kotler, (Kotlers 1999) beskriver är om ett företag som heter DuPont. För att jämföra det här med Skåne Plantor AB:s verksamhet så gäller samma regler för växter. Om kunden köper en sorts växt som inte överlever vintern, måste en ny växt köpas varje år. När Skåne Plantor AB sedan kommer med en sort som överlever flera säsonger då är det rimligt att den kostar tre gånger så mycket som den billigare sorten. Det ger brukaren ett incitament till att spara pengar när växten överlever flera säsonger (Kotler, 1999).

Plats

Skåne Plantor AB har som många andra garden center en begränsad marknad med tanke på faktorer som tillgänglighet, andra konkurrenter, utbud, pris, med mera. Skåne Plantor AB använder sig av PR/Direktmarknadsföring i dagstidningar.

En allt mer komplex marknad där olika erbjudande är vanliga och slutkunden sällan betalar fullt pris påverkar företagets kassa flöde och ger ett sämre resultat. Ett exempel på en kreativ köppplevelse är Vellingeblomman AB:s årstidsteman. Vid jul bygger de upp ett tomtelandskap och till påsk ett påsklandskap för att skapa en slags underhållning och ett nöje som lockar långväga kunder. Vellingeblomman AB har ett sämre geografiskt upptagningsområde en Skåne Plantor AB, men lyckas locka kunder och marknadsföra regionalt istället för lokalt. Detta sker genom ett bra uppbyggt koncept vid olika årstider.

Många människor får idag, allt mindre med tid för att göra inköp eftersom andra aktiviteter och göromål tar mer plats i vardagen. Försäljning via internet kan vara ett nytt alternativ. Kanske skulle det vara möjligt med en affärsidé liknande Netextra, där man kan handla över nätet och få maten eller i det här fallet växterna hemkörda till dörren (Kotler 1999).

Påverkan

Skåne Plantor AB har valt att använda sig av PR för att marknadsföra produkter. Mårten vänder sig till dagspress, egna utskick, olika kampanjer för att locka kunder. Skåne Plantor AB har en egen internetsida där företagets produkter marknadsförs. Via webbplatsen har de en webbkatalog där nyheter inom trädgårdsprodukter annonseras. Hemsidan hjälper kunderna med information om öppettider, var sortimentet finns i butiken och om kommande trädgårdsdagar. Fördelen med en webbsida är att man kan uppdatera och lägga ut ny information snabbt (www.skaneplantor.se, 2011).

3.4 Affärsplattformen - att leda och arbeta i projekt och Skåne Plantor AB

Skåne Plantor AB har kommit väldigt långt med sin organisationsuppbyggnad. De har yrkesmässiga inköpare för att hitta växter och andra tillbehör, och en administration som sköter om alla flöden av pengar, redovisning och övrigt pappersarbete inom företaget.

Tänkbar åtgärd

Styrelsen och de som arbetar inom företagsledningen är personer från den egna familjen. Ett alternativ när nya trender ska introduceras är att tillsätta en projektorganisation. Ett annat sätt kan vara att rekrytera ny personal från olika lokala trädgårdsskolor som finns i regionen, för att höja kompetensnivån och/eller bibehålla en hög trädgårdskompetens.

Projektgruppen ska helst bestå av en mix av nya personer samt personer från den egna organisationen. Ny kompetens utifrån kan ge nya perspektiv och synsätt och införa nya värdefulla kontakter utifrån. Att arbeta i olika projekt där man väljer att använda sig av kompetens inom företaget ger en mer engagerad personal. Personalen får en känsla att de har möjlighet att påverka sin arbetsituation vilket skapar ett mervärde för personalen och företaget.

De olika arbetsgrupperna kan vara de olika arbetslagen från de olika avdelningarna. Det kan göra att arbetsgruppen för utomhusväxter förändrar sitt sortiment/utbud i butiken utefter ett tema som projektgruppen arbetat fram.

Förslag på hur en projektgrupp kan vara organiserad hämtad från (Löow, 1999).

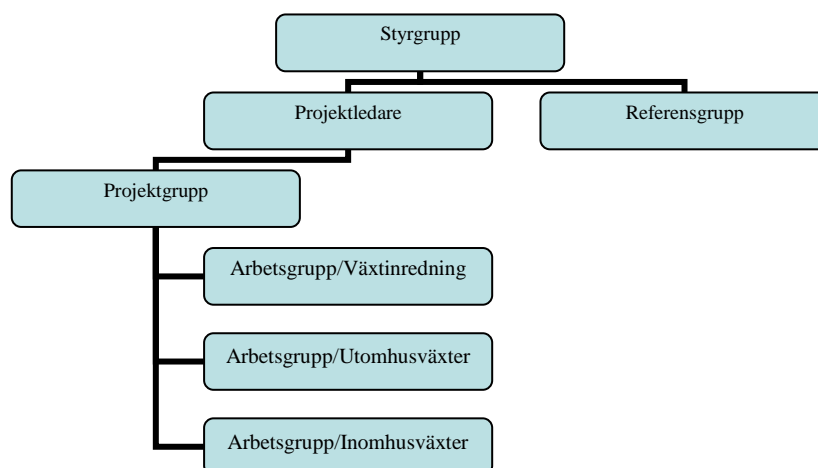


Bild 6, Att leda och arbeta i projekt (Löow, 1999).

Styrgrupp

I styrgruppen bör Mårten vara delaktig eftersom det är han som är företagets vd, och kan ta de ekonomiska besluten. Styrgruppen bör utforma exempel på vad den kommande säsongen ska ha för inriktning. En övergripande strukturerad tidsplan bör finnas, för att kunna följa upp projektens utveckling och genomförande. Gruppen bör ha fasta möten för att kunna ge feedback till projektledare och projektgrupp. Andra tänkbara åtgärder som en styrgrupp eller som projektledaren ska tillföra beslutsprocessen är en projektplan – vad projektet har tänkt att för något mål, riskanalys – riskerna bör analyseras för att undvika fallgropar, konsekvensanalys – hur förändringar påverkar köparen/företaget/medarbetare inom den egna organisationen (Löow, 1999).

Projektledare/Projektgrupp/Referensgrupp

Projektledaren skulle kunna vara en person utifrån som inte har påverkats från företagets en kultur. Projektledaren är en person som ska lyfta projektets inblandade till att nytänka, problemlösa, kontakt med styrelsen, problemlösare med mera. Det finns många fallgropar att ta hänsyn till i ett projekt exempel enligt nedan. (Löow, 1999)

1. Undermålig planering.
2. För lite tid avsatt för att skapa ”vi-anda” i projektgruppen.
3. Dålig avstämning gentemot styrgruppen.
4. För stora projekt.
5. Projektledaren har svårt att motivera projektgruppen.
6. Projektet som har få angränsningar eller ett otydligt budskap är svåra att genomföra.

3.5 Affärsplattformen – Five Forces och Skåne Plantor AB

Kunder är den svåraste byggstenen att få en långsiktig kontinuitet i.

Hur skall företaget kunna få nya kunder?

Hur skall företaget få trogna återkommande kunder?

Vad efterfrågar marknaden?

Har läget en strategisk betydelse för köparen?

Några av dessa frågor kan besvaras med hjälp av Porterskolan.

Kunder

I dagsläget har Skåne Plantor AB omkring 150 000 kunder vilka till stor del är återkommande kunder från Staffanstorps och Lund med omnejd. Skåne Plantor AB är en etablerad leverantör av växtmaterial. För att dra nya kunder behövs olika strategiska verktyg, till exempel Five-forcesmodellen som ingår i Porterskolan.

Tänkbar åtgärd

I Porterskolan används olika strategiska koncept för analyser av kundsegment, marknader, och konkurrenter. Porter utgår från företagets position/marknadsdominans, vilket visas genom företaget resultat. Five-forcesmodellen innehåller leverantör, substitut, kunder, och potentiella konkurrenter. Alla kategorier beskrivs på nästa sida.

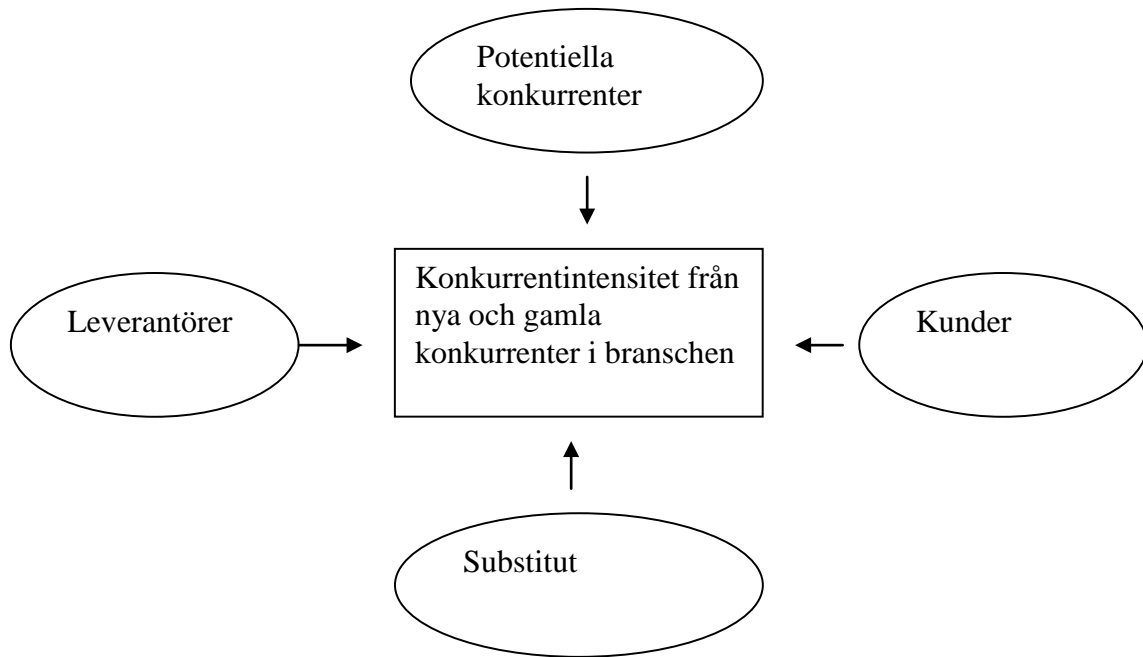


Bild 7, De fem konkurrenskrafterna (Five-forcesmodellen) Porterskolan (Porter, 1980).

1, Potentiella konkurrenter:

Konkurrenter som Skåne Plantor AB har i regionen är bland annat Plantagen AB, Flyinge plantshop AB och Stångby plantskola AB. Dessa försäljningsställen har hög kompetens hos personalen och ett bra rykte bland kunderna. Detta begränsar tillväxtkraften när kunderna tycker att andra plantskolor besitter högre kunskaper och kompetens. Fördelen för Skåne Plantor AB är att de alltid har stora mängder av växter i lager.

2, Leverantörer:

Skåne Plantor AB har bra förhandlingsstyrka då de köper stora volymer av återkommande växtmaterial. Det är en nackdel för mindre specialplantskolor som säljer mindre mängder och många olika sorter av växtmaterial.

3, Kunden:

Den typen av kunder som Skåne Plantor AB säljer sina produkter till, är oftast köpare av mindre volymer av växter. Det som ger kunden förhandlingsläge utan att de behöver förhandla är den lokala konkurrensen från andra garden centers i närområdet. Priset baseras efter utbud och efterfrågan.

4, Substitut:

Hotet från lågprisväxter av dålig kvalitet finns alltid, men är inte lika stort som i andra branscher. Lågprisväxter finns i de flesta matvarubutiker, och lågprismarknader. Fördelen för plantskolor är att dessa har ett stort utbud vilket en matvarubutik inte kan ha i sitt sortiment. Bästa sättet för att nå lönsamhet är genom att skaffa sig *Kostnadsfördelar* eller *Differentieringsfördelar*.

- Kostnadsfördelar kan uppstå genom att företaget kan använda sig av sin storlek och på så sätt pressa priset till sin fördel. En annan fördel kan vara att lärandet av nya produkter eller metoder blir lägre genom att vara en stor aktör på marknaden.

- Företaget kan åstadkomma differentieringsfördelar genom att leverera en unik produkt eller ha bättre marknadsföring än andra konkurrenter. Konkurrensfördelar är att öka behovstrappan för kunden vilket ger ett ökat behov av produkter för att kunden ska känna tillfredsställelse.

3.6 Affärsplattformen – af Trolle och Skåne Plantor AB

Många företag hamnar i olika kriser under vissa perioder och då kan olika kontakter, eller styrelsen vara till hjälp. Af Trolle kallades "företagsdoktorn" och har lång erfarenhet att "rädda" företag som går dåligt eller har problem av olika anledningar.

Övriga relationer

Skåne Plantor AB har som många andra företag relationer med banker, försäkringsbolag, jurister och andra bransch-kunniga. Idag så har Skåne Plantor AB en styrelse som tillför nya strategier som tillämpas inom liknande branscher. Af Trolle skrev [*Det lönar sig inte att springa fort om man springer i fel riktning*], (Bengtsson & Skärvad, 2005).

Tänkbar åtgärd

Kontakter med andra i branschen är mycket viktigt för att skaffa sig ny kunskap, och för att få nya infallsvinklar. Dåligt styrelsearbete kan leda till att företaget hamnar i kris, vilket kan förorsaka olika problem. Exempel på problem kan vara, ett dåligt skött företag, och på grund av felaktig tolkning av konjekturen.

Åtgärder som kan underlätta företag i en krissituation.

- Skapa ett snabbt beslutsunderlag.
- Skapa en hållbar organisation så minskar kostnaderna av sig självt.
- Använd bra erfarenheter från andra företag.
- Att investera sig fri ifrån en kris kan vara en åtgärd men det leder enbart till kortsiktiga vinster.

För att ett företag ska växa och undvika problem så är det väsentligt att styrelsen arbetar aktivt med företaget. Arbetsuppgifter inom en styrelse kan vara kontrollfunktion och en styrfunktion. *Styrfunktionen*, innebär tillsättandet av en vd med rätt kompetens som kan fatta stora beslut som påverkar företagets framtid. Styrelsen ska även bestämma företagets riktlinjer för den fortsatta utvecklingen. *Kontrollfunktion*, innebär noggrann uppföljning av vad som sker ute i verksamheten. Noggrann uppföljning leder till att styrelsen kan fatta strategiska beslut. De långsiktiga målen kan många gånger glömmas bort då olika nyckeltal ofta får större fokus än den fortsatta utvecklingen (Bengtsson & Skärvad 2005).

4. Diskussion med analys och framtidsstrategi

Idag har Skåne Plantor AB en färdig affärsidé som är att sälja bra växter till rätt pris. Tanken är att de ska leverera ett helhetsutbud från växt och jord till spade, och kratta och kruka. De här tycker Skåne Plantor AB är att vara ett komplett garden center. Jag har svårt att bedöma om affärsidén är väl avvägd då jag inte har haft möjlighet till fördjupning av företagets organisation/ekonomi.

För att utveckla produkten så kan man göra åtgärderna mätbara, och då kan en metod vara att använda Balanced scorecard. Med Balanced scorecard så kan man mäta värden exempel vad kunderna efterfrågar, kundperspektivet, tillväxt och den visar inte bara det ekonomiska resultatet.

Detta glöms bort då företag väljer att växa. Viktiga frågor är vad kunderna vill ha?

Hur får vi nöjdare kunder som kommer tillbaka?

Vad gör andra garden centers för att locka köpare?

Kan en julmarknad locka kunder från andra och mer avlägsna städer? De här frågorna skulle kunna mätas med Balanced scorecard, vilket är en stor hjälp då nya marknader eller nischer utvecklas.

För att utveckla och vinna marknadsandelar så gäller det att ligga steget före i nytänkande och trender vad gällande trädgårdsbranschen. Marketing mix eller 4-p matrisen är ett hjälpmedel för att finna nya marknadstrender. Vi lever i ett mer stressat samhälle vilket Internet skulle kunna vara ett alternativ. Tänk dig att du kan få hem växterna exempel när man köper mat på nätet. Det skulle kunna spara tid från allt åkande vilket minskar stressen.

Engagerad personal och olika projektgrupper för de olika säsongerna kan leda till nöjda medarbetare. Projektgrupper kan ha ett arbetssätt som innebär att personalen inom arbetslagen får testa olika idéer. Om högre chefer ska styra för mycket på detaljnivå så kan det hindra den kreativa processen hos projektgrupperna. En konsult på halvtid kan vara bollplank för projektgruppen och föra talan till ledningen. Detta medför att situationen blir kontrollerad och uppföljning sker då resultatet redovisas till ledningen/styrelse.

Analys och framtidsstrategi

Nedan kommer tre olika förslag på möjliga förändringar av ett befintligt företag.

Förändringarna leder till tre olika utvecklingsmöjligheter och bidrar till den fortsatta omställningen inom grönt företagande. Det kommer alltid att finnas ett behov av garden centers på grund av att efterfrågan inom hem och trädgårdsprodukter har ökat. Behovet av mindre trädgårdsbutiker kommer troligen att finnas kvar, och de kan erbjuda andra typer av växtmaterial eller trädgårdstillbehör en vad kedjorna erbjuder. Skåne Plantor AB har valt att använda sig av vision tre att sälja företaget till Plantagen AB under våren 2011.

Vision och strategi: Behåll Skåne Plantor AB i sin nuvarande form

Dagens Skåne Plantor AB kan fortsätta att utvecklas i sin nuvarande form utefter vad säsongen har att erbjuda. För att höja kompetensen så kan de ta in externa konsulter under kortare perioder för att utveckla nya affärsstrategier och kompetenshöjning.

När företaget finns inom familjen så blir beslutsvägarna kortare vilket ger effektivitet när nya beslut fattas. Besluten kommer nära verksamheten och de har personliga intressen att företaget går bra.

Vision och strategi: Nya delägare i Skåne Plantor AB

För att utveckla Skåne Plantor AB så kan det vara bra att ta in andra delägare. Det som nya delägare eller ägare kan tillföra är kunskap, pengar, support, och marknadsföring vilket kan vara en strategisk satsning.

Kunskap:

Andra företag kan tillföra ny information om nytt växtmaterial som kommer ut på marknaden. Då kan man uppdatera personalen om nya trender som är kommande, för att hitta nya marknader.

Pengar:

För att Skåne Plantor AB ska kunna göra en expansiv utveckling så kan nya pengar från andra investerare var ett bra hjälpmedel. Det kan medföra uppköp av konkurrenter som hindrar utvecklingen och det innebär marknader på nya orter.

Support:

Andra delägare kan tillföra ny kunskap för den fortsatta utvecklingen från andra likartade verksamheter. Andra delägare kan tillföra nya affärsmässiga mål och övergripande mål, vilket kan bidra till att öka marginalerna, öka tillväxten, ge nöjdare kunder, ge större andel och ha återkommande kunder. Företagets mål kan översättas till övergripande mål, och göra dem mätbara och synliga för personalen längre ner i organisationen. Detta medför att företaget kommunicerar sin strategi i hela organisationen och arbetar mot samma mål.

Marknadsföring:

Företag sitter på värdefull kunskap och resurser för att nå ut till konsumenter. Marknadsföring kan utveckling säljstöd för funktionerna ute i butiken, utveckla olika kampanjer som kan medföra till merförsäljning.

Vision och strategi: Sälj Skåne Plantor AB

Om en ny generation som ska driva företaget vidare, så kan det vara kostsamt och dyrt när nya kontakter ska skapas, eller om det finns arv som måste lösas. I familjeföretag kan det vara svårt om det uppstår familjekonflikter att hålla isär privatliv och affärer.

Om en ledare i ett mindre företag blir sjuk, skadad eller är på semester innebär det en stor risk om företaget tappar den naturliga drivkraften, som den personen står för. Kostnaderna kan också öka om semesterersättning eller sjukpenning ska betalas ut. Det kan förebyggas genom att det finns flera delägare som kan driva och utveckla företaget vid sjukdom, semester eller andra ting som stör företagets normala rytm.

5. Slutsatser

I allt strategiskt arbete så finns det ett behov att skapa tydliga mål. Olika affärsstrategiska modeller är till stor hjälp genom att målen blir tydligare för vd och styrelse. Steg nummer ett är att göra en nulägesanalys av företagets status. Då kan man använda *Affärsplattformen*, Klofsten, Magnus, 1992 vilket visar behovet av en affärsplan hos nystartade företag. Planen visar vilka nivåer företaget har ett behov av att utveckla vidare. Det kan exempel vara inom marknadsföring, då företaget har ett behov av att hitta nya kunder eller marknader, för att få en merförsäljning.

Utifrån behovet så skapar man olika åtgärdsförslag som sedan analyseras och bearbetas till en åtgärd. Målen bör bli mätbara för att se om nyttan av åtgärderna levererar önskat utfall.

De olika målen kan kategoriseras under olika strategiska visioner som ledningen kan arbeta utefter. Visionsmål ett är att behålla företaget i sin nuvarande form visionsmål två är att ta in andra delägare för att utveckla företaget snabbare, och att finnas på flera marknader. Visionsmål tre kan vara att avyttra företaget till en annan starkare ägare som kan utveckla och introducera Skåne Plantor AB i en kedja med ett tydligt koncept.

De olika visionerna ger företagsledningen en bild av hur företaget ska kunna vidareutveckla sig och möta framtiden. De viktigaste punkterna som jag har lärt för att skapa ett stabilt företag mig är följande:

- Utveckla egna varumärken av högre kvalitet.
- Utveckla ett samarbete eller partnerskap för att nå en bredare marknad.
- Utveckla tydliga och unika koncept som skiljer sig från konkurrenterna.

6. Källor

Intervjuer

Mårtensson, Mårten, VD, *Skåne Plantor AB*, Jägersro Centrum, 2007.

Hall, Jens, VD, *Blomsterpågen*, Bjärred, 2007.

Tryckta källor

Bengtsson, Lars, Skärvad, Per-Hugo, 2001, *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, ISBN 91-44-01667-0.

Brayn, Stanley E, 1962, *The situation and the opportunistic*, Academy of management, vol 5, 36-56, Michigan State University.

Ekberg, Stefan, 2001, *Gerillaföretagaren*, Bokförlaget redaktion i Stockholm, ISBN 9163110415.

Gladwell, Malcolm, 2008, *Framgångsfaktorn som skapar vinnarna*, Norstedts förlag, ISBN 978-91-1-302195-9.

Gummesson, Evert, 2004, *Many to many marketing*, Liber Ekonomi, Sverige, ISBN 91-47-06397-1.

Gummesson, Evert, 2002, *Relationsmarknadsföring*, Liber Ekonomi, ISBN 91-47-06397-1.

Jakobsson, Anna, 2002, *Lathund för uppsatsskrivande*, Institutionen för Landskapsplanering Alnarp.

Kaplan & Norton, 1996, *Strategi till Handling*, ISL Förlag, ISBN 9789176980989.

Klofsten, Magnus 2002, *Affärsplattformen*, SNS Förlag, ISBN 91-7150-870-8.

Kotler, Philip, 1999, *Kotlers Marknadsföring*, Liber Ekonomi, ISBN 91-47-04513-2.

Lööv, Monica, 1999, *Att leda och arbeta i projekt*, Liber Ekonomi, ISBN 91-47-07308-X.

Nelson, Richard R, 1991, *Why do firms differ, and how does it matter?*, Strategic Management Journal, vol 12, 61-74, Columbia University.

Petti, Vincent, 1997, *Norstedts Engelska Ordbok*, Norstedts ordbok, ISBN 91-7227-000-4.

Redding, Gordon, 2005, *The thick description and comparison of societal systems of capitalism*, Palgrave Macmillan Journals, vol 36, 123-155.

Wäyrynen, Katri, 2006, *Affärsmannaskap i dagens och framtidens lantbruksföretag*, Examensarbete SLU Alnarp.

Internet

Bolagsverket AB. www.bolagsverket.se

Nationalencyklopedin www.ne.se

Redaktionen. www.redaktion.se

Skåne Plantor AB. www.skaneplantor.se

Norstedts engelska ord. www.ord.se/

7. Bilaga 1, Frågor enligt Klofstens modell

Frågor som har använts under intervjun är hämtat från Affärsplattformen, Klofsten Magnus 2002.

Idé

Hur uppkom idén till företaget?

Hur kommuniceras idén inom och utanför företaget?

Vilka kundbehov skall tillfredsställas och på vilket sätt?

Har företagets medarbetare en klar uppfattning om vilken eller vilka idéer man skall satsa på?

Vad är det som gör att företagets idé utgör en affärsmöjlighet?

Beskriv idéns särprägel i förhållanden till konkurrerande alternativ på marknaden.

Produkt

Beskriv status i produkt- eller konceptutveckling finns medutvecklande kunder?

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 någon som pekar på att företaget blivit accepterat som trovärdig leverantör? I så fall, på vilket sätt?

Är det lämpligt att söka patent eller annat immaterialrättsligt skydd för produkten/koncept?

Marknad

Beskriv företagets sätt att bearbeta marknaden. Bearbeta företaget marknaden på strukturerat sätt, t ex genom egen personal, ombud eller inbyggnadskund (t ex OME-kund)

Vad karaktäriserar det segment eller nisch som företaget vänder sig till?

Vilka kriterier finns för val av marknadssegment eller nisch?

Beskriv på vilket sätt företaget kommunicerar med sina nuvarande eller potentiella kunder?

Beskriv kundnytta som företaget tillför kundsegment eller nisch?

Hur skall kundsegment eller nisch vidareutvecklas för att företaget skall kunna växa (genom att mångfaldiga existerande erbjudanden eller öka omfånget av erbjudanden)?

Organisationen

Beskriv företagets nuvarande organisation, både den formella och hur den i praktiken fungerar.

Är organisationen anpassad till företaget affärsprocess t ex styrande med hänsyn till kunder eller produkt/teknikfaktorer?

Hur sker delegering till medarbetare och hur självständigt arbetar dessa? Hur ser ansvarsfördelningen ut? Är delegeringsordningen ut? Hur sker arbetsfördelningen och problemlösning?

Beskriv organisationens ”tröskelvärden och trivselvikt” dvs. hur mycket större bör den bli utan större förändringar måste tillstånd, utan att tappa effektivitet i att tillfredsställa kunderna och utan att förlora trivsel i arbetssituationen.

Kompetens

Vilken är företagets kärnkompetens och vilka är bärare av den?

Beskriv den affärsmässiga kompetensen 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 tillgång till erfarenheter av tidigare affärssituationer?

Beskriv den problemlösningsorienterande kompetensen i företaget.

Bedrivs styrelsearbete och hur?

Finns det något system som minskar risken för kunskapsflykt (bonus, ägarskap etc)?

Drivkrafter

Varför startades företaget?

Vem eller vilka är ”motor” i företaget?

Vilka motiv finns att driva företaget idag?

Hur skall man kunna bedriva medarbetarmotivationen och engagemanget i företaget, företagskultur?

Finns det väsentliga olikheter i syn på hur företagets verksamhet skall bedrivas? Beskriv hur?

Kunder

Finns det kundkontakter? Hur ser de 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 kunderna t ex vid provförsäljning?

Hur hanteras eventuella reklamationer? Beskriv

Hur arbetar man med kundvård och eftermarknaden? Beskriv

Hur upplevs potentialen hos befintliga och eventuellt tillkommande kunder?

Hur bör man agera för att flera kunder skall välja företag som leverantör?