

Örebro universitet
Handelshögskolan
Företagsekonomi C, Uppsats 15 hp
Handledare: Owe L. Johansson, Peter Langlott
Examinator: Conny Johanson
Termin 6/ 120528

**En intern analys av nuläget
i ett småskaligt familjeföretag
Robertsons Charkuteri AB**

Rebecka Collin Karlsson 911211
Jasmina Foric 900330
Lena Henningson 900315

Sammanfattning

Datum:

28 maj 2012

Nivå:

Kandidatuppsats i Företagsekonomi C, 15 hp

Institution:

Handelshögskolan, Örebro universitet

Författare:

Collin Karlsson, Rebecka 911211; Foric, Jasmina 900330; Henningson, Lena 900315

Titel:

En intern analys av nuläget i ett småskaligt familjeföretag - Robertsons Charkuteri AB

Handledare:

Owe L. Johansson och Peter Langlott

Nyckelord:

Robertsons Charkuteri AB, Småskaligt familjeföretag, SWOT-analys, TOWS-matris

Frågeställningar:

- Vilka positiva och negativa aspekter föreligger internt hos Robertsons Charkuteri AB till följd av att det är ett småskaligt familjeföretag?
 - Utifrån Robertsons Charkuteri AB:s nuläge, vilka potentiella strategier kan föreslås för att möjliggöra framgång?

Syfte:

Vårt syfte är att genom en analys av Robertsons nuläge, skapa förståelse för samt identifiera vilka interna relevanta aspekter som påverkar ett företag som innehar karaktärsdragen familjeföretag

och småskalighet. Strategier för framgång för Robertsons ska sedan genereras med hjälp av TOWS-matrisen.

Metod:

Studien består av en kvalitativ undersökning där teori inom familjeföretag och små företag utgör grunden för undersökningen. Intervjuer med fem anställda hos Robertsons genomförs för att generera primärdata.

Teoretisk referensram:

I referensramen för denna uppsats tas teorier gällande familjeföretag, små företag, framgång, affärsidé, vision, SWOT-analys och TOWS-matris upp.

Slutsats:

De positiva interna aspekter som identifieras är: Förändringsbenägenhet inom ledningen, produktionens utnyttjade kapacitet, tillfredsställda anställda, möjlighet att påverka arbetssituationen, invanda mönster och rutiner, öppen attityd till utökning av personalstyrka ur ledningens perspektiv, positiv inställning till familjeföretagandet, tillit mellan familjemedlemmar, kunskap inom flera arbetsområden, möjligheten att fritt få uttrycka åsikter samt ansvarstagande.

De negativa interna aspekter som identifieras är: bristande kännedom om företagsekonomiska termer, avsaknad av officiellt ansvarig person för produktionen, beslutsfattande utanför arbetstid, avsaknad av dynamik i diskussioner i styrelsen, likartade tankesätt, avsaknad av affärsidé och vision, uppfattning av att en vision inte är behövlig, avsaknad av gemensam uppfattning om företagets centrala verksamhet, bristande kommunikation samt kortsiktigt målperspektiv.

De strategier som genereras av TOWS-matrisen är: att ta vara på och främja personalens invanda mönster och rutiner, utnyttja möjligheten att uttrycka åsikter, värna om öppenheten gentemot utökning av personalstyrkan, skapa dynamik i diskussioner, anställ en ansvarig person för produktionsavdelningen, skapa en gemensam affärsidé och vision, uppmärksamma värdet i att ha

en vision, förbättra kommunikationen samtliga anställda emellan samt att sprida kunskap om företagsekonomiska termer till samtliga i ledningen.

Abstract

Date:

May 28th 2012

Level:

Bachelor thesis in business administration, 15 hp

Institution:

Swedish Business School, Örebro university

Authors:

Collin Karlsson, Rebecka 911211; Foric, Jasmina 900330; Henningson, Lena 900315

Title:

An internal analysis of the situation in a small family business, Robertsons Charkuteri AB

Tutor:

Owe L. Johansson and Peter Langlott

Keywords:

Robertsons Charkuteri AB, Small-scale family businesses, SWOT analysis, TOWS matrix

Research questions:

- Which positive and negative aspects exist internally at Robertsons Charkuteri AB as a result of the fact that they are a small family business?
 - Based on Robertsons Charkuteri AB:s current situation, which are the potential strategies that can be proposed to enable success?

Purpose:

Our purpose is to through an analysis of Robertsons current situation, create understanding and identify the internal relevant aspects that affect a company who holds the characteristics of a

small scaled family business. Strategies for success for Robertsons are then generated using the TOWS matrix.

Method:

The study consisted of a qualitative study in which theories in family businesses and small businesses were the basis for the survey. Interviews with five employees of Robertsons were conducted to generate primary data.

Theory:

In the theoretical framework of this paper theories regarding family business, small business, success, mission, vision, SWOT analysis and TOWS matrix are presented.

Conclusion:

The positive internal aspects identified are: Propensity of change, production spare capacity, satisfied employees, the opportunity to influence the work situation, habits and routines, open attitude towards an expansion of the workforce from management's perspective, positive attitude to the family business, trust between family members, knowledge of several different areas of work, the ability to freely express opinions and responsibility.

The negative internal aspects are: lack of knowledge of business terms, the absence of an official person in charge of production, decision making outside of working hours, lack of dynamics in the discussions on the board, similar ways of thinking, lack of mission and vision of the business, the perception that a vision is not needed, lack of common perception of the company's core business, lack of communication and short term objectives.

The strategies generated by the TOWS matrix are: protecting the openness towards expansion of the workforce, creating dynamics in discussions, hiring someone to be responsible for the productions department, creating a mutual mission and vision for the business, acknowledging the value of having a vision, improving the communication between the employees, utilizing and promote staff habits and routines and using the opportunity to express opinions.

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 En narrativ berättelse från inledande samtal med Pelle på Robertsons Charkuteri AB.....	1
1.2 Robertsons Charkuteri AB:s organisationsschema.....	4
1.3 Företagets karaktärsdrag.....	5
1.3.1 Familjeföretag.....	5
1.3.2 Små företag.....	5
1.4 Problembakgrund	5
1.5 Problemdiskussion.....	6
1.6 Frågeställning	7
1.7 Syfte.....	7
2. Metod.....	8
2.1 Kvalitativ metod	8
2.2 Informationsinsamling.....	8
2.2.1 Tillvägagångssätt för informationsinsamling	8
2.3 Urval.....	9
2.4 Intervju	10
2.4.1 Inledande samtal med Pelle	10
2.4.2 Intervju	10
2.5 Validitet och reliabilitet.....	13
2.6 Val av referensram	14
2.7 Tolkning och analys	14
2.8 Avgränsningar	15
2.9 Kritik	15
3. Teoretisk referensram.....	17
3.1 Familjeföretag.....	17
3.2 Små företag.....	19
3.3 Framgång.....	20
3.4 Analys av nuläget	21
3.4.1 Affärsidé.....	21
3.4.2 Vision	23

3.4.3 SWOT-analys i familjeföretag.....	25
3.5 TOWS-matrisen.....	26
4. Intervjuer med anställda på Robertsons	29
4.1 Intervju med Thomas.....	29
4.2 Intervju med Pelle.....	32
4.3 Intervju med Åsa	37
4.4 Intervju med Johan	40
4.5 Intervju med Ingrid.....	42
5. Analys.....	44
5.1 Personlig beskrivning	44
5.2 Vision och affärsidé.....	45
5.3 Småskaligt familjeföretag.....	48
5.4 SWOT-analys	52
5.4.1 Styrkor	53
5.4.2 Svagheter	53
5.4.3 Möjligheter	53
5.4.4 Hot	53
5.5 TOWS-matris	54
6. Slutsats.....	56
6.1 Interna aspekter	56
6.2 Potentiella strategier	57

Referenslista

Bilaga 1

1. Inledning

Detta första kapitel ämnar ge bakgrundsinformation om Robertsons och dess karaktärsdrag. Därefter följer en problematisering som leder fram till uppsatsens frågeställning och syfte.

1.1 En narrativ berättelse från inledande samtal med Pelle på Robertsons Charkuteri AB

Denna uppsats växte fram från att Robertsons Charkuteri AB skickade in en förfrågan om uppsatsuppgift till intresserade studenter vid Örebro universitet. Vi nappade direkt och fick chansen att arbeta med Robertsons med vad vi från första början trodde skulle bli en ren marknadsföringsuppsats innehållande kundundersökningar eller dylikt.

För att få möjlighet att sätta oss in i Robertsons verksamhet bokade vi i ett tidigt skede ett möte med den person som stod ansvarig för det ekonomiska och administrativa inom företaget och som också var den som skickat in önskemålet om hjälp till universitetet, Pelle. Detta möte var av väldigt informell karaktär och vi satt mest och samtalade samt fick berättat för oss hur läget såg ut i företaget och historien bakom allting. Vi fick dessutom iklä oss rymdliknande dräkter, hårnät och skoskydd för att innan hemfärd gå på en, av Pelle, guidad tur runt hela produktionen. Där såg vi allt från bleka korvar i mängder slungas ut från en maskin, till gyllenbruna och väldoftande, rökta korvar som kittlade matlusten något ohyggligt.

Vi fick även berättat för oss att företaget Robertsons Charkuteri AB grundades 1930 av familjen Robertson och att denna familj sedan förvaltat verksamheten i tre generationer. År 2008 fick Pelle och hans svåger Thomas förfrågan om att köpa företaget, vilket de nappade på. Vid tidpunkten för detta övertagande var företaget över lag väldigt eftersatt. Pelle menar att det var "sunkigt" och gammaldags. Fastigheten som de verkade inom var fallfärdig och en upprustning eller flytt var ett faktum som hälsovårdsinspektioner gjort klart för dem. Personalen på Robertsons fick sina löner i kontanter och det fanns inga datorer inom företaget. Sedan dess har stora förändringar skett då det 2009 plockades in en tidigare outsourcad del, paketering av varor.

År 2010 genomfördes dessutom en flytt till nya lokaler på den högt trafikerade Adolfsbergsvägen.

Robertsons köper in närproducerat kött från närliggande gårdar såsom exempelvis Gällersta, strax utanför Örebro. Detta styckas och bereds sedan inom deras produktionsavdelning och görs till färdiga chark- och köttstycken eller förädlas till korv i olika tappningar. Deras försäljningskanaler är två – dels genom en egen butik och dels till detaljhandeln. Inom butik berättade han att de erfarit en stor försäljningsökning sedan flytten till den nya lokalen. Störst fokus ligger på försäljning av kött och charkvaror men även andra varor såsom tillbehör i form av egengjorda kryddsmör och såser säljs. Dessutom finns en mindre del försäljning av andra artiklar såsom pasta, ost, oljor et cetera. Pelle berättar att en förändring har skett av kunderna sedan 2008 så till vida att det är färre kunder som vill köpa sekunda varor, t ex trasig korv, skivspill och liknande. Detta togs ur försäljningen vilket motiverades av Pelle genom att företaget bara vill förknippas med högkvalitativa varor. Förutom detta upplever han ett ökat intresse för närproducerade varor med hög kvalitet, vilket han menar faller inom ramarna för Robertsons varor.

Då tanken var att uppsatsen skulle ha inriktningen marknadsföring cirkulerade en stor del av samtalet i dessa banor och Pelle berättade att Robertsons gamla regi aldrig någonsin genomfört en undersökning av något slag gällande kunder, varumärke eller dylikt. Vilka som är Robertsons kunder är därmed ingenting som är fastställt statistiskt, utan bara grundat på observationer från personalen. Pelle sa att det mestadels är något äldre personer med något bättre ekonomi som är deras butikskunder. Ändock understryker han att de har upplevt en liten föryngrig av kundgruppen.

Försäljningen till detaljhandeln har, delgav han, successivt minskat sedan 2008 för att den senaste tiden stått still på samma nivå. Vad som ligger till grund för detta tror Pelle är den ganska kraftiga prishöjning som genomfördes i juni 2008, men även på grund av hårdare konkurrens. Denna prishöjning ansåg nya Robertsons vara ett nödvändigt ont, då den tidigare ägaren inte gjort någon prisjustering på många år. En grafisk profil gjordes även tillsammans med ett

marknadsföringsföretag efter ägarbytet. Detta resulterade i en ny etikett som gick i färgen grönt för att symbolisera det faktum att det är närproducerade livsmedel som erbjuds.

Verksamheten delas in i tre avdelningar; butik, detaljhandel och produktion. I butiken bedrivs försäljning direkt till konsument, catering samt försäljning av matlådor för 49 kronor styck. Dessa matlådor berättar Pelle inte ger någon vinst för företaget utan är i stort sett ett "*noll-nollspel*" men någonting som dock uppskattas av dess kunder och av personalen som tillagar maten. Detaljhandeln omfattar försäljning, packning samt orderplockning mot kund, främst ICA och Coop, dit varorna distribueras av åkeri. Produktionen innefattar tillverkning av charkvaror och styckning. Försäljningen i detaljhandeln sker av packade varor samt lösviktsförsäljning ute i detaljhandeln vid utvalda tillfällen några dagar i veckan där de själva håller med personal, kyldisk, skyltning och erbjuder förbipasserande kunder smakprover av produkterna. Under dessa demotillfällen berättar Pelle att försäljningen blomstrar i jämförelse med den övriga försäljningen av förpackat kött ute i affärerna.

Gällande konkurrenter berättar Pelle för oss om Hemgården, vilka är en nyetablerad aktör inom detaljhandeln, som de ser som sin största konkurrent. Dessa har etablerat sig i de flesta butiker och håller ett lägre pris än Robertsons gör. Scan och Lithells är enligt honom inte deras konkurrenter då de inte erbjuder samma kvalitet och inte ligger i samma prisklass som Robertsons gör. Anledningen till Robertsons, enligt många, höga priser ligger just i kvalitetsaspekten. Pelle delger för oss att de blivit tillfrågade att köpa färdig korvsmet för 3:-/kg. Denna tackade de snällt nej till, då deras fokus ligger på hög kvalitet och att de därför gör allting själva, för att veta vad det egentliga innehållet i korvarna är. Robertsons egna korvsmet kostar ca 20:-/kg och någonting som gör Pelle konfunderad är att vissa företag kan sälja varor till ett kilopris som ligger långt under Robertsons rena råvarukostnad.

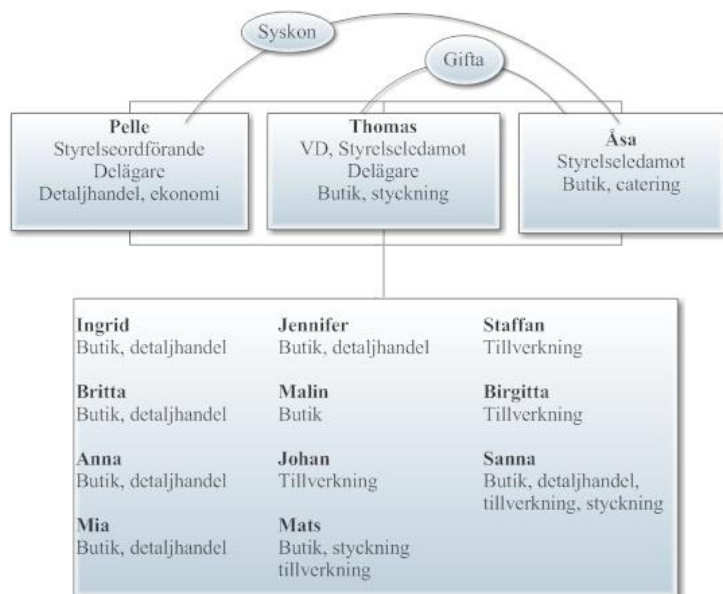
Pelle säger att han tror att det de gör ligger rätt i tiden. Närproducerat, miljövänligt och sådant grönt verkar uppskattas, men samtidigt känner han att det är lite snobbigt på något sätt. Han yttrar senare aningen uppgivet att "*Vissa skiter i att Robertsons grisar mår bättre än andras!*" Efter detta samtal lämnade vi Robertsons för denna gång med huvudena fulla av tankar och idéer. Vi diskuterade eventuella tillvägagångssätt hela bussresan hem och satte oss sedan med en kopp

kaffe och fortsatte samtalet till mörkret föll över hustaken. För att få ytterligare kött på benen besökte vi Robertsons hemsida och fann där bland annat information om dess ambitioner och företagslogon. Ambitionen är att *“förnyelse och utveckling inte ska ske på bekostnad av gamla fina traditioner”*. (Robertsons Charkuteri AB 2012) De skriver att de kontinuerligt gör investeringar för att förbättra kvaliteten, möjligheten till service och närheten till sina kunder.

Deras slogan lyder *“Så mycket bättre”* och säger sig syfta till deras livsmedels höga kvalitet genom att de använder sig av högkvalitativa råvaror samt för att de inte använder utfyllnad i sina köttprodukter. Vi läste oss också till att de menar att deras slogan kan stå för att naturliga råvaror är så mycket bättre för kroppen samt att produkterna är närproducerade och därmed bättre ur en miljösynpunkt. Företagets personal är ytterligare en faktor som de menar ligger till grund för dess slogan, och de erbjuder även kött styckat efter önskemål för att kunden ska kunna få det de eftersöker. (Robertsons Charkuteri AB 2012)

1.2 Robertsons Charkuteri AB:s organisationsschema

Detta organisationsschema visar hur Robertsons personalstyrka ser ut, hur den är uppbyggd samt inom vilka olika funktioner som medarbetarna verkar. Informationen som behövdes för att skapa det hämtades från Robertsons hemsida (Robertsons Charkuteri AB 2012) och bekräftades därefter av två ledningspersoner i samband med intervjuerna.



Figur 1 - Robertsons organisationsschema

1.3 Företagets karaktärsdrag

1.3.1 Familjeföretag

En definition av familjeföretag är ett släktskapssystem bestående av människor som är relaterade till varandra genom blod eller lag. (Moore & Craig, 2006, s. 196) Det faktum att Robertsons benämns som ett familjeföretag beror på att Pelles syster Åsa är gift med Thomas, och att Pelle och Thomas tillsammans förvärvade och nu driver företaget. Det var även innan ägarskiftet ett familjeföretag då familjen Robertson drev företaget tillsammans och att det drevs vidare av denna familj i ytterligare två generationer.

1.3.2 Små företag

Begreppet small and medium sized enterprises är, översatt till svenska, små- och medelstora företag. Robertsons tillhör de små företagen, vilket i fortsättningen även kommer att kallas småskaliga företag. Ett småskaligt företag karaktäriseras av att de har mellan 10 och 49 anställda. För att benämnas som ett litet företags måste dessutom dess årliga omsättning understiga 7 miljoner Euro och balansslutningen får inte överstiga 5 miljoner Euro. För att ett företag ska förlora sin benämning som ett småskaligt företag måste det över- eller understiga dessa värden två på varandra efterföljande år. (Europeiska kommissionen 2012)

1.4 Problembakgrund

Under det inledande samtalet med Pelle uppfattade vi vissa indikationer på interna brister som möjligen kan existera i företaget, såsom brist på uttalad affärsidé, konkret och delad vision samt väl fungerande tillvägagångssätt för att nå framgång för Robertsons. Dessa är vanligt förekommande brister i familjeföretag, där en stor del av kommunikationen inom företaget sker på ett omedvetet plan och därmed förmedlas mellan individerna genom outtalade budskap. (Holmblad Brunsson 2002, s. 32)

Företag upptäcker ofta att interna faktorer är källan till många problem som uppstår. I synnerhet inom familjeföretag blir vissa problem extra påtagliga på grund av det faktum att de är just en familj. Friktionen som uppstår mellan mänskliga relationer och affärsintressen är exempel på vad som gör ett familjeföretag unikt. (Carlock & Ward 2001, s.3) Enligt Hollander och Elman (1988)

anser en majoritet inom forskningen på detta område att familjefaktorn kan skada företaget då det förhindrar ett professionellt beteende inom det. Ur detta perspektiv är ett framgångsrikt företag resultatorienterat och objektivt, där beslut uteslutande baseras på bidrag till finansiell output, medan uppfattningen av ett familjeföretag är att de inblandade är känslamma och icke rationella. (Ibrahim & Ellis 1994)

Att Robertsons är ett familjeföretag är redan fastställt men de är även identifierade som ett småskaligt företag, vilket medför att det finns två stora aspekter som karakteriserar organiserandet inom företaget. Mycket av den problematik som kan uppstå i familjeföretag är även sådan som följer av att ett företag är småskaligt. Inom små företag är en stark karaktäristika personliga relationer samt att de har begränsade finansiella resurser. De handlar dessutom i vissa avseenden på ett icke rationellt sätt, liksom familjeföretag gör, och styrs i stor utsträckning av känslor. För att övervinna avsaknaden av rationalitet och undvika att hamna på fel spår är det ytterst nödvändigt för företag som dessa att ha en plan samt kartlägga verksamheten och dess framtid. (Reno & Resio 2007)

1.5 Problemdiskussion

Vår första tanke med uppsatsen var att följa det förslag som Pelle gett oss och genomföra en kundundersökning för att planlägga företagets befintliga och potentiella kunder samt varumärke. Vid närmre eftertanke och fundering insåg vi dock att det krävdes någonting mer innan en undersökning av denna art skulle vara behjälplig för Robertsons. Detta banade vägen för idén med denna uppsats där vi tar ett steg tillbaka och, istället för att direkt hoppa ut i den dynamiska och komplexa omvärlden, fokuserar på företagets interna delar. Reno och Resio (2007) menar att det centrala i att bygga ett varumärke handlar om att arbeta inifrån och ut genom att se över företagets affärsidé, dess värderingar och vision samt se till att dessa används för att bland annat skapa hängiven och välinformerad personal. Därför är det av tonvikt att interna processer och problem är uppkärlade i företaget, för att identifiera vad som bör kommuniceras ut till omvärlden.

1.6 Frågeställning

- Vilka positiva och negativa aspekter föreligger internt hos Robertsons Charkuteri AB till följd av att det är ett småskaligt familjeföretag?
 - Utifrån Robertsons Charkuteri AB:s nuläge, vilka potentiella strategier kan föreslås för att möjliggöra framgång?

1.7 Syfte

Vårt syfte är att genom en analys av Robertsons nuläge, skapa förståelse för samt identifiera vilka interna relevanta aspekter som påverkar ett företag som innehar karaktärsdragen familjeföretag och småskalighet. Strategier för framgång för Robertsons ska sedan genereras med hjälp av TOWS-matrisen.

2. Metod

Följande kapitel avser att beskriva de metodologiska val som gjorts för denna undersökning. Där innefattas bland annat utgångspunkten för undersökningen (kvalitativ metod, urval, val av referensram et cetera) samt en beskrivning av hur empiri samlats in och analyserats.

2.1 Kvalitativ metod

Ordet "kvalitativ" står för kvaliteter, dvs. karaktärsdrag eller egenskaper hos ett fenomen.

(Repstad 2007, s.13) Den kvalitativa metodens främsta kännetecken är ett helhetsfokus och en undersökning av kontexten snarare än specifika delar av ett problem. Exempelvis innefattar en kvalitativ undersökning en uppskattning av en persons kroppsspråk, dennes sätt att uttrycka sig, för dem omedvetna handlingar et cetera, som inte går att urskiljas genom en kvantitativ metod där interaktion i de allra flesta fall uteblir. (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund 2001, s. 298) De utökade tolkningsmöjligheterna gör att intervjuaren genom en kvalitativ metod kan få en mer omfattande bild av det intervjupersonen tycker och tänker, vilket gör detta till en önskvärd metod vid omfattande frågor som inte har ett lätt svar. (Repstad 2007, s. 15)

2.2 Informationsinsamling

2.2.1 Tillvägagångssätt för informationsinsamling

För att i första stadiet av uppsatsskrivandet skaffa sig en övergripande bild av området, krävs att redan befintlig information samlas in för att rama in den valda ämnet. (Repstad 2007, s. 120)

Sekundärkällor som användes i vårt fall var i form av teorier som hämtades ur vetenskapliga artiklar och litteratur inom vårt avgränsande område för att skapa den teoretiska referensramen. Med hjälp av databaserna ProQuest och Emerald, samt i vissa fall Google scholar, och sökorden *family business*, *SME*, *vision*, *SWOT*, *TOWS* och *internal analysis* hämtades en mängd artiklar inom de ämnen som berördes. Dessa ligger till grund för skapandet av vår teoretiska kunskap och denna uppsats. Ytterligare källor är Robertsons samt EU-kommissionens hemsida som användes

för att inhämta mer utförlig information om företaget samt för att finna definitioner på de karaktärsdrag som präglar det.

2.2.1.1 Primärdata

Primärdatan i denna uppsats kom från förstahandskällor på Robertsons och genererades genom enskilda intervjuer med fem anställda på företaget. Dessförinnan, i upptaktsfasen av uppsatsprocessen, genomfördes ett inledande samtal med Pelle där mycket givande och grundläggande information om företaget i stort inhämtades. Enligt Repstad (2007, s 119) är den primära typen av data mer pålitlig och trovärdig tack vare att den kommer från det direkta ursprunget och inte genomgått flera led där informationen kunnat få utrymme att ändras. För att kontrollera tillförlitligheten i primärdatan från respektive källa jämfördes den inkomna informationen inom samma ämne med varandra för att se om beskrivningarna överensstämde. (Repstad 2007, s. 120)

2.3 Urval

Då vår undersökning består i att analysera Robertsons interna tillstånd såg vi endast behov av att välja ut personer som arbetar inom företaget. Enligt Repstad (2007, s.89) bör de personer som besitter information som kan antas vara viktig och relevant för undersökningen vara inkluderade i urvalet. Denna information kan bestå av erfarenheter, attityder, åsikter eller andra faktorer som intervjuaren är intresserad av. I vårt fall innebar detta bland annat att vi valde att intervjua Pelle, Åsa och Thomas då dessa tre är nära knutna till varandra genom släktband och därför kunde hjälpa oss att besvara frågor gällande intresseområdet familjeföretag. Dessa tre utgör även ledningen och styrelsen i Robertsons, vilket medförde att vi fick med flera olika ledningsperspektiv. Med tanke på att ett av intervjuens fokus var att kartlägga Robertsons affärsidé och vision ansåg vi att det var nödvändigt att utöver intervjuerna med dessa tre även intervjua några medarbetare som är utanför familjen, vilket resulterade i att vi dessutom genomförde intervjuer med Johan och Ingrid. Denna form kallas selektivt urval, där intervjupersonerna valdes utefter uppfattning av lämplighet och är den form som används vid urval till praktiskt taget alla kvalitativa undersökningar. (Svenning 2003, s. 110)

2.4 Intervju

2.4.1 Inledande samtal med Pelle

Repstad (2007, s. 96) menar att intervjuperson och intervjuare under ett första möte lär känna varandra, att intervjupersonen kan bli tryggare med intervjuaren samt att detta leder till en högre grad av öppenhet, vilket vi strävade efter i intervjusituationen. Detta inledande samtal med Pelle, som återfinns i inledningen, var av ett informellt slag och genomfördes för att få en övergripande bild av företaget och vilka problem de stod inför. Genom denna inhämtade information kunde vi välja relevant inriktning på uppsatsen.

2.4.2 Intervju

Syftet med intervjun var att genom samtal med personer som arbetar på Robertsons få ökad förståelse för hur karaktärsdragen familjeföretag samt småskalighet kan påverka ett företag. Intervjupersonerna tillfrågades ifall de ville vara anonyma och detta gjordes för att informationen ska hållas konfidentiell samt för att omvärlden inte ska veta vem som sagt vad. Vi har därför i uppsatsen bytt ut de riktiga intervjupersonernas namn till fiktiva sådana. (Bryman & Bell 2005, s. 562)

Sättet intervjun byggdes upp på var genom ett semi-strukturerat angreppssätt. Anledningen till detta val var att denna typ av intervju ger en flexibel process samtidigt som en viss grad av struktur upprätthålls. (Bryman & Bell 2005, s. 363) Vikten av att genomföra en grundlig planering av teman, referensram för frågor samt kartlägga intresseområden som förberedelse till intervjun var hög. Detta för att ge förutsättningar för att ge en struktur som leder till att vi i intervjun bland annat kunde undvika icke relevanta diskussionsämnen.

Flexibilitet är även ett viktigt inslag i en väl genomförd semi-strukturerad intervju. Den bör inte vara huggen i sten, utan måste kunna anpassas och förändras. (Repstad 2007, s. 87) Detta anses fördelaktigt då det ges utrymme för intervjupersonen att ta egna initiativ när det gäller besvarandet av frågor. Då denne har möjlighet att själv bestämma hur djupgående denne svarar på olika frågor ges indikationer på vilka frågor som anses vara viktiga. Vi får med andra ord

utrymme för tolkning av hur intervjupersonen uppfattar frågor och skeenden, et cetera. (Bryman & Bell 2005, s. 363)

Vi syftade till att hålla intervjun helhetsorienterad för att nå en mer omfattande bild av situationen. Samtidigt ville vi bevara en slags målinriktning i intervjun, detta för att säkerställa att diskussionen hölls inom ramarna för de områden som var relevanta för det uppställda problemet. (Repstad 2007, s. 87) När det gällde frågeställandet under intervjun undvek vi att använda fackspråk, uttryck och ord som kan vara främmande för intervjupersonen, detta för att frågorna ska uppfattas klara och tydliga. (Larsen 2009, s. 87) För att undvika en situation där intervjupersonen ställs inför frågor denne inte kan svara på, utnyttjade vi det inledande samtalet med Pelle för att få en djupare bild av vad medarbetarna på Robertsons har för uppgifter. Detta gjorde att vi under intervjun kunde ställa mer anpassade och relevanta frågor och därigenom få en bättre uppfattning av situationen intervjupersonen befinner sig i. (Repstad 2007, s. 88) Vi var även noga med att undvika att ställa ledande frågor, vilka kan uppfattas som provocerande, leda till minskat förtroende för oss samt bristande objektivitet i intervjuresultaten. (Bryman & Bell 2005, s. 364)

2.4.2.1 Intervjuguide

Syftet bakom valet att inkludera en intervjuguide var att minimera risken för att intervjun skulle ha letts in på icke relevanta ämnesområden. Guiden inkluderade ett antal ämnen, vilka valdes ut som utmärkande intressanta. Dessa utformades sedan med grund i teori inom områdena småföretag, familjeföretag, SWOT-analys samt inledande samtal med Pelle. Denna hade även som syfte att ge ett bra flyt i samtalet som utgör intervjun, vilket innehållet i guiden hjälpte att skapa. Anledningen till detta var att intervjusituationen skulle kännas mer avslappnad och naturlig och därmed leda till att intervjupersonen skulle känna sig mer trygg att ge ärliga och uttömmande svar. Detta gjordes bland annat genom att ämnen och frågor ordnades i en logisk följd i enlighet med hur de berörde och samverkade med varandra. (Bryman & Bell 2005, s. 140) Intervjuguiden inkluderade även en beskrivning av syftet med undersökningen, vilken förmedlades muntligt till intervjupersonerna som inledning av intervjun. Att beskriva syftet ger en uppfattning av trovärdighet vilket leder till större förutsättning för att intervjupersonerna lägger tid på att svara på de frågor som ställs. (Repstad, 2007 s. 96)

2.4.2.1.1 Utformning av stödande frågor till intervjuguiden

Intervjuguiden i denna uppsats delades in i intervjuteman för att skapa en lättöverskådlig bild över vilka områden från vår teoretiska referensram vi ämnade samla information. Vidare syftade den till att försäkra att alla dessa berördes. Vi skrev relativt konkreta frågor i guiden men använde under intervjuens gång enbart dessa som en vägledning i vårt samtal med intervjupersonerna, istället för att ordagrant ställa frågorna.

Första temat handlade om att vi ville öppna upp samtalet och lära känna intervjupersonen genom att låta denne berätta om sig själv och dess roll i företaget, teorikopplingen i denna del var därför liten.

I andra temat kretsade samtalet kring företagets vision där vi först genom att exempelvis ställa frågorna 'Vad är din bild av Robertsons?' och 'Var ser du Robertson om fem år?' fick svar på hur respektive person såg på företaget och dess framtid utan att avslöja att det var just visionen vi hade i åtanke. Dessa svar gav oss indikationer på vad dennes personliga vision och tanke med företaget var. Detta är enligt Roos et al. (2004, s. 68) av värde för att kunna förstå vad den gemensamma visionen för hela företaget skulle kunna vara, om en sådan inte redan existerar. Anledningen till att vi därefter frågade om en uttalad vision fanns var på grund av att en uttalad sådan underlättar för företaget att nå dit de strävar. (Roos et al 2004, s. 21)

Tredje temat berörde affärsidén då vi utan att yttra just den termen ämnade undersöka om någon konkret sådan var utformad och välkänd inom företaget, då även den fungerar som en vägvisare för de anställda i det dagliga arbetet både internt och externt mot kunderna. (Roos et al 2004, s. 21)

Fjärde temat gällande familjeföretag var uppdelad i två olika delar beroende på om intervjupersonen tillhörde familjen eller var en utomstående anställd. Tanken med detta var att vi genom att samtala med intervjupersonen om dess upplevelser i samband med att de arbetar inom ett familjeföretag, fastställa aspekter som är distinktiva och typiska för just företag med familjanknytning, oavsett om det gäller en familjemedlem eller ej. Då en familjemedlem gavs utrymme att fritt berätta och delge sin uppfattning framgick det huruvida denne satte företaget

eller familjen i första hand, vilket är en problematik som Carlock och Ward (2001, s. 6ff) menar föreligger i alla familjeföretag.

I och med femte temat berördes småföretagsaspekten där utifrån teorier från Burns (2007, s. 14ff) utmärkande faktorer som kan bero på Robertsons småskalighet konstaterades. Kortsiktiga mål är enligt honom någonting som präglar små företag, vilket var anledningen till att en fråga gällande den tidshorisonten ställdes.

Intervjuguidens sista del, sjätte temat, handlade om SWOT-analys där vi rättfram bad intervjupersonen beskriva företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot för att vi, förutom våra egna iakttagelser, skulle få en bild av hur denne upplevde det hela. Att ställa sådana frågor till personer som inte innehar ledarposition hjälper enligt Carlock och Ward (2001, s. 154) planlägga ett bredare spektrum och fler aspekter än de som ledningen uppfattar.

2.5 Validitet och reliabilitet

Begreppet validitet kan översättas till relevans och giltighet. (Larsen 2009, s. 40) Med detta menas förmågan att mäta det som avses mätas. I detta arbete innebar det att vi under hela processens gång kontinuerligt gått tillbaka till vår frågeställning och vårt syfte för att kontrollera att vi inte omedvetet hamnat på sidospår och frångått det som ämnats undersökas. Vad en undersökning än innehåller bör den eftersträvas att bilda en helhet och återspegla den riktiga verkligheten så väl som möjligt. För att uppnå validitet ligger vikten i att kunna generalisera utifrån en särskild studie, och handlar om möjligheten att generalisera från ett urval till en helhet samt från en särskild studie till allmänna teorier. (Svenning 2003, s. 66) I och med vårt angreppssätt mot småskaliga familjeföretag ämnade vi att viss igenkännande kan appliceras på liknande små familjeföretag, eftersom det som undersöktes enligt teorin var vanligt förekommande problem som sådana typer av företag stöter på. Det är oftast lättare att uppnå validitet i en kvalitativ än en kvantitativ studie, men om inte intervjuunderlaget inför en kvalitativ undersökning är korrekt upplagt är validitet svårt att uppnå. (Svenning 2003, s. 66)

Inom begreppet reliabilitet är pålitlighet och precision av stor vikt och höga grader av dessa innebär att en annan forskare kan återupprepa samma undersökning och få samma resultat.

(Larsen 2009, s. 41ff) En kvalitativ undersökning är dock mer exemplifierande och inte direkt generaliserande, vilket innebär att reliabilitetskravet inte är fullt så högt på denna typ av undersökning. (Svenning 2003, s. 68) Det är dock av ett helt annat slag då det gäller kvalitativt arbete, då datan som samlas in kommer ur en interaktion mellan oss och intervjupersonen i en unik situation och tid. Att återupprepa detta och få fram samma data är därmed omöjligt i och med att verkligheten är föränderlig och att reliabiliteten därför enbart är kopplad till dessa specifika människor vid detta tillfälle. (Christensen et al. 2001, s.308) För att öka reliabiliteten i detta arbete lades vikt vid att explicit definiera de olika begrepp som berördes för att inte skapa tvetydigheter och missuppfattningar om vad de innebar.

2.6 Val av referensram

Robertsons är ett småskaligt familjeföretag, vilket i kombination kan generera specifika problem som presenterades i referensramen. I och med att vi har ett inomorganisatoriskt synsätt i denna uppsats tillämpades ett rent internt perspektiv av SWOT-analysen där även möjlighets- och hotfaktorer framarbetades internt inom företaget istället för att användas för att analysera omvärlden.

Enligt Dale Fodness (2005) hävdas att dagens syn på strategi är alltför enformig och att användningsområdena bör breddas. Enligt honom framställs företagsstrategi alltför ofta som en stereotypisk produkt av mekaniska synsätt på analysmodeller och teorier snarare än metoder som går att appliceras på olika situationer. Han exemplifierar genom att peka på Ansoffdiagram, SWOT-analys och dylikt där problem ofta uppstår vid användning. Anledningen är att data så lätt genereras genom dessa och att resultaten av dataanalys sedan ofta uppfattas som lätta svar på frågeställningar som egentligen borde tolkas som komplexa. (Dale Fodness 2005) Vi beaktade därför kontinuerligt modellerna som användes, SWOT och TOWS, som metoder för att nå strategi snarare än en mekanisk modell som genererar lätta resultat.

2.7 Tolkning och analys

För att ta reda på vilka strategier som var behjälpliga för Robertsons till följd av att de är ett småskaligt familjeföretag genomförde vi en SWOT-analys följt av upprättandet av en TOWS-matris för att slutligen kunna upprätta ett antal passande strategier.

I analyskedet av denna uppsats användes TOWS-matrisen för att koppla samman resultaten från SWOT-analysen i ett antal tänkbara framtida strategier. Istället för att använda plustecken (+) för att gradera relevansen i relationen mellan faktorerna, valde vi att använda siffror för att tydliggöra sambandet ytterligare. Denna gradering är uppdelad i siffrorna 0,1 och 2 där 0 innebär att inget samband existerar och 2 innebär att ett högt relevant samband föreligger.

2.8 Avgränsningar

Vi valde att undersöka nuläget hos Robertsons där vi avgränsade oss till att undersöka fem personer, varav tre personer har en ledningsroll och två är en del av personalstyrkan.

Undersökningen fokuserar på småskaliga familjeföretag vilket leder till att vi därmed utelämnade den problematik som kan uppstå i större familjeföretag eller andra typer av företag. Denna avgränsning syftade till att det föreligger olika typer av problematik kopplad till företagets storlek, vilket gör de större företagens problematik mindre relevant för undersökningen (Ibrahim & Ellis 1994). Ytterligare en vald avgränsning var att inte fokusera på Robertsons externa faktorer då det som första steg i en företagsstrategi är av vikt att interna processer och problem är upplärade. (Reno & Resi, 2007) Uteslutande interna processer och problem har därför undersökts med koppling till vår teoretiska referensram.

2.9 Kritik

Vi inser att anonymiteten inte är fullständig då det faktiskt är möjligt att ta reda på vem som står bakom namnen utifrån beskrivningen av deras arbetsställning och uppgifter. (Bryman & Bell 2005, s. 562) Detta uppfattas dock inte som något större problem då intervjupersonerna är medvetna om detta och att syftet med anonymiteten var att utomstående inte, genom denna uppsats, ska kunna ta reda på vem som sagt vad. Det faktum att Pelle valde ut intervjupersonerna kan tänkas ha speglat de resultat vi kom fram till då han har haft möjligheten att välja de personer som han, på ett eller annat sätt, anser vara mest lämpade för intervjun.

Vi är även medvetna om att flertalet av våra källor är av internationell art och detta kan uppfattas som ett problem vid anpassningen av dessa i svenskt småskaligt familjeföretag. Eftersom majoriteten av forskningen som hittades var internationell valde vi att använda oss av dem. Det som har gjorts för att öka validiteten var att studera litteratur inom småskalighet och familjeföretag för att därefter välja ut de teorier som har varit mest frekvent förekommande.

Vidare kan det faktum att Britta spontant deltog i Ingrid's intervju ha påverkat de svar som Ingrid gav under den tidsperioden Britta var närvarande. Dock finns det fördelar med att sammanföra fler intervjupersoner, då det enligt Christensen et al (2001 s. 176) kan framkomma oväntade resonemang då fler personer som är insatta i samma ämne pratar fritt kring det. Detta upplevde vi under intervjun, då Ingrid som tidigare berättat att hon inte hade några negativa åsikter vid Brittans närvaro uttryckte att hon tyckte att kommunikationen var aningen bristfällig.

3. Teoretisk referensram

Syftet med detta kapitel är att presentera de teorier och modeller vilka undersökningens bygger på. De områden som beskrivs är familjeföretag, små företag, framgång samt analys av nuläget.

3.1 Familjeföretag

En enda världsomfattande och konkret definition av vad ett familjeföretag är finns inte, utan det kan te sig på många olika sätt. En expertgrupp inom Europeiska kommissionen har dock fastställt ett antal kriterier som ska vara uppfyllda för att ett företag ska få gå under benämningen familjeföretag i deras mening. Majoriteten av beslutanderätten ska besittas av den (eller de) fysiska person(er) som etablerade företaget, av den (eller de) fysiska person(er) som förvärvat aktiekapital av företaget eller av makar, föräldrar, barn eller barns bröstarvingar till dessa fysiska personer. Majoriteten av beslutsfattanderättigheterna ska vara indirekta eller direkta och minst en representant från familjen eller en anhörig ska vara formellt involverad i ledningen av företaget. (Europeiska kommissionen, 2012)

Familjer som arbetar tillsammans möter enligt Craig och Lindsay (2002) många utmaningar i och med att de känslomässiga banden mellan medlemmarna måste länkas samman med företagets. Ett familjeföretag ses därför sällan som ett totalt system utan är uppdelat i två. Det ena är familjeföretaget utifrån företagssynpunkt. Här betraktas företaget som uppgifts-, kompetens- och resultatorienterat. De sociala relationerna inom företaget är därför influerade och guidade av normer och principer som underlättar den produktiva processen. Den andra delen är utifrån familjesynpunkt och från detta perspektiv menar Schneider (1989) att det som binder samman familjen är samarbete och enighet. Det är även den känslomässiga bindning och tillgivenhet som utvecklas mellan dess medlemmar samt en känsla av ansvar och lojalitet mot familjen som helhet. De olika medlemmarnas behov tas i stor beaktning och relationerna dem emellan är generellt strukturerade på så vis att de tillgodoser familjemedlemmarnas olika utvecklingsbehov och tenderar att värdera personen utifrån vem hon/han är. (Kepner 1983) I de allra flesta modeller

som ämnar beskriva familjeföretag tillämpas ett dubbelt system vilket innebär att de två synsätten förenas. (Whiteside & Herz-Brown 1991) Dessa två system bör dock bli igenkända som två olika för att sedan flätas samman så unikheten som ofta återfinns i familjeföretag tack vare denna relativt komplexa systemindelning träder fram. (Sharma, Chrisman & Chua 1997) På grund av de familjära relationer som finns inom ett familjeföretag kan konflikter enligt Davis och Harveston (2001) lättare eskalera och oenigheten leder snabbare till ett personligt plan. En utmaning som familjeföretag ofta ställs inför är det faktum att de är en familj. Problem såsom olösta personliga konflikter, bristande pålitlighet samt svåra familjerelationer kan lätt uppstå på grund av de nära relationerna som råder både på arbetsplatsen och privat. Att arbeta tillsammans intensifierar interaktionerna familjemedlemmarna emellan och eventuella olägenheter som föreligger. Carlock och Ward (2001, s. 4) påstår att om familjen tillåter dessa olösta problem i företagsmiljön drabbas kommunikationen och tillförlitligheten i negativ mening och det uppstår svårigheter för familjemedlemmarna att dela sina idéer, diskutera problemen och fatta gemensamma beslut. Samtidigt som familjerelationer på ovannämnda vis kan verka negativt på företaget kan dessa även vändas till en styrka, om medlemmarna är medvetna om dessa att faktorer påverkar dem. Familjemedlemmar kan i ett företag antingen vara en styrka eller en svaghet beroende på hur de väljer att utnyttja de nära relationer de har med varandra. Ignoreras detta blir företaget oundvikligen svagare. (Carlock och Ward 2001, s. 5)

Om familjemedlemmarna låter arbetet och företaget vara det dominerande i deras vardag och har tankesättet "företaget först", går detta ut över kommunikationen, identifikationen, lojaliteten, tiden och känslorna inom familjen. Om istället en motsatt situation råder, att familjen överbetonar tankarna om dess privata familjeangelägenheter, blir det till nackdel för företaget. Det drabbas då genom att kommunikationen, relationerna, utvecklingssamtalen, beslutsfattandet och strategiåsikterna inom företaget försämras. (Carlock & Ward 2001, s. 5ff) En välbalanserad avvägning av båda dessa eftersträvas därför, och leder till att en positiv miljö där både familjen och företaget frodas och fungerar. Denna balans mellan de två systemen menar Carlock och Ward (2001, s. 7) är grunden för hälsosamma relationer inom ett familjeföretag och den skapar tillit, engagemang, effektivitet och harmoni när de samverkar.

En annan stor utmaning inom familjeföretag är förmågan att på ett objektivt vis planera familjens och företagets gemensamma framtid. Många avstår helt från familjeföretagsplanering och misslyckas även med att utveckla en systematisk ram för att tänka på framtida strategier för deras familjer och företag. American Family Business Survey visar att mer än 69 % av de tillfrågade i undersökningen inte sade sig ha en skriftlig strategisk plan. (Astrachan, Dean & Andersen 2000) Strategiskt planerande stödjer hanteringen av ägandeövergångar, effektiv styrning och lönsamma affärsstrategier. En planeringsprocess för att guida och koordinera familjens och företagets agerande är därmed viktig. (Carlock & Ward 2001, s. 8)

3.2 Små företag

Mindre företag skiljer sig avsevärt gentemot större. Ägarens och ledningens roll är oerhört central och genomsyrar hela företaget då det är småskaligt. De små företagen blir sociala enheter/grupper i större utsträckning än de större. Ekonomer kan ofta ha svårt att förstå deras tillvägagångssätt vid bemötandet av problem som uppstår då deras sätt ofta kan uppfattas som icke rationella. Det finns tre vanligt förekommande karaktäristiska drag för ett mindre företag och dessa påverkar naturligtvis företaget och hur de väljer att bearbeta sin marknad. (Burns 2007, s. 14ff)

Små företag har ofta ont om pengar och har inte råd att, i samma utsträckning som större företag, exempelvis finansiera stora marknadsföringskampanjer eller att anlita dyra konsultfirmor för utförande av dessa. De får ofta satsa mer på att utveckla relationer till sina befintliga och potentiella kunder. Deras styrka ligger i att de kan investera mer tid och bygga mer nära relationer än att enbart tävla med ”pengarnas kraft”. Affärsbeslut måste ofta ha en relativt snabb avkastning och detta medför att beslutsfattande ofta blir kortsiktigt. Detta är en konsekvens av det mindre företags ofta väldigt strama budget. (Burns 2007, s. 14ff) Peel och Bridge (1998) fann i sin undersökning en positiv relation mellan ett framgångsrikt småskaligt företag och långsiktigt planerande, vilket tyder på att små företagen snarare bör eftersträva långsiktiga framför kortsiktiga mål.

Mindre företag är ofta verksamma på en marknad eller några få marknader som erbjuder ett fåtal produkter eller tjänster. Omfattningen på verksamheten har en tendens att bli begränsad. Utöver

detta har de små företagen ofta ett mindre antal kunder, vilket i sin tur medför att de är mer sårbara ifall de skulle förlora ett kundsegment eller dylikt. Detta är ytterligare en aspekt som bidrar till deras ekonomiska svårigheter. (Burns 2007, s. 14ff)

3.3 Framgång

Att beteckna ett företag som framgångsrikt är vanligt förekommande. Vad som menas med just ordet framgång är dock väldigt varierande. Att ta fram ett gemensamt framgångskoncept för alla företag medför en viss problematik då de olika situationerna och företagen skiljer sig från varandra, vilket leder till att deras specifika framgångskoncept utformas annorlunda. Denna problematik medför att en specifik definition av begreppet framgång bör fastställas för respektive företag. (Holmblad Brunsson 2002, s. 19)

Framgång kan enligt Holmblad Brunsson (2002, s. 19ff) mätas genom flertalet olika faktorer och beroende på vilken definition som väljes är det varierande svårigheter att uppnå denna framgång.

En faktor som mäter framgång är *duglighet*, vilket innebär att framgång är uppnådd då företaget nått sina i förväg uppsatta mål. Andra faktorn är *tillväxt* och denna handlar om att öka sin produktion, få fler kunder, större marknadsandel eller ökad vinst för att ses som framgångsrika. Tredje definitionen är *uppskattning*, vilken betyder att företaget är framgångsrikt om det blir berömda eller får utmärkelser, publicitet eller sponsorer av olika slag. Den fjärde och sista faktorn som mäter framgång är *överlevnad*. Denna är den mest förekommande mätfaktorn som innebär att företaget ser sig som framgångsrikt om det lyckats överleva och bedriva verksamhet under en lång tidsperiod. Med detta mått ses gamla företag som framgångsrika i och med att de klarat sig igenom många år av eventuella kriser, konkurrens och dylikt.

Samtliga av dessa ovanstående faktorer är självfallet inte definitiva definitioner som bestämmer framgång för ett företag, utan de fungerar enbart som mätinstrument för att kunna ha någonting att sikta och mäta mot. Oberoende av hur ett företag väljer att mäta sin framgång bestäms den dock först i efterhand. Att i förväg säga att ett företag är framgångsrikt är inte möjligt, vilket är en anledning till att företag dessutom intresserar sig för och strävar efter att uppnå effektivitet. (Holmblad Brunsson 2002, s 19ff)

Att vara förändringsbenägen, kreativ och öppen för den ständigt föränderliga omvärlden är enligt Frankelius (2001, s. 12ff) nödvändigt för att ligga steget före sina konkurrenter och därmed även nå framgång i bemärkelsen att växa och överleva.

De centrala delarna i ett framgångskoncept har enligt Burns (2007, s. 249ff) identifierats som:

- Det entreprenöriella karaktärsdraget: Denna ingrediens för att skapa framgång är grundläggande då ägaren/ägarna själv(a) måste ha viljan att lägga ner tid på sitt företag. En framgång och expansion sker sällan av en ren slump.
- Kulturen på företaget: Oavsett kultur genomsyrar den hela företaget. En bra kultur och det positiva det kan ge medarbetarna ska inte underskattas.
- Företagets styrka: För att lyckas bör det finnas bra finansiella system och en kompetent ledning. En medvetenhet om var företaget befinner sig idag, vilka deras kunder är och varför de handlar av just dem och inte av deras konkurrenter är nödvändigt.
- Strategier: Att inte ha en strategi kan nästintill vara sämre än att ha en dålig strategi. Vikten av en strategi som är bra formulerad är oerhört central.
- Tur: Vid alla de andra aspekterna spelar graden av tur in. Det kan ibland vara svårt att avgöra om framgången berodde på tur, gott omdöme eller bra timing. Det krävs ofta lite tur för att lyckas pricka in rätt timing.

3.4 Analys av nuläget

3.4.1 Affärsidé

”Det räcker inte med att säga att man är i transportbranschen... Man har ingen affärsidé förrän man också har en formel för hur det skall gå till `att tjäna pengar i transportbranschen` och förrän man har kunnat översätta den formeln i organisatoriska och andra arrangemang”.

(Normann 1993, s. 48ff)

En affärsidé uttrycker ett företags funktion i förhållande till sin omgivning och de behov de inriktat sig på, som sedan syftar till att tillgodose behov hos en grupp av kunder. Således handlar en affärsidé om vad företaget anser vara den centrala verksamhet som bedrivs. För att utveckla en väl fungerande affärsidé bör varje företag utveckla sin specifika kompetens som särskiljer dem

från deras konkurrenter. (Normann 1993, s. 48ff) En affärsidé bör ta hänsyn till faktorer såsom marknadsbehov, teknologi, kunder, produkter och eventuella konkurrensfördelar som kan utvecklas utifrån detta. (Roos. G & Von Krogh & Roos. J & Jacobsen 2004, s. 71ff)

Enligt Roos et. al 2004, s. 72 är affärsidén kortfattat en grundläggande beståndsdel som ämnar hjälpa företaget att:

- Skapa förståelse för sin egen verksamhet
- Skapa förutsättningar för att motivera medarbetarna
- Framkalla det affärsklimat som önskas
- Utforma underlag för fördelning av resurser
- Attrahera kunder som identifierar sig med företagets syfte
- Översätta syftet till konkreta mål samt därefter översätta målen till strategier

Etiska riktlinjer och attityder som företaget innehar är ytterligare faktorer som ska förmedlas i affärsidén. Det är ändå viktigt att affärsidén ska vara avgränsad i viss mån och innehålla utrymme för utveckling samt tillväxt. Under processen då företaget och ledningen skapar affärsidén måste de bearbeta alla de viktiga förhållanden som ligger till grund för deras verksamhet. Dessa utgörs av företagets historia, de resurser och den kompetens som finns att tillgå, värdering av omgivningen samt ledningens och ägarnas nuvarande uppfattningar. För att säkerställa att affärsidén ska hålla över tiden bör den fokusera på konkurrensfördelar. En avgörande aspekt vid utformningen av en hållbar affärsidé är huruvida företaget kan bevara befintliga och skapa nya konkurrensfördelar. Det är utöver detta viktigt att kontinuerligt utföra utvärderingar som gör att affärsidén kan utvecklas i takt med företaget. (Roos et. al 2004, s. 72ff)

Affärsidén förmedlas ofta i både extern och intern profilering, på olika trycksaker och i verksamhetsberättelser och utgör därför en viktig roll ur kommunikationssynpunkt. Den bör vara kortfattad, enkel att förstå och ha ett tydligt budskap. Detta för att underlätta förståelse för den, vilket leder till att medarbetare och kunder därefter kan ta ställning till företaget och produkterna som de erbjuder. Att medarbetarna förstår affärsidén och tanken bakom den har särskild betydelse då det är de som i sin tur ska förverkliga dessa affärsidéer. (Roos et. al 2004, s. 72ff)

3.4.2 Vision

För att på bästa sätt exemplifiera problematiken med att utforma en gemensam vision visas citatet nedan:

“Having your own individual vision is relatively easy. Building a shared vision in an företag is no easy task - it is not about simply going off and writing a ‘vision statement’”. (Burns 2007, s. 225)

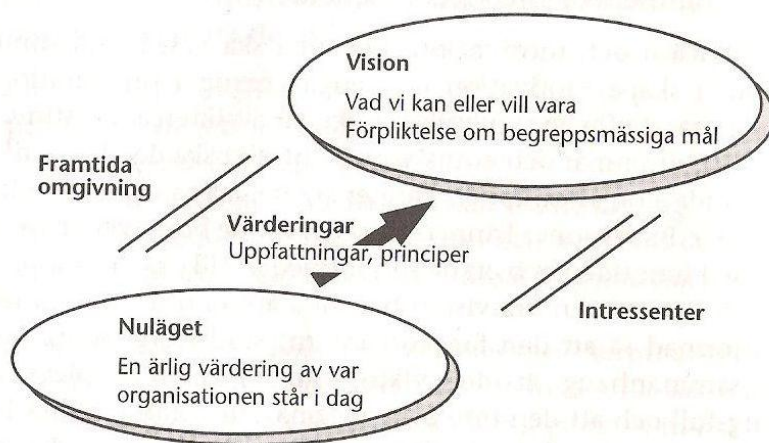
En vision ses ofta som en drömbild av framtiden. En visions syfte är att få människor i rörelse, att uppmuntra företaget och de anställda att hitta nya lösningar. Denna syftar även till att frånga gamla mönster och att bryta upp de dagliga rutinerna. Slutligen avser visionen att hjälpa de anställda till mer kreativitet, att motivera dem till att öka insatsen samt att samarbeta för att förbättra prestationen. (Roos et al 2004, s. 68) Dessa ovannämnda faktorer gör att ett företags vision anses som en av de mest fundamentala delarna i ett företag. (Roos et al 2004, s. 21) Den utformas dock ofta av företagets ledning, vilket negativt sett kan göra att deras syn på företagets framtid och dess utveckling blir överrepresenterad i visionen och att medarbetarna inte får bidra med sina åsikter. (Roos et al 2004, s. 68)

I ett företag finns det ofta många olika parter med olika framtidsdrömmar för hur företaget ska utvecklas i framtiden. Att ägarnas, styrelsens, ledningens och medarbetarnas önskemål och drömmar kan skilja sig gentemot varandras gör att det ibland kan bli problematiskt att formulera en gemensam vision för företaget. Detta representerar en av de större svårigheterna med att utforma en vision. (Roos et al 2004, s. 68)

Visionen har tre grundläggande funktioner. Den ska ha en legitimerande funktion där den sätter företagets verksamhet i ett samhällsperspektiv. Den bör påvisa vilken roll företaget ska spela i samverkan med andra aktörer i omgivningen och därigenom påverkas viktiga intressenter om att företaget har ett socialt och samhälleligt berättigande. Visionen fungerar dessutom som ett samlat uttryck för företagets framtidsmål och påvisar dess ambitionsnivå och fokus. Medarbetarna ska kunna identifiera sig i visionen för att det i sin tur ska medföra att de blir motiverade. Det är väsentligt att visionen upplevs som betydelsefull och att den skapar en mening för medarbetarna. (Roos et al 2004, s. 68)

Ledare är ofta medvetna om vikten av att ha en gemensam vision, trots det tar de sig sällan tid till att uttala denna. När en chef berättar för medarbetarna i ett företag att någonting ska förändras och utföras på ett annorlunda sett, beskriver de det företag de vill ha. Detta kallas *“the ought self”*, och kan översättas till *“borde-jaget”* och som helt enkelt innebär vad som borde göras. Detta skapar ofta konflikt med det så kallade *“the ideal self”* vilken betyder *“det idealistiska jaget”*. (Higgins 1987) Ofta tar människor den enkla vägen ut för att det kräver minst ansträngning, och istället ger efter för vad de andra förväntar sig och vad de *borde* göra. Detta resulterar i att de ofta känner sig vilsna och utan målmedvetenhet eller blir tvungna att ge upp sina drömmar. (Higgins 1987)

Vid utformningen av en vision är den första, centrala frågan att ställa sig: ‘Vilken verksamhet bedriver vi idag?’. Det är en oerhört bred fråga och för att kunna besvara denna bör en rad olika frågor och ställningstagande göras: Värdering av företagets storlek och utbredning, olika aktivitetsområden, produkter och marknader. Därefter bildas en uppfattning av företagets intensitet och karaktär och en avvikelseanalys görs. När denna avvikelseanalys genomförs har den sin utgångspunkt i var företaget befinner sig i dagsläget och var de vill vara i framtiden. De avvikelser som analysen påvisar ligger sedan till grund för viktiga val för företaget och dess utveckling. (Roos et al 2004, s.70)



Figur 2 - Utformning av en vision enligt Roos et al. (2004, s. 70)

3.4.2.1 Vision i ett familjeföretag

Fishman (2009, s. 7) menar att det är sällan en anställd familjemedlem ges utrymme för att leva ut de företagsmässiga visioner och drömmar denne har. För att ett företag ska lyckas fullt ut understryker han vikten av att alla medlemmar, och inte bara ledningen, ska få leva ut sina drömmar i familjeföretaget. Om inte detta möjliggörs finns risken att deras passioner upphävs och att de inte når upp till den motivationsnivå som krävs för att arbeta för att uppnå det önskade resultatet företaget har uppsatt. Detta leder i förlängningen även till att företagets vision inte heller uppnås. (Fishman 2009, s. 8)

En gemensam syn bland familjen och ledningen har visats sig vara en avgörande variabel då faktorer som resulterar i långsiktig ekonomisk framgång för familjeföretag har studerats. Andra faktorer är tillit, företroende för ledningen och att utveckla ett lärande nätverk samt en delad vision, vilken dessutom sägs vara den viktigaste. (Boyatzis & Soler, 2012) En gemensam framtida vision är hjälpsam för ett familjeföretag då det hjälper medlemmarna att fokusera på värden och framtida mål framför nuvarande frågor och problem. Det är den gemensamma visionen som länkar samman systemen familj och företag och skapar den styrka dessa två har tillsammans då de samverkar. (Carlock & Ward 2001, s.13ff)

3.4.3 SWOT-analys i familjeföretag

En logisk startpunkt för att utforska ett företags framtida potential är att analysera dess nuvarande position. För att utveckla en korrekt bild av företagets potential krävs en övergripande definiering av situationer som inverkar på företaget på olika sätt. En effektiv metod för att göra detta är upprättandet av en SWOT-analys. Detta är en mycket välanvänd metod för att på ett strukturerat vis planlägga ett företags nuläge genom att definiera dess styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Styrkor och svagheter har ett rent internt fokus in i företaget och ämnar fastställa vad företaget är bra på och inte. Den andra delen i analysen, möjligheter och hot, har ursprungligen ett mer externt fokus där utomstående faktorer i både positiv och negativ bemärkning fastställs. (Carlock & Ward 2001, s.155ff) SWOT-analysen kan dock appliceras internt i företaget om analysen ses som ett tankesätt istället för en utarbetad metod. (Fodness, 2005)

En SWOT-analys är ett bra verktyg för att tillhandahålla en summerad bild av kritiska faktorer som är av strategisk vikt för företaget. (Carlock & Ward 2001, s. 154)

Under arbetets gång då en SWOT-analys genomförs menar Carlock och Ward (2001, s. 154) att en god idé är att se till så många perspektiv som möjligt. Genom att tillsammans med uppriktiga medarbetare och pålitliga intressenter granska företaget, kan ledningens blinda punkter uppmärksammas och fler faktorer kan uppdagas. De menar vidare att en användbar teknik är att be nyckelmedarbetare, chefer, familjemedlemmar och eventuellt även utomstående intressenter såsom kunder att lista ett antal styrkor, svagheter, möjligheter och hot som de kan tänka sig är aktuella för företaget. Med hjälp av detta får ledningen enkel access till mer information samtidigt som det skapar ökat tänkande och medvetenhet gällande förändringar och framtida företagsstrategier. Den insamlade informationen kan sedan användas som underlag till ledningen i uppdrag att utveckla strategiska planer.

3.5 TOWS-matrisen

TOWS-matrisen, utvecklad av Heinz Wehrich, är en utökad SWOT-analys som arbetades fram för att efter utförd SWOT-analys ha möjligheten att gå ett steg längre i processen och väga de olika styrkorna, svagheter, möjligheter och hoten mot varandra. Det är en begreppsram för systematisk analys som underlättar matchningarna mellan de fyra olika faktorerna som en SWOT-analys frambringar. Att enbart ta fram företagens styrkor, svagheter, möjligheter och hot ger en överblickbar lägesrapport, men oftast tas det inte i beaktning att just kombinationerna av dessa fyra faktorer kan generera distinkta, strategiska val. Med hjälp av TOWS-matrisen tas ett företags konkurrenssituation fram ur vilken sedan fyra utmärkande uppsättningar av strategialternativ framträder. (Wehrich, Cannice & Koontz 2008, s. 117ff)

När de fyra faktorerna korsas bildar dem olika strategier, översatt till svenska kallas de:

- SvH-strategin, vilken med andra ord brukar benämnas mini-mini-strategin i och med att den ämnar minimera svagheter och hoten som företaget brottas med. Detta kan dock innebära att företaget måste slås ihop med något annat, skära ned eller i värsta fall likvidera.
- SvM-strategin, som innebär att svagheter bör minimeras samtidigt som möjligheter maximeras. Om de svagheter som företaget har kan tänkas förhindra fullt utnyttjande av

möjligheterna, kan en extern part behövas för att ta itu med de svagheter som företaget inte kan tampas med.

- StH-strategin, i vilken de styrkor som företaget besitter används för att hantera hoten de står inför. Således kan företaget använda sina styrkor för att klara av ett hot.
- StM-strategin är den mest önskvärda positionen. Här används företagets styrkor för att dra fördel av de möjligheter som finns. Tanken är att de faktorer som dykt upp inom de andra positionerna ska röra sig mot denna. Företagets svagheter strävar de efter att övervinna och omvandla till styrkor och hoten som finns bör de försöka hantera, så att de kan fokusera på möjligheterna. (Wehrich, Cannice & Koontz 2008, s. 118)

För att kombinera de olika faktorerna som framkommer som styrkor, svagheter, möjligheter respektive hot görs en interaktionsmatris. Där används siffran noll (0) för att markera vilka sammansättningar av faktorer som har en mycket svag eller icke-existerande relation. Detta för att dessa på ett tydligt sätt kan uteslutas i analyskedet. De övriga faktorerna som på något vis korrelerar och som är av intresse markeras normalt med plustecken (+) för att påvisa att en relation existerar. För att betona vissa specifika relationer markeras detta fält med fler plus (++). Olika relationer har olika vikt och starka korrelationer vilket då framträder i och med dessa plustecken. Siffror istället för plustecken förekommer även vid denna sambandsmarkering. Med hjälp av denna matchning skapas en grund för att i nästa matchningsskede inse vilka lovande strategier som kan tas fram genom att företagets styrkor och möjligheter är optimala i dessa avseenden. (Wehrich 1982)

		Strength									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Opportunity	1	+	0	+	0	0	+	+	0	0	0
	2	+	0	0	+	0	0	0	+	0	0
	3	0	0	0	+	0	0	0	0	0	+
	4	+	+	+	0	+	+	0	+	+	+
	5	+	0	+	0	0	0	+	0	0	0
	6	+	0	0	0	+	0	0	0	+	+
	7	+	+	0	+	+	0	+	+	+	+
	8	0	0	0	0	0	+	0	0	+	0
	9	+	0	0	+	0	0	0	+	0	0
	10	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0

Figur 3 - Interaktionsmatris (Wehrich 1982, s. 62).

Detta är ett exempel på en interaktionsmatris som visar hur matchningar kan se ut mellan företagets olika styrkor och möjligheter.

	Internal Strengths: 1. Strong R & D and Engineering 2. Strong Sales and Service Network 3. Efficient Production/Automation Capabilities	Internal Weaknesses: 1. Heavy Reliance on One Product (Although Several Less Successful Models were Introduced) 2. Rising Costs in Germany 3. No Experience With U.S. Labor Unions if Building Plant in the U.S.
External Opportunities: (Also Consider Risks) 1. Growing Affluent Market Demands More Luxurious Cars with Many Options 2. Attractive Offers to Build an Assembly Plant in U.S. 3. Chrysler and American Motors Need Small Engines	SO: 1. Develop and Produce Multiproduct Line with Many Options, in Different Price Classes (Dasher, Scirocco, Rabbit, Audi Line) (O1 S1 S2) 2. Build Assembly Plant Using R & D, Engineering, and Production/Automation Experience (O2 S1 S3) 3. Build Engines for Chrysler and AMC (O3 S3)	WO: 1. Develop Compatible Models for Different Price Levels (Ranging from Rabbit to Audi Line) (O1 W1) 2. To Cope with Rising Costs in Germany, Build Plant in U.S., Hiring U.S. Managers with Experience in Dealing with U.S. Labor Unions (O2 W2 W3)
External Threats: 1. Exchange Rate: Devaluation of Dollar in Relation to Deutsche Mark (DM) 2. Competition from Japanese and U.S. Automakers 3. Fuel Shortage and Price	ST: 1. Reduce Effect of Exchange Rate by Building a Plant in the U.S. (T1 T2 S1 S3) 2. Meet Competition with Advanced Design Technology - e.g. Rabbit (T2 T3 S1 S2) 3. Improve Fuel Consumption Through Fuel Injection and Develop Fuel Efficient Diesel Engines (T3 S1)	WT: A. Overcome Weaknesses by Making Them Strengths (Move Toward OS Strategy) 1. Reduce Threat of Competition by Developing Flexible Product Line (T2 W1) B. Possible Options <i>not</i> Exercised by VW: 1. Engage in Joint Operation with Chrysler or AMC 2. Withdraw From U.S. Market

Figur 4 -Applikation av TOWS-matrisen på Volkswagen för att exemplifiera utseendet och tillvägagångssättet (Weihrich 1982 s. 63).

Detta är ett exempel från en TOWS-matris utförd på Volkswagen, där de olika konkreta hoten, möjligheterna, strykorna, svagheter som framtagits kombineras i potentiella strategier.

I nästa skede av analysen matchas de kombinationer som i interaktionsmatrisen benämns som intressanta ihop. Detta ger en överskådlig bild av de konkreta styrkor, svagheter, möjligheter och hot företaget har och hjälper till att kombinera dessa till möjliga strategier. (Weihrich 1982)

Då strategier tagits fram som en guide för vad företaget kan göra, fungerar dessa även för att hjälpa utvecklandet av en gemensam vision. (Carlock & Ward 2001, s. 42)

4. Intervjuer med anställda på Robertsons

I detta kapitel åskådliggörs den empiri som insamlats med hjälp av semi-strukturerade intervjuer genomförda tillsammans med fem anställda hos Robertsons. Dessa utgör även empirins fem delar där en återberättelse av intervjuer med Thomas, Pelle, Åsa, Johan samt Ingrid presenteras.

De citat som redovisas i texten är hämtade ur ljudinspelningen som genomfördes under intervjuerna.

4.1 Intervju med Thomas

Thomas växte upp med föräldrar som drev en livsmedelsbutik och har sedan föräldrarnas pensionering jobbat på slakteri. Genom detta fick han för flera år sedan förfrågan om att driva Robertsons, vilket han i det läget tackade nej till. När han tillfrågades en andra gång för ca 4 år sedan var hans situation annorlunda och intresset fanns då för att ta över företaget. Han är idag delägare med 60% av ägandet i företaget och ansvarar för butiken och styckning av kött samt uttrycker att han även utför andra sysslor vid behov.

Han beskriver Robertsons med orden kvalitet samt traditionsrikedom och uttrycker att han tror att företaget utåt sett associeras med hög kvalitet. Han tror att företaget om 5 år har expanderat och beskriver att detaljhandeln är det område som har högst potential att genomföra en expansion i, då butiken ligger i ytterkant för vad de kan göra försäljningsmässigt efter stora omsättningsökningar som redan skett.

När han tillfrågas om företaget har en uttalad affärsidé ställer han sig frågande till begreppet men säger därpå att korven som tillverkas ska hålla högsta möjliga kötthalt, samtidigt som den innehåller så få tillsatser som möjligt. Han beskriver att de har idéer om var och vad företaget ska vara, samt att de ”skjuter lite från höften”. När det gäller vision svarar han att mycket är känsla men att bevara namnet Robertsons tror han mycket värde ligger i, samt att ge en hög grad av service. Han uttrycker att de strävar efter att bli bättre hela tiden men att förbättringarna inte är

direkt konkret definierade. Han uttrycker även att eventuella förändringar endast sker för att öka kvaliteten då andra företag ofta gör det motsatta för att sänka priset. Han uttrycker sedan att en uttalad vision inte i nuläget finns i företaget. Hans uppfattning om företagets centrala verksamhet är att kärnan är produktionen samt att de jobbar för att utveckla styckningen. Han uttrycker även att butiken är essentiell då det är där produkterna förmedlas till kund.

När han tillfrågas om huruvida det faktum att han är en del av den styrande familjen i företaget påverkar, svarar han att det blir väldigt mycket samtal om jobbet på fritiden. Han uttrycker att det kan vara fördelaktigt då det från familjen finns en större förståelse för att han ibland måste jobba på obekväma tider. Han uttrycker vidare att det för honom är en naturlig del i arbetet då han är uppväxt i ett familjeföretag och att en av de positiva aspekterna med att jobba med släktingar är att förtroendet för personerna är högre. Dock är det svårt att skilja på familje- och yrkesrollerna då han alltid är tillgänglig, även utanför arbetstid, vilket gör att yrkesrollen är svår att koppla bort. *“Det är jobb hela tiden, så är det”*. Han uttrycker att det även föreligger en naturlig skillnad mellan ledare och personal och inte tror att det är särskilt många i personalen som funderar på jobbet när de är hemma.

När det gäller företagets småskalighet beskriver han att detta ofta innebär blixtnabba beslut med kort beslutsväg men att målet är att jobba långsiktigt. Trots att de inte definierat hur mycket de vill växa med, et cetera, har de mål för framtiden. Han uttrycker att de har tillgång till mycket siffror och information genom kompetenser i företaget men att Johan och Åsa ofta litar mer på magkänsla än på siffrorna.

En av honom uppfattad fördel med småskaligheten är att människorna har goda relationer, vilket leder till att ingen i företaget är anonym. Han uttrycker att detta även kan uppfattas som en nackdel ifall en situation skulle uppkomma där de exempelvis blir tvungna att säga upp någon. Anledningen är att det är svårt att *“bara lyfta bort brickor i spelet”* när det finns en relation till människorna. Finansiellt sett anser han att det är lättare att växa i lagom takt då företaget är småskaligt, där krav inte finns från aktieägare med avseende på utdelning.

När det gäller kommunikation uppfattar han att personerna i styrelsen tänker i samma banor och att de alla är överens om att de exempelvis vill att de anställda ska må bra. Till de anställda sker kommunikation officiellt genom inplanerade möten men även på ett inofficiellt plan då han arbetar sida vid sida med de anställda i butiken. Det görs försök för att få de anställda delaktiga i beslut men han säger sig inse att vissa beslut måste tas utan deras inblandning. Vid sådana tillfällen hålls styrelsemöten som enligt hans uppfattning är väldigt formellt upplagda.

Han anser de anställda vara relativt uppstyrda och att det är positivt. Han tror att deras situation har förändrats mycket sedan deras förvärv av företaget. Han uttrycker att de anställda under den förra regin hade en väldigt avslappnad situation på arbetsplatsen, där det fanns ett överflöd av anställda samt att de inte förväntades arbeta lika hårt. Han uttrycker att de inte har råd att driva ett företag om inte alla *“ger järnet”* och uttrycker att det troligen finns en fördel i att chefen är närvarande. Han beskriver det som att *“målet är ju att vi ska ha råd att bedriva verksamhet och det innebär ju att alla jobbar för det också. Så det är ju för personalens skull vi vill ha ett driv”*. Han tror att den rådande arbetssituationen skulle kunna uppfattas som obekvämt för de anställda, som var anställda även under den tidigare regin.

Samtliga tycker inte alltid likadant men för hela företagets del har det enligt honom gått mot det bättre. När det gäller beslutsfattande anser han att de i nuläget tar de beslut som är relevanta för företaget och om det uppkommer obefogade motsättningar *“är det ju bara för de anställda att ställa in sig i ledet, annars får de ju bara göra nåt annat istället. Blir det så, så blir det så. låter hårt kanske, men så är det”*. Han ser en situation där personer kommer in som nya chefer som potentiellt problematiska men att det för deras del inte uppstått någon problematik. Han berättar att vissa har uttryckt en vilja att hålla saker såsom de alltid varit men styrelsen har alltid fattat de beslut som krävts.

Hans självupplevda bild av företagets styrkor är förutom den höga kvaliteten och servicegraden deras flexibilitet när det gäller att lösa problem och att anpassa sig till kunderna inom detaljhandeln när det gäller leveranser och dylikt. Utöver detta kan de anställda fylla många olika positioner i företaget. En av honom upplevd svaghet är att många av de anställda inte tar för sig speciellt mycket och detta är något han saknar i personalen. En potentiell lösning på detta är enligt honom att anställa en extern person som inte redan har en anknytning till företaget. Detta

då han tror att det skulle vara svårt för en redan anställd person att gå in i en annan roll, då de anställda arbetat ihop så länge. Gällande framtida möjligheter uppfattar han dessa som "massvis", och har många idéer om hur företaget skulle kunna utöka sin verksamhet. Många idéer ligger enligt honom på ett tidigt stadium och uttrycker att han är nöjd om en tiondel av dessa förverkligas. Han uttrycker även att: "det gäller ju att landa där man är också, inte bara rusa iväg hela tiden". Han uppfattar inte att det existerar några interna hot inför framtiden. Produktions- och lokalmässigt finns det enligt honom kapacitet för expansion men menar att det i företaget skulle det behövas fler anställda inom vissa områden för att klara av en ökad utökning.

Avslutningsvis anser han att de i ledningen är väldigt förändringsbenägna och absolut inte räds förändringar. Vissa anställda är enligt honom dock bakåtsträvare och väldigt reserverade mot förändringar.

4.2 Intervju med Pelle

Pelle är delägare i företaget och äger det till 40 %. Det huvudområde han arbetar inom är detaljhandeln där han har arbetsuppgifter främst inom försäljning där han bland annat ringer butiker och inhämtar order från dessa. Han är ekonomi- och administrationsansvarig och sköter dessutom införsäljningen ute i butikerna samt packar varor. För honom är det angeläget att, i synnerhet i ett litet företag, delägare gör lite av varje och menar att det får en helt annan tyngd i det han säger om han är medveten om hur verksamheten fungerar samt att han på så vis vet vad han kan lova och inte lova. År 2008, då han började på företaget, sysslade han med lite "tråkigare arbetsuppgifter" såsom diskning och skivande av smörgåsmat då han anser att det är viktigt att börja från botten, oavsett vilken roll som innehas. Han menar att det är svårt att komma och bestämma och han inte har koll på företaget samt att det är lättare att ta bättre beslut om han vet hur det fungerar på "golvet" och om han lär sig vad de sysslar med i det dagliga arbetet där.

Han känner att han är delaktig och kan påverka på grund av att han är delägare och han tror att han gör allt han kan för att göra de andra anställda delaktiga och involverade. Detta då han uppfattar det som viktigt och som "vägen till framgång", men han medger att det dock är han som bestämmer huvuddragen.

Robertsons uppfattas av honom som ett litet guldkorn, men medger att - *“vi tror vi är mer kända än vi är”*. Han anser att det är mycket kvar att göra men han tror att det borde finnas stor efterfrågan på deras produkter. Då han förutspår var företaget kan befinna sig om fem år tror han att företaget kommer ha växt och pekar på att det hänt så mycket inom företaget på de fyra senaste åren de stått som ägare.

Gällande den egna butiken ser han inga hinder för att de skulle kunna öppna fler sådana på andra platser i Örebro med omnejd. Han önskar också att de skulle växa inom detaljhandeln och avslöjar att en storsatsning ska göras inom detta område till midsommar detta år. Produktionen är inte problemet om de skulle växa, menar han, och berättar att de i nuläget enbart har tillverkning 2,5 dagar per vecka och att där finns mycket kapacitet kvar då de med lätthet skulle kunna fördubbla sin produktion.

Pelle är teoretiker och tror att det är viktigt att ha en uttalad vision inom ett företag, vilket han även fått sagt till sig att det är ett måste, men han menar ändå att det inte känns behövligt för Robertsons *“av någon anledning”*. Han säger att han borde tycka det är viktigt, men att han inte gör det på grund av att han inte tror att han eller andra inom företaget skulle arbeta på ett annorlunda sätt oavsett om de har konkreta mått att nå upp till eller ej. Han säger att deras målbild är att växa och att det räcker för att företaget ska ståva åt det hållet. Han berättar att de i ledningen har denna framtidsbild så klart framför sig att de inte ser det nödvändigt att konkret skriva upp vad de vill för att de vet det så väl själva. Det faktum att de anställda kanske inte tänker och känner likadant säger han att de dock kanske tappar i och med detta. Så om de skulle upprätta en uttalad vision menar han att det skulle det vara för de anställdas skull och inte för ledningens.

Den centrala verksamhet som bedrivs på Robertsons anser Pelle vara försäljning av kött och chark. Sedan hans svåger kommit in i företaget har dock mer fokus lagts på kött istället för chark. De säljer mer chark i kilo än kött, men sett till kronor inbringar köttförsäljningen mer.

Någon uttalad affärsidé har företaget inte men efter en stunds funderande säger Pelle att det går ut på *“tillverkning och försäljning av charkprodukter av bästa kvalitet till konsument i egen butik*

och via detaljhandel". Han tror dock inte vi skulle få samma svar om vi frågade någon annan. Han menar att de har en affärsidé men att den kan skilja sig åt beroende på vem som uttalar den, men i stora drag är alla medvetna om vad huvudsyftet med verksamheten är trots att de inte benämner det som sin affärsidé. Han anser att den ligger i den kultur som råder i företaget sen långt tillbaka, långt före deras tid. "*Så mycket bättre*" är Robertsons slogan som framarbetades av ledningen efter att de inte var nöjda med den slogan som en reklamkille hjälpt dem med att ta fram. Denna löd "*äkta vara för smak och kvalitet*", och det står på de flesta ställen i samband med företag, men personligen tycker Pelle att den är tråkig och intetsägande, vilket var anledningen till att de mer och mer börjat ta in "*Så mycket bättre*" istället. Denna slogan menar han kan tolkas på olika sätt vilket gör att det är lite upp till betraktaren att avgöra vad Robertsons är bättre på. Han nämner att det exempelvis kan syfta till de nya lokalerna, till kvaliteten på varorna et cetera.

Det faktum att ledningen är släkt tycker Pelle är bra. Han säger att de tillfällen då de är oense om någonting är de bästa tillfällen och att det då är bra att de är flera stycken. De är överens lite för ofta och menar att han gärna skulle se att de skulle tycka mer olika. Det finns dock några saker de inte är överens om, men han menar att det inte gäller stora, avgörande frågor. Han berättar om de styrelsemöten som ledningen håller, vilka är väldigt formella i sin karaktär. Pelle brukar förbereda sig någon dag innan för att kunna presentera de olika berörda ämnena på ett övertygande vis. Han säger att han ofta får som han vill men att han inte upplever det som att han kör över de andra, utan att det ligger i att han i förväg tänkt igenom vad som skulle vara bra för företaget och att de andra håller med honom om det. Personerna i ledningen har dock utslagsröst på sina egna områden, då de anser att de har bäst insyn på just dessa respektive delar.

Kommunikationen ledningen emellan gällande olika beslut sker på styrelsemöten, vilka nästan aldrig är förlagda på dagtid och vardagar utan som oftast på söndagseftermiddagar. Pelle är osäker på om han önskar att de övriga personerna i ledningen vore mer förberedda inför styrelsemötena eller ej, han menar att det ibland är smidigt att bara kunna bocka av ärendena i och med att det ofta blir många olika punkter att ta upp och att de inte kan fastna på ett ämne alltför länge. Har de något större ärende som kräver mer djupgående diskussioner brukar de sätta sig ned någon timme på dagtid och prata om just denna fråga.

Han anser att det inte är så nödvändigt för de andra att förbereda sig utan den som kan ärendet bäst berättar vad som gäller, vilka problem som ligger för handen och vilka frågeställningar som finns. Han menar att det brukar fungera bra som det är nu. Gäller det stora beslut såsom ombyggnation eller liknande säger han att mycket faller på honom då det handlar om att räkna på det hela och inte fungerar att ”gå på känsla”. Han räknar då på de olika alternativen och rådfrågar de andra om saker de har bättre koll på än han har. Vid mindre investeringar som exempelvis inköp av en packmaskin görs dock inga kalkyler.

Han berättar även att de under de första åren hade utvecklingssamtal med de anställda men att dessa inte efterfrågades och att de därför tagits bort. Han tycker att det kändes lite fånigt att ha sådana formella utvecklingssamtal i ett sådant litet företag. Han tror dock att det kan vara av värde både för ledningen och personalen då det kan vara skönt för de anställda att prata med ledningen, så dessa samtal funderar de enligt Pelle på att återinföra.

Pelle säger att de andra anställda kan komma med förslag om de vill göra förändringar men att han önskar att det skulle ske i större utsträckning, då det i nuläget inte sker ofta. För att göra alla anställda delaktiga i hur det går för företaget, finansiellt sett, har Pelle valt att fokusera på försäljningen. Varje vecka mäter han årets försäljning mot samma vecka föregående år och redovisar dessa förändringar i diagram som läggs i fikarummet. Han säger att han dock aldrig fått respons på dessa papper från de andra anställda. De har precis börjat med att för varje stapel som visar en positiv förändring avsätta 500 kronor som alla de anställda sedan gör någonting roligt för tillsammans. Blir det positivt resultat varje vecka handlar det om 52000 kronor, understryker han.

De har som regel att hålla personalmöten en gång i månaden men ofta blir det mer sällan, men han säger att han tror att medarbetarna kommer efterfråga fler möten.

Det faktum att Robertsons är ett småskaligt företag ser Pelle som positivt. Han säger att han tror att de övriga anställda och även han själv tycker att det är roligt att arbeta i ett litet företag för att det resulterar i korta beslutsvägar och att alla kan påverka om de vill. Han berättar att det, förutom släktskapet i ledningen, finns ett syskonpar och ett gift par som arbetar på företaget och medger att han tycker att det blivit lite för mycket kopplingar mellan alla. “Är någon ledsen så är

två ledsna”, säger han och menar att det är det som kan göra dessa kopplingar och relationer problematiska.

Om det dagliga arbetet påverkas av att ledningen är en familj har Pelle svårt att avgöra men han tror inte att det märks av så mycket. De har inte med varandra att göra och de har så olika verksamheter att de ofta inte stöter på varandra under dagarna, utan de interagerar mest med de övriga kollegorna som verkar inom deras områden. För att göra dessa delaktiga rådfrågar Pelle sina kollegor inom detaljhandeln om frågor som rör just detta område. Det är dock sällan de har några synpunkter, medger han. Han uppfattar dessutom att alla i personalen får chansen att berätta vad de tycker, men inser samtidigt att det inte är säkert att de känner likadant.

Ur ett finansiellt perspektiv tycker han att företagets småskalighet är dåligt i och med att de har mycket indirekta fasta kostnader oavsett hur mycket de producerar. Robertsons har enligt Pelle svag lönsamhet men starkt kassaflöde, varpå han gärna vill öka lönsamheten. Han menar att detta är svårt på grund av att de fortfarande har så mycket avskrivningar kvar från förvärvet av företaget och uttrycker därmed att det inte finns många finansiella fördelar med att vara ett litet företag.

En av Robertsons styrkor anser Pelle är att de har funnits i 80 år. Detta menar han har gjort att många har en relation till företaget sen barnsben och att företaget har ett gott rykte, vilket gör att många känner till dem. Ytterligare en styrka anser han vara att de har bra kvalitet på sina produkter. Internt anser han att dess styrka ligger i att de funnit ett bra sätt att organisera sig på så att Pelle och Thomas tar hand om var sin del och har *”björnkoll”* på respektive område. De är inte heller utelämnade till någon distributör såsom Schenker som låser deras varulager, utan sköter det själva med hjälp av ett åkeri. Han berättar att de därmed kan erbjuda sina kunder inom detaljhandeln hög service i form av extrautkörningstjänst på helgerna om kunden hör av sig och har slut på vissa av Robertsons varor et cetera. Detta, menar Pelle, gör att de är flexibla som företag.

Svagheter med företaget menar han är just det faktum att många har en relation till Robertsons sedan barnsben på grund av att dessa kunder *”börjar dö av”*. Detta resulterar i att de behöver

finna nya kunder som ersätter dessa. En annan svaghet ligger i att Pelle och Thomas inte har någon koll på produktionsavdelningen utan enbart arbetar inom detaljhandeln respektive butiken. Där sköts saker likadant som de gjorde för 4 år sedan, menar han, medan nästan allting har förändrats inom detaljhandeln och butiken. Den gamla ägaren, Johan, driver produktionen som sin egen del i företaget och ledningen har egentligen inte så stor påverkan på detta. Pelle understryker dock att Johan gör ett bra jobb och att det inte finns några nackdelar med att det är uppdelat.

Vad som ytterligare är bristfälligt menar Pelle är kommunikationen och informationen till personalen. Han medger att den är näst intill katastrofal då de ännu inte haft något möte under detta år och berättar att om han varit i de andras kläder hade han själv velat veta vad som händer i företaget. Informationen bör förbättras för att personalen ska få en känsla av att de vet någonting och att de ska kunna få feedback på sina arbetsuppgifter, menar han.

Möjligheter som ligger framför Robertsons tror Pelle kan vara en intern omorganisering där de tre som nu utgör ledningen istället skulle gå in och äga en tredjedel var. Han ser inte heller något hinder i att vara ännu fler delägare, kanske till och med fyra stycken, där även en kan stå som ledare för produktionsområdet. Det tror han skulle ge mer stuns i arbetet, men han tror dock att de övriga anser att det är bra som det är i nuläget. Robertsons hot är mestadels av extern art, menar Pelle, och handlar om konkurrenser som blir större och större. Ytterligare ett hot menar han är företagets ineffektiva produktion. Denna står utanför ledningens huvudområden och får lov att sköta sig själv.

4.3 Intervju med Åsa

Åsa är i grunden lärare, och kände att hon ville prova på att arbeta på Robertsons då hennes tidigare arbetsgivare drabbades av nedläggning. Hon var dock även innan anställningen involverad i företaget som del av ägarfamiljen, då hon är gift med delägaren Thomas. På företaget arbetar hon i butiken samt med cateringuppdrag vilka hon även under sin läraranställning utfört på sin fritid. Åsa uttrycker att hon i augusti började jobba heltid på företaget och att hon ännu inte bestämt sig om hon ska fortsätta sin anställning hos Robertsons eller gå tillbaka till lärarrollen.

När hon tillfrågas om sin bild av företaget beskriver hon det som anrikt, gammalt, familjeföretag samt att hon tror att det uppfattas som ett ganska fint företag som använder bra råvaror. Inom fem år hoppas och tror hon även att företaget nått ut till en mer breddad, yngre kundgrupp.

Visionen är enligt henne att använda bra råvaror. Detta innebär ur hennes synvinkel att i så stor utsträckning som möjligt använda närproducerade varor, som hon uttrycker det, *“helt enkelt bra produkter”*. Hon anser sig själv ha med sig det tankesättet hela tiden, men är osäker på om övriga anställdas tankar går i samma banor. Enligt henne pratas det inte tillräckligt om vad de vill med företaget, att det största diskussionsämnet är arbetsuppgifter. Hon uttrycker att en uttalad vision existerar, att ledningen skev den tillsammans men att de inte suttit ned med övriga anställda och diskuterat igenom visionen. När det gäller den centrala verksamheten i företaget är den enligt henne svår att definiera, då det pågår så många olika verksamheter. Dock pekar hon ut tillverkningen som den mest centrala då det är grunden till de övriga verksamheterna. Hon uttrycker även att tillverkningen är såsom *“gamla Robertsons”*, att det är den verksamhet som ändrats minst sedan familjen tog över företaget. Enligt henne är butiken även central men uttrycker att hon själv antar sig vara partisk då hon jobbar där. När hon tillfrågas om företagets affärsidé hänvisar hon till den existerande sloganen, *“så mycket bättre”*, och uttrycker att det troligen går att komma fram till en idé som är mer passande för Robertsons.

Åsa anser det vara positivt att arbeta tillsammans med familjemedlemmar. En av fördelarna med att jobba med sin man är enligt henne att de har förståelse för varandras arbetssituation, att de ibland behöver jobba långa dagar et cetera. Hon uttrycker dock att en faktor som inte är positiv är att det diskuteras mycket jobbrelaterade ämnen även på fritiden och att det därmed är svårt att koppla bort arbetet i vardagen och separera yrkes- och familjerollerna. Hon påvisar att hon inte är ägare *“på papperet”*, men att hon på sätt och vis blir involverad i ägarrollen genom sin relation till Thomas. Hon anser vidare att hon tillsammans med Thomas och Pelle bestämmer gemensamt då de utgör företagets styrelse. När stora beslut står inför dem har styrelsen ordentliga möten vilka oftast hålls utanför den normala arbetstiden och dessa upplever hon vara väldigt formella. Hon uttrycker att de ibland tas vissa beslut i andra mer inofficiella sammanhang, exempelvis då de ses på fritiden.

Beroende på omfattningen av ämnet som ska beslutas om, involveras de övriga anställda. Åsa menar att det är viktigt att prata med alla men att det inte alltid händer att de gör det. Dock är Johan oftast involverad i de flesta beslut som tas i egenskap av expert inom tillverkningen. Hon berättar vidare att de planerat att ha ett möte i månaden med alla anställda men att den planen tyvärr inte hållits. Hon tror själv att de anställda saknar dessa möten och att de känner att informationen är bristfällig, och menar att problemet med informationen måste lösas.

Ett problem hon framför är det faktum att de arbetar så uppdelat, på olika avdelningar, vilket enligt henne påverkar informationsflödet. Åsa uttrycker sina känslor gällande denna uppdelning som: *“Fast än vi jobbar med samma sak jobbar vi inte så mycket tillsammans egentligen, det är lite tråkigt”*.

Hon anser sig själv inneha en chefsroll och en personalroll på samma gång, något hon tror kan vara svårt att skilja på då de inom de olika avdelningarna praktiskt jobbar väldigt nära varandra. Hon uttrycker att det hade varit mindre problematiskt att vara chef i ett större företag där det praktiska arbetet inte delas, och att det inte råder personlig kontakt i samma utsträckning. Något Åsa dock ser som fördelaktigt med att arbeta nära personalen är att hon är fysiskt närvarande och, som hon uttrycker det, *“man hade ju annars inte vetat vad som händer och inte händer när chefen inte är där”*.

En fördel hon kan se med ett småskaligt företag är att hon tror att det är lättare att få en ekonomisk översikt över verksamheterna, att kunna följa upp resultat för hur det har gått. Hon uttrycker att de dock inte i nuläget har en fullständig uppdelning av verksamheterna utöver siffermässiga mått. Hon berättar vidare att de mål som existerar för företaget är av relativt kortsiktig karaktär, vilka är *“ett par år framåt”* och att de inte planerar längre än så.

Enligt Åsa är en av Robertsons största styrkor den nämnda höga kvaliteten, samt att de börjat fokusera mer på kött. Hon berättar att: *“trots att det är ett anrikt företag vill man ju få in lite nytänkande. man vill ju ha in lite nytt tänk”*. Två faktorer hon själv anser begränsa nytänkandet är dels tiden de har till att utföra saker och ting, och dels bakåtsträvare bland personalen som absolut inte vill göra förändringar. Hon tycker att de provar sig fram för att upptäcka vad som

mottas väl av kunderna men att det är svårt för ett småskaligt företag att lyckas då de inte kan konkurrera med priser på samma sätt som större företag kan. Hon anser vidare att de bör lägga mer pengar på reklam men har insikt om att det är en stor utgift, samt att de får *“väga varje krona då företaget köpts så dyrt”*. Åsa avslutar intervjun med att berätta om en förändring hon drömmer om att göra och uttrycker: *“Jag skulle tycka det var kul att ha butik inne i stan. Det är ett mål hos mig”*.

4.4 Intervju med Johan

Johan är den förre ägaren av Robertsons Charkuteri AB och är barnbarn till grundaren av företaget. Han köpte upp företaget vid 25 års ålder och drev det sedan i ca 20-25 år tills han sålde det till Pelle och Thomas. Företaget hade då funnits i tre generationer inom familjen Robertson. Enligt Johan är han själv inte någon företagare utan brinner enbart för själva arbetet i sig och beskriver försäljningen av företaget enligt följande: *“Det näst bästa jag har gjort är att sälja företaget, det bästa jag gjort var att köpa det”*.

Johan har arbetat och varit charkuterist enda sedan grundskolan och det arbetar han med på Robertsons än idag. Han upplever att de nya ägarna verkligen lyssnar på honom och att hans idéer och den kunskap han har verkligen tas i beaktning, samt att en stor del av hans idéer redan har realiserats. Johan känner att han nästan måste *“lägga band på sig”* och sina idéer för att han ska ge de nya ägarna en chans att sätta sin egen prägel. Försäljningen av företaget upplever han som positivt, eftersom detta i sin tur medför att han enbart kan koncentrera sig på jobbet.

Enligt Johan kännetecknas Robertsons av att deras varor håller en högre kvalitet än konkurrenterna samt deras anrika tradition. Han är helt övertygad om att försäljningen har ökat avsevärt om fem års tid och att det har tillkommit mycket nya kunder samt att detta till stor del beror på Pelle och Thomas många nya idéer och driv. Han anser inte att produktionen är något problem då de nya lokalerna möjliggör för en ökad produktion så att de ska kunna matcha den nya efterfrågan.

På frågan om de har en gemensam uttalad vision svarar han att *“det får de nya ägarna stå för”* och att han har sin egna, gamla vision. Denna innebär att han är mån om varorna och att den höga

kvaliteten ska bibehållas, mycket på grund av folk förknippar honom med företaget. Han 'är' Robertsons. Något behov av en delad gemensam vision finns inte, anser han.

Den centrala verksamheten för Robertsons är enligt Johan produktionen, då han uttrycker att de andra delarna inte skulle fungera om inte produktionen fanns. Han anser det dessutom oerhört viktigt att de vid produktionen håller en hög kvalitet, men han uttrycker att han inte tror att Pelle och Thomas kommer återge samma svar. De kommer att se sin egna del som den centrala, tror han.

Företaget har en extremt låg personalomsättning där den senaste anställningen, förutom den nya ledningen, var för ca 15 år sedan. Att det är ett mindre företag medför att alla känner alla. Han menar vidare att ju mindre ett företag är, desto större blir ansvaret för varje individ som arbetar på företaget. Eftersom om han inte skulle göra något går det ut över de andra. Han uttrycker att *“i ett större företag, alla kommer ju inte kunna allt, man kan ju inte bry sig om allt, och några kommer ju inte bry sig ett dugg”*. En nackdel i ett litet företag är dock att ifall någon skulle bli sjuk så har de inte alltför många att ringa in, men denna problematik löses enligt Johan genom att många av arbetarna kan utföra flera olika uppgifter på företaget. Vidare ser han inte några större nackdelar med att vara ett mindre företag. Möjligtvis att de skulle kunna uppnå vissa stordriftsfördelar om de vore större, med det är marginellt menar han.

När Johan ägde företaget hade han inga lån på det utan det betades av rätt snabbt säger han. Vidare menar han att det är positivt att vara liten i det finansiella avseendet. Han uttrycker: *“man kan ju aldrig få en sådan där 'bankkris'”* Men eftersom Pelle har varit en bankchef har han koll på den biten, avslutar han.

Att företaget styrs av en familj märks inte av menar Johan, eftersom alla är med alla. Vidare menar han också att kommunikationen fungerar relativt bra. Han får oftast respons av Pelle och Thomas om de inte är alltför upptagna, menar han och berättar att han är nöjd med upplägget.

En fördel, enligt Johan, är att Robertsons anser att traditionen är viktig och att de inte ändrar på saker i onödan. En nackdel är dock att de aldrig kan bli den billigaste aktören på marknaden och att flertalet av konsumenterna köper de billigare alternativen. Men han menar: *“Våra styrkor är*

också våra svagheter”. En möjlighet han ser är att han nu i och med försäljningen av företaget har mer tid att koncentrera sig på arbetet och genomföra sina idéer.

4.5 Intervju med Ingrid

Ingrid har jobbat på Robertsons sedan år 1999, men har varit sjukskriven i ett antal år och precis kommit tillbaka till arbetet där hon nu jobbar deltid. Hennes arbetsuppgifter innefattar nästintill allting förutom att tillverka korv. Hon fakturerar, ringer osv. och berättar att hon kan påverka sin arbetssituation och att ledningen lyssnar på de anställda. Hon tillägger dock att hon inte haft alltför många åsikter än så länge.

När hon får frågan om hur hennes bild av företaget Robertsons ser ut, tvekar hon först och svarar sedan att hon förknippar dem med bra varor som har hög kvalitet och att de kan stå för vad de gör. Hon tror att företaget kommer att ha utvecklats enormt om fem år, i och med att Thomas och Åsa har väldigt mycket olika och nya idéer. Hon berättar att de haft diskussioner om att ta in en ostdisk osv. och att ledningen gärna lyssnar. De vill gärna plocka in lite nya saker, menar hon. Flytten till de nya lokalerna ser hon som oerhört positivt och menar att det är skönt med lite förändringar. En förändring inom sortimentet som gjorts är att de exempelvis tagit in lamm och kalv, berättar hon.

Ingrid uttrycker att de inte har en gemensam uttalad vision, utan frågar om vi menar vad de strävar emot och svarar då att de strävar emot att bli bättre. Dock är hon osäker på hur detta ska gå till då de enligt henne redan är oerhört bra. *“Det är väl att växa”* säger hon tillsist. Hon ser den centrala verksamheten som produktionen, *“utöver styckningen det vill säga”*. Hon menar vidare att även butiken utgör en viktig del.

Att Robertsons är familjestyrt märks inte av enligt Ingrid, hon fortsätter genom att jämföra dem med de gamla ägarna som också var en familj. Hon uttrycker då att *“det var mer familjärt på den tiden då halva släkten jobbade här”*, men betonar därefter att Johan aldrig var någon riktig chef utan att han var mer en arbetare precis som dem och att det i dagsläget är mer tydligt vem som bestämmer. Det var även mer fritt på den tiden och att *“man fick göra lite som man ville”* men

hon upplever ändå att det är bra med regler och lite mer styrning. Hon kan inte finna några negativa aspekter med de nya ägarna.

Här flicker Britta dock in och påpekar att kommunikationen kan bli bättre. De båda instämmer och förklarar att Pelle och Thomas kan ha *“mycket i huvudet”* och att de därför kan glömma bort att ge väsentlig information till de anställda. De upplever även att kommunikationen ägarna emellan i vissa fall kan vara bristfällig. De båda anser att kommunikationen kunde förbättras och att mer information om vad som händer skulle uppfattas. De talar även om månadsmötena som har uteblivit, vilket de ser som negativt. Varje vecka får de veckouppföljningar om försäljningen och Ingrid uttrycker att *“de där papprena som vi får se, de tycker inte jag säger mig så mycket.”*

En möjlighet som Ingrid ser är att de kan utvecklas till att bli mycket större om de kör på i samma stil som de gör i dagsläget. Hon menar vidare att de blir mer och mer insatta i arbetet och nya trender. De har exempelvis utvecklat en LCHF-korv berättar hon. Hon tror att det är oerhört positivt och hon märker även av att kunderna är nöjda när de handlar. Vad som skulle kunna förbättras inom företaget har hon lite svårt att svara på men till sist får vi svaret att de skulle kunna synas mera. Hon avslutar leende med att säga *“Jag har väl inte så mycket att säga, jag trivs så jäkla bra. Jag jobbar visserligen halvtid men det är så bra. Jag kommer in, får träffa folk och så. Det är så trevlig stämning, alla håller låda med varandra och så”*.

5. Analys

I detta kapitel analyseras utfallen från intervjuerna med anställda på Robertsons med huvudsaklig utgångspunkt i teoretiska referensramen. Utöver detta har teorier som visat sig vara relevanta för att analysera nya observationer som gjorts under intervjuerna, som vi inte i förhand kunnat förutspå, inkluderats. Under analysens gång fastställs företagets styrkor, svagheter, möjligheter, hot för att i slutskedet av detta avsnitt leda fram till potentiella strategier genom upprättande av en TOWS-matris.

5.1 Personlig beskrivning

Under denna punkt i intervjuguiden ämnade vi få en övergripande bild och ett första intryck av intervjupersonen och dennes inställning till företaget och dess arbetssituation. Indirekt syftade detta även till att vi skulle kunna uppfatta eventuella indikationer på att någonting som inte sades rakt ut, men som av intervjupersoners agerande och uppträdande att döma var relevanta ämnen att ta upp till samtal. Dessutom ville vi ge intervjupersonen en chans att bekanta sig med oss samt bli bekväm i situationen.

Genom detta inledande ämne upplevde vi att samtliga anställda var tillfredsställda med sin situation, med avvikelser gällande vissa detaljer. Vi upplevde att denna tillfredsställelse tog sig form på olika sätt, exempelvis berättade Ingrid att hon var glad över att vara tillbaka i arbete efter en tids sjukskrivning. Johan upplevde en glädje i att han sålt företaget och därmed nu enbart kunde lägga fokus på att genomföra det han brinner för, det vill säga produktionen. Oavsett ursprunget till vad som gör de anställda tillfredsställda bidrar detta generellt till en positiv inställning och förbättrade prestationer på företaget, något som både direkt yttrades och som vi upplevde. Detta bör ses som en styrka då en tillfredsställd anställd är mer motiverad till att göra ett bra jobb. Sambandet mellan tillfredsställelse och en förbättrade prestationer har en stark korrelation enligt Petty, McGee och Cavender. (refererad i Wilson 2004, s. 171) I enlighet med Tett & Mayer (refererad i Wilson 2004, s. 171) är en annan följd av hög tillfredsställelse hos de

anställda en låg personalomsättning, vilket är någonting som föreligger hos Robertsons då denna är häpnadsväckande låg. Detta kan ses som en styrka i och med att den nuvarande personalen är väldigt nära sammansvetsade till följd av att de jobbat ihop under en så pass lång tid. Dock är det samtidigt ett hot då alltför likartade tankesätt, vilket ofta skapas i en sådan grupp, hämmar dynamiken i den. Detta kan i sin tur leda till att diskussioner som medför nya tankesätt uteblir. (Huff 1990, refererad i Wilson 2004, s. 239) Pelle efterfrågade större oliktankande i styrelsearbetet, för att välkomna diskussioner som kan leda till utveckling. Ytterligare faktorer som kan ge de anställda tillfredsställelse är att tilldela dem ansvar över de arbetsuppgifter som utförs. Genom att de anställda får ansvar för en hel arbetssekvens istället för enbart delar i en process får de även större insikt i verksamheten och känslan av meningsfullhet och ansvar anses öka. (Herzberg 1968, refererad i Wilson 2004, s. 160ff)

Det faktum att samtliga anställda i varierande omfattning ansåg sig kunna påverka sin arbetssituation påvisar att det föreligger en grund för ansvarstagande hos de anställda, vilket kan ge en positiv verkan för företaget. (Wilson 2004, s. 85) Detta tog sig dock uttryck på olika sätt från ledningen och de anställda. Det är givet att ledningen har stor möjlighet att påverka då de är det beslutande organet och har det övergripande ansvaret för verksamheten. Detta är ett faktum i och med att de även utgör styrelsen, vilken har den beslutande makten. Thomas uttryckte att det förelåg en naturlig skillnad mellan ledare och personal och trodde inte det var särskilt många i personalen som funderar på jobbet när de är hemma. Däremot berättade både Ingrid och Johan att de känner ett personligt ansvar för det de utför i verksamheten, trots att de inte blivit tilldelade detta ansvar. De uttryckte även sina känslor av engagemang och involvering i verksamheten och arbetar för att upprätthålla kvaliteten och traditionen som förknippas med Robertsons. Anledningen till detta naturliga engagemang kan tänkas hänföras till det faktum att personalen arbetat tillsammans inom Robertsons under en längre tid. Därigenom kan dessa personer ha kommit att skapa de normer och värderingar som råder inom personalen på Robertsons, vilket bidrar till att de känner ansvar för verksamheten och vill vårda den.

5.2 Vision och affärsidé

Inför nästa steg i intervjun ämnade vi undersöka huruvida en gemensam vision och affärsidé förekom i företaget. Svaret som framgick var att en konkret, uttalad affärsidé och vision inte

existerade, faktum är att varken Åsa eller Thomas verkade insatt i de nämnda termernas innebörd. I egenskap av styrelsemedlemmar bör samtliga ha kännedom om dessa termer för att på bästa sätt kunna driva företaget framåt samt kunna diskutera på samma nivå. Detta skulle kunna innebära en svaghet för företaget, då Åsa och Thomas skulle kunna utveckla större förståelse för den teoretiska approach som Pelle redan tillämpar. Frånvaron av en uttalad och gemensam vision bidrar enligt Roos et al (2004, s. 68) till att gamla mönster och dagliga rutiner lever kvar, vilket i sin tur hämmar kreativitet och motivation till att förbättra prestationer. Mönster och rutiner kan uppfattas som en styrka, då de anställda på Robertsons är invanda i sin yrkesroll och arbetsuppgifter, vilket leder till att det mer sällan råder tvivelaktigheter om vad som ska utföras på arbetet. Kreativitet är en förutsättning för att skapa den entreprenöriella anda som är behövlig för att nå framgång, vilket är centralt inför Robertsons framtid Burns. (2007, s. 249ff) Något som kan ge negativa effekter för Robertsons på grund av brist på gemensam, uttalad affärsidé och vision är att deras önskade framtidsdrömmar kan bli svårare att nå då de inte har någonting konkret att sträva mot. (Roos et al 2004, s. 68) Då dessa nämnda nackdelar med att inte ha en uttalad vision och affärsidé kan hämma utvecklingen i företaget, bör detta ses som ett framtida hot för Robertsons då det finns risk att samtliga anställda inte har samma strävan.

Åsa uttrycker att personerna i företaget är förändringsbenägna, vilket är positivt då förändring är en förutsättning för att som företag kunna fortsätta växa. Detta bör ses som en möjlighet i och med att en vilja att förändras gör att de har större potential att hålla sig i fas med omvärldens framtida utveckling. (Frankelius 2001, s.12) Att växa sig större är någonting som samtliga intervjupersoner uttrycker är en framtidsdröm inom Robertsons vilket borde tyda på att samtliga intervjupersoner är benägna att förändras. Denna dröm kan bli svår att uppnå då de inte har ett långsiktigt mål för var de i framtiden konkret vill vara, med andra ord en vision, utan enbart uttrycker det som att de vill växa. Det är då dels svårt att veta när de lyckats med drömmen och dels hur de egentligen ska gå tillväga för att uppnå den. I denna mening kan Robertsons framgångsmått identifieras som tillväxt, då de uttryckligen berättat att dess intention är att öka produktionen, kundstocken, vinster och få fler marknadsandelar.

Pelle berättade under intervjun att han är medveten om vikten av att ha en vision då han flertalet gånger fått råd om att utveckla en sådan. Ändock såg han inget behov av en uttalad vision för

Robertsons utan menade att han tror att de arbetar på samma sätt oavsett om de har någonting konkret att sträva mot eller inte. Han medger å andra sidan att en vision skulle tänkas behövas för personalens skull för att de enligt honom kanske inte tänker och känner likadant som ledningen. Han anser dock inte att ledningen behöver en uttalad vision då han uttrycker att de redan delar en klar, gemensam målbild, det vill säga vart de vill befinna sig inom en påtaglig framtid. Det visade sig dock vid våra intervju tillfällen att denna målbild inte fullt ut är identisk ledarna emellan. Pelle beskrev sin målbild som att företaget har växt, sett till antalet butiker samtidigt som han uttrycker förhoppningar om att de även växt inom hans eget ansvarsområde detaljhandeln. Åsa beskrev företaget som anrikt och gammalt och uttryckte en målbild där företaget har en bredare kundgrupp där de nått ut till yngre kunder. Vid förfrågan om dess vision svarade Thomas att *”mycket är känsla”* och uttryckte vikten av att bevara namnet Robertsons och företagets höga grad av service samt att sträva efter ständig förbättring. Enligt hans målbild strävar Robertsons efter expansion och tror att detaljhandeln är den bäst lämpade verksamheten att genomföra detta inom. Dessa svar pekar på att ledningen inte har fullt så sammansvetsade målbilder som de tror sig ha, vilket kan ses som ett hot då det finns risk att de utvecklas åt olika håll. Det faktum att Pelle inte ansåg att en vision var nödvändig kan även det potentiellt bli ett hot, då brist på sammansvetsad målbild kan avhjälpas genom att gemensamt utforma en konkret vision för företaget och dess framtid och därmed kan anses vara behövlig i företaget.

Gällande de övriga anställda uttryckte även dessa olikartade uppfattningar om visionen. Ingrid förstod inte riktigt vad en vision innebar och gav oss till slut ett svar som av oss uppfattades som konstruerad för att göra oss nöjda. Hon menade att de strävar emot att växa och förbättras, men att hon inte vet hur det ska gå till då hon nu upplever allting som väldigt bra. Johan ansåg att de nya ägarna får stå för visionen då han redan har sin gamla, egna vision som han följer, vilken innebär att bevara kvaliteten i produktionen. Detta visar ytterligare på att de anställda inom Robertsons inte är samspelade gällande visionen och att ledningen inte kommunicerat ut den målbild de tror sig ha.

I intervjun gick vi därefter vidare till att be intervju personerna beskriva sin uppfattning om företagets centrala verksamhet. Detta för att denna centrala del praktiskt talat utgör affärsidén som, likt visionen, fungerar som en eftersträvansvärd bild av vad företaget ska leverera. Förutom

att fastställa att en affärsidé inte existerade i företaget framgick att det även att det råder olikheter om vad Robertsons centrala verksamhet de facto är. Samtliga anser att produktionen är den viktigaste delen med motiveringen att ingenting i företaget skulle finnas om de inte producerade sina varor. Därefter träder olikheterna fram, då de beroende på vilken del av företaget ledningen jobbar på snabbt börja berätta om den innebörd deras egna del har för den centrala verksamheten. Både Pelle och Johan uttrycker att de tror att svaren på denna fråga är väldigt varierande beroende på vilken verksamhet respektive person arbetar inom. I detta fall kan bristen på en gemensam uppfattning om företagets centrala verksamhet uppfattas som ett hot. Detta på grund av att Thomas, Pelle och Åsa vid en eventuell expansion skulle kunna tänkas prioritera sin respektive del av verksamheten först vilket kan leda till att styrelsen blir en oenad front i utvecklingsarbetet. Det faktum att samtliga anser att produktionen har störst betydelse i verksamheten samtidigt som denna del inte innehar någon officiellt ansvarig person, kan ses som en svaghet då absolut insyn i tillverkningsprocessen förloras. Både Pelle och Thomas uttryckte en öppenhet mot att involvera någon i ansvarsposition. Detta kan ses som en styrka då en öppen attityd till tillägg i personalstyrkan kan vara behövligt vid en eventuell expansion.

Om en ytterligare person skulle få ansvar för denna del torde ledningen få mer tid över till att fokusera på sina respektive verksamheter, vilket kan vara av vikt om utveckling inom styrelsens ansvarsområden planeras ske. Samtliga tillfrågade intervjupersoner ansåg att produktionen har stor kapacitet och att den inte utnyttjas till fullo, vilket innebär att den i nuläget skulle inrymma en expansion inom de ramar de nu befinner sig inom utan att kräva större insatser. Denna outnyttjade kapacitet utgör en stor möjlighet för Robertsons som önskar växa som företag, vilket då påverkar produktionen i allra högsta grad.

5.3 Småskaligt familjeföretag

Under detta intervjutema ämnade vi få en bild av hur de anställda, både ledning och personal, påverkas av det faktum att Robertsons är ett småskaligt familjeföretag. Följderna av dess småskalighet upptäckte vi i många avseenden var sammankopplad med det faktum att de är ett familjeföretag, vilket är anledningen till att dessa två är analyseras tillsammans.

Överlag ansåg ledningen, vilken innefattar familjen, att det är positivt att arbeta med sina familjemedlemmar. De såg alla till fördelarna framför nackdelarna och tryckte på de positiva aspekter som detta medför. De själva ansåg att dess släktskap ligger till grund för flertalet positiva faktorer som påverkar dess arbete. De uttryckte att de oftast är väldigt eniga om vad de vill med företaget, vilket dock i flera bemärkelser motbevisades vid våra intervjuer. De ansåg sig även ha större förståelse för varandras arbete vilket underlättar om de blir tvungna att arbeta över vid hektiska tillfällen. De beskrev även att de känner stor tillit till varandra när det gäller företaget, vilket är av stor vikt då ett flertal personer tillsammans ska styra ett företag. (Carlock & Ward 2001, s. 11) Thomas berättade om den starka tillit han kände gentemot Pelle och hans ansvar för ekonomin inom företaget. Han menade att han helt överlämnar det till honom medan han om en extern revisor skött arbetet hade känt ett större behov av att granska dennes arbete. Många företag som inte har denna familjekaraktär stöter enligt Carlock och Ward (2001, s. 11) på tillitsproblem vilket inte föreligger för Robertsons på grund av dess släktband. Detta tyder på att tilliten dem emellan är en styrka för dem i jämförelse med andra företag. Ytterligare styrkor är även som nämnt ovan dess upplevda enighet och dess positiva inställning till att arbeta tillsammans. Den positiva inställningen tros leda till att familjemedlemmarna blir tillfredsställda med sin situation på arbetsplatsen vilket i sin tur leder till ökad prestation. (Petty et al. 1984, refererad i Wilson 2004, s.171)

Att Åsa och Thomas är gifta kan i vissa avseenden vara negativt för företaget. Vikten av att kunna separera yrkes- och familjerollen är stor, vilket är någonting vi upplever att de kan anstränga sig ytterligare med. Trots detta såg vi en rad aspekter med vilka de lyckats väldigt bra med för att få arbetslivet och familjen samspela. Dessa aspekter är att de två genom familjerollen har stor respekt för varandra och att kommunikationen dem emellan verkar fungera bra, vilket exempelvis uppmärksammades i och med att de uttryckte sig i liknande termer gällande företaget. (Burns 2007, s. 412) Att de inte rivaliserar med varandra inom företaget utan istället tillsammans gentemot Robertsons konkurrenter är ytterligare en aspekt som enligt Burns (2007, s. 412) pekar på att de kan dra nytta av att de är partners. Vad som dock kan ses som negativt med det faktum att de inte tävlingsinriktade mot varandra är att det kan gå ut över styrelsemötena och dynamiken i diskussionerna. Denna avsaknad av dynamik identifierar Pelle som ett problem och vi ser det som en potentiell svaghet.

Gällande beslutsfattande uttryckte Åsa och Thomas att styrelsen ibland tar beslut i andra sammanhang än under arbetstid, exempelvis då familjen träffas privat. Styrelsemötena hålls allt som oftast utanför arbetstid, då tid för dessa inte utryms under de timmar som är förlagda på arbetsplatsen. Thomas berättade att det mellan honom och Åsa förekommer mycket jobbsnack även i hemmet, vilket indikerar på att företaget är den dominerande faktorn i detta avseende. Detta går enligt Carlock och Ward (2001, s. 6) ut över kommunikationen, identifikationen, lojaliteten, tiden och känslorna inom familjen, vilket pekar på att detta kan vara en svaghet i Robertsons fall. Dock uttrycktes det att styrelsemötena är av väldigt formell karaktär där Pelle som är styrelseordförande i förväg förbereder sig. Han menade att Åsa och Thomas inte var fullt så förberedda, vilket oftast leder till att han får sin vilja igenom då han uttryckte att detta beror på att han tänkt igenom sina förslag med utgångspunkt i Robertsons bästa. Anledningen till att Pelle är så pass förberedd kan tänkas ligga i hans historia som teoretiker och bankman, där en mer formalitet råder till skillnad från inom exempelvis slakteribranschen där Thomas tidigare arbetat.

Thomas äger störst andel i företaget, vilket motsvarar 60 % och uttrycker att det är han som har den slutgiltiga beslutande makten. Pelle däremot beskriver att de har utslagsröst inom respektive ansvarsområde, vilket kan peka på att det förekommer tvetydigheter i var den absoluta makten egentligen ligger. Detta indikerar på att kommunikationen ledningen emellan inte är optimal. Det är någonting som även uppmärksammats av personalen, som uttryckte att kommunikationen i styrelsen bör förbättras. Ändock upplevde de att information från ledningen till personalen var under all kritik och de skulle önska att de fick mer insyn i företaget och dess skeenden än de i nuläget får. Den insyn personalen dock får i form av försäljningsrapporter i diagramform, ges ingen respons på uppåt till ledningen. Denna respons saknar Pelle samtidigt som Ingrid uttryckte att dessa diagram inte gav henne särskilt mycket information av värde. Detta tyder på att informationsflödena mellan ledningen och personalen är bristande. Då informationen i båda riktningarna fallerar innebär det att det är kommunikationen som är problemet för Robertsons i detta avseende. Både Thomas, Pelle och Åsa berättade att de är medvetna om att denna brist på kommunikation föreligger, vilket även Ingrid och Britta underströk var ett stort problem. Trots att medvetenheten kring detta finns har inga större åtgärder gjorts för att förbättra situationen. Bristande kommunikation inom ett företag kan vara förödande då det drabbar idériedom, diskussion kring problem och beslutsfattande vilket i förlängningen hämmar företagets

utvecklingspotential. (Carlock & Ward 2001, s. 4) Därför kan detta kommunikationsproblem ses som ett av de största hoten för Robertsons framtid.

Familjebanden sträcker sig inte enbart över ledningen utan även i produktionen där Johan och hans fru samt ett syskonpar arbetar tillsammans. Pelle uttryckte att detta kan tänkas bli bekymmersamt om ena parten i denna familjerelation eventuellt skulle bli ledsn, skulle det drabba fler än enbart den berörda. Dock uttryckte varken Åsa, Thomas, Johan eller Ingrid detta, utan det var enbart någonting som Pelle och upp vilket ledar till att detta kanske inte behöver ses som ett stort problem trots allt. Vi fick inte några indikationer på att någon av intervjupersonerna upplevde familjefaktorn som en påtaglig nackdel för företaget. Pelle uttryckte många fördelar med att de är en familj och berättade att i och med att de arbetar på olika avdelningar oftast inte ens stöter på varandra under arbetstiden. Faktum är att både Ingrid och Johan enbart ställde sig positiv till det och menade att det inte märks av att ledningen består av en familj.

Vi har fått uppfattningen om att majoriteten positiva och negativa aspekter som förekommer inom ledningen går att hänföra till att de är just ett familjeföretag. Personalens uppfattning om familjefaktorns marginella påverkan indikerar att många av de faktorer som rör Robertsons personal i själva verket kanske ligger i det faktum att de är småskaliga snarare än att de är ett familjeföretag.

Ingrid uttryckte att samtliga anställda har en väldigt god relation till varandra, vilket kan vara följd av att de är ett småskaligt företag där personalstyrkan är så pass liten att alla känner varandra. Johan menade att ju mindre ett företag är desto mer ansvar tar de anställda per automatik, då en persons uteblivna arbetsinsats går ut över de övriga anställda. Med tanke på att Robertsons är ett småskaligt företag har de ett begränsat antal anställda. På grund av att personalen ibland kan behöva ersätta andra anställda vid eventuell frånvaro har de utvecklat kunskaper inom flertalet olika arbetsområden. Detta är en stor stryka då det skapar en helhetsbild av företaget och det som utförs, vilket är positivt ur ekonomisk synpunkt då inte extrainsatt personal i speciellt stor utsträckning behöver tillsättas. Denna ekonomiska aspekt är någonting som små företag ofta tampus med då de har begränsade resurser. (Burns 2007, s. 14ff) Pelle uttryckte att detta föreligger och menar att det finansiellt sett enbart är negativt att vara ett litet

företag. Övriga ledningspersoner uppfattade dock denna aspekt som positiv, att Robertsons småskalighet gör det möjligt för dem att, som Thomas uttrycker det, lättare utvecklas i lagom takt då de inte har några aktieägare att tillfredsställa. Pelle har därmed insett nackdelarna med småskalighet ur ett finansiellt perspektiv, vilket stämmer överens med det Burns (2007 s. 15) uttrycker. Den olikartade synen på detta kan tänkas bero på att Pelle är den enda person med bakgrund i ekonomisk utbildning samtidigt som han är enväldigt ansvarig för den ekonomiska delen i företaget, vilket gör att han har en mer realistisk bild av småföretags ekonomier. (Burns 2007, s. 15) I egenskap av att Åsa och Thomas utgör en del av styrelsen kan deras brist på insyn i den finansiella verkligheten som råder uppfattas som en svaghet. Det ekonomiska ansvaret har dock förlagts på Pelle, samtidigt som Åsa och Thomas har andra områden där deras expertis föreligger, vilket kan förklara deras bristande kunskap inom det finansiella och därmed gör den förståelig. Pelle uttryckte att företagets småskalighet möjliggör oerhört korta beslutsvägar, vilket han menar gör ledningsarbetet roligt samtidigt som han tror det gör arbetet för de övriga anställda roligt då de har möjlighet att bli delaktiga i beslutsfattandet.

Ingrid och Johan ansåg att de får utrymme att uttrycka sina åsikter inom företaget vilket är en styrka i och med att personalens kunskaper då tas tillvara på. Korta beslutsvägar är enligt Burns (2007, s. 15) vanligt förekommande i små företag då dess affärsbeslut över lag kräver snabb avkastning. När vi frågar om huruvida Robertsons fattar kort- eller långsiktiga mål får vi olika svar beroende på vem som tillfrågas. Åsa uttryckte att de inte har längre tidshorisont än ett par år vid uppsättning av mål, vilket bör ses som kortsiktigt för ett företag som mäter sin framgång i tillväxt. Långsiktiga mål leder enligt Peel och Bridge (1998) till framgång för småskaliga företag, vilket betyder att Robertsons kortsiktiga målperspektiv kan betraktas som ett hot.

5.4 SWOT-analys

Med grund från Carlock och Ward (2001, s. 154) tillfrågades samtliga intervjupersoner vad dess uppfattning om företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot uppfattades vara. Att inte enbart överlåta analyser av det slaget till ledningen, menar de ger en bredare och mer sanningsenlig bild av vilka dessa faktorer de facto är. Utifrån deras svar och våra egen slutledningsförmåga har vi fastställt följande faktorer i Robertsons SWOT-analys.

5.4.1 Styrkor

- Tillfredsställda anställda (St1)
- Möjlighet att påverka arbetssituationen (St2)
- Invanda mönster och rutiner (St3)
- Öppen attityd till utökning av personalstyrka ur ledningens perspektiv (St4)
- Positiv inställning till familjeföretagandet (St5)
- Tillit mellan familjemedlemmar (St6)
- Kunskap inom flera arbetsområden (St7)
- Möjligheten att fritt få uttrycka åsikter (St8)
- Ansvarstagande (St9)

5.4.2 Svagheter

- Bristande kännedom om företagsekonomiska termer (affärsidé och vision) (Sv1)
- Avsaknad av officiellt ansvarig person för produktionen (Sv2)
- Beslutsfattande utanför arbetstid (Sv3)
- Avsaknad av dynamik i diskussioner i styrelsen (Sv4)

5.4.3 Möjligheter

- Förändringsbenägenhet inom ledningen (M1)
- Produktionens outnyttjade kapacitet (M2)

5.4.4 Hot

- Likartade tankesätt (hämmar innovation) (H1)
- Avsaknad av vision och affärsidé (H2)
- Uppfattning av att en vision inte är behövlig (H3)
- Avsaknad av gemensam uppfattning om företagets centrala verksamhet (H4)
- Bristande kommunikation (H5)
- Kortsiktigt målperspektiv (H6)

5.5 TOWS-matris

Denna nedanstående interaktionsmatris kopplar samman de styrkor, svagheter, möjligheter, hot som ovanstående SWOT-analys genererat. När dessa kombineras framträder intressanta samband, och de fält som markerats med 0 faller härmed ut ur analysen då de inte anses relevanta. Då en hög summa representerar en faktor som är av betydelse för flertalet variabler i tabellen, väljs dessa ut som grund till det slutgiltiga skedet av TOWS. För att särskilja de mest intressanta variablerna från de mindre intressanta krävs att en gräns dras, vilken vi avgjort bör ligga vid summan 5.

		Styrkor									Svagheter				
		St1	St2	St3	St4	St5	St6	St7	St8	St9	Sv1	Sv2	Sv3	Sv4	Σ
Möjligheter	M1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	1	2	0	2	14
	M2	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	0	0	5
Hot	H1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
	H2	0	1	1	0	0	0	0	1	1	2	0	1	0	7
	H3	0	0	1	2	0	0	0	0	0	2	0	0	1	6
	H4	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	2	7
	H5	0	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	1	0	8
	H6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	4
Σ		2	3	7	7	0	2	3	5	3	8	6	2	7	

Figur 5 - Interaktionsmatris tillämpad på Robertsons

På nästa sida följer en tillämpning av TOWS-matrisen på Robertsons vilken kopplar samman de i interaktionsmatrisen utmärkande styrkorna, svagheterna med möjligheterna och hoten. Utifrån dessa i kombination har vi bildat förslag till potentiella strategier som vi anser vara av stor tonvikt och relevans för att Robertsons ska nå framtida framgång mätt i tillväxt.

	Styrkor	Svagheter
	<p>St3: Invanda mönster och rutiner</p> <p>St4: Öppen attityd till utökning av personalstyrkan ur ledningens perspektiv</p> <p>St8: Möjligheten att fritt få uttrycka sina åsikter</p>	<p>Sv1: Bristande kunskap om företagsekonomiska termer (affärsidé och vision)</p> <p>Sv2: Avsaknad av officiellt ansvarig person för produktionen</p> <p>Sv4: Avsaknad av dynamik i diskussioner i styrelsen</p>
<p>Möjligheter</p> <p>M1: Förändringsbenägenhet inom ledningen</p> <p>M2: Produktionens outnyttjade kapacitet</p>	<p>StM-strategi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ta vara på och främja personalens invanda mönster och rutiner vid framtida förändringsarbete för att bibehålla den anrika företagstraditionen och föra den vidare till nyrekryterad personal (St3&St4+M1). 2. Vid beslutsfattande kring framtida förändringsarbete, se till att de anställda utnyttjar möjligheten att uttrycka sina åsikter för att erhålla ett bredare spaktrum av erfarenheter (St8+M1). 3. Värna om öppenheten gentemot utökning av personalstyrkan då den kommer vara behövlig vid framtida utökning av produktionen, någonting som är en förutsättning för tillväxt (St4+M2). 	<p>SvM-strategi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skapa dynamik i diskussioner genom att sprida kunskap om företagsekonomiska termer till alla beslutsfattande personer för att vid framtida förändringsarbete kunna diskutera på ett i dessa avseenden mer jämställt plan (Sv1&Sv4+M1). 2. Vid ett framtida förändringsarbete i form av utökning av produktionen bör en officiellt ansvarig person för produktionsavdelningen tillsättas för att denna del ska vara representerad i styrelsen. (Sv2+M1&M2).
<p>Hot</p> <p>H2: Avsaknad av vision</p> <p>H3: Uppfattning av att en vision inte är behövlig</p> <p>H4: Avsaknad av gemensam uppfattning om företagets centrala verksamhet</p> <p>H5: Bristande kommunikation</p>	<p>StH-strategi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Genom att värdera och planlägga de traditionella mönster och rutiner och sammanfatta de anställdas uppfattningar om den centrala verksamheten som är existerande hos företaget, skapa en vision och affärsidé för att ge intern vägledning (St3+H2&H4). 2. Uppmärksamma värdet i att ha en vision för att underlätta upplysandet av företagets gemensamma normer och värderingar till nyrekryterad personal (St4+H3). 3. Utveckla med hjälp av åsiktsfriheten en väg för naturlig kommunikation och kunskapsutbyte för att inse oliktankandet som finns och därmed erkänna vikten av en uttalad, gemensam vision (St8+H3&H5). 	<p>SvH-strategi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sprid kunskap om företagsekonomiska termer till samtliga i ledningen genom utbildning för att uppmärksamma fördelarna med en gemensam vision och affärsidé samt för att möjliggöra kommunikation på ett mer jämställt plan gällande beslut om dessa. Samla uppfattningarna om den centrala verksamheten samt gemensamma normer och värderingar för att sedan utnyttja dessa för att skapa en affärsidé och vision (Sv1&Sv4+H2,H3,H4&H5).

Figur 6 - Tillämpning av TOWS-matrisen på Robertsons.

6. Slutsats

Detta kapitel syftar till att besvara problemfrågorna genom att redovisa de slutsatser som dragits utifrån den analys som i ett tidigare skede genomförts.

6.1 Interna aspekter

Efter granskning och analys av Robertsons nuläge framkom ett antal aspekter som föreligger hos företaget. De positiva aspekter, det vill säga styrkorna och möjligheterna, som identifierats är att samtliga anställda är tillfredsställda samt har möjlighet att påverka sin egen arbetssituation och känner sig fria att uttrycka sina åsikter. De följer invanda mönster och rutiner samt har kunskap inom flera arbetsområden samtidigt som de känner ett ansvar över företaget, oavsett om det är tilldelat ansvar eller ej. De personer som utgör ledningen är benägna att genomföra förändringar. De är öppensinnade gentemot en utökning av personalstyrkan om så krävs och företaget har en outnyttjad produktionskapacitet som finns att tillgå vid eventuell framtida tillväxt. De är positivt inställda till att arbeta i ett familjeföretag och känner tillit till de familjemedlemmar de arbetar med.

De negativa aspekter som fastställts är avsaknaden av en uttalad gemensam vision och affärsidé samt en uppfattning om att visionen inte är behövlig. Det råder dessutom olika uppfattningar om vilken den centrala verksamheten är och kännedom om företagsekonomiska termer är av flertalet anställda låg. Dynamik saknas till viss del i diskussionerna i styrelsen samtidigt som de har ett väldigt likartat tankesätt, någonting som även övriga anställda har. Det framkom även att kommunikationen är bristande mellan samtliga anställda. Ytterligare två negativa aspekter är att mycket av beslutsfattandet inom styrelsen sker utanför arbetstid och att det saknas en officiellt ansvarig person för produktionen.

6.2 Potentiella strategier

Följande potentiella strategier föreslås för att Robertsons ska kunna uppnå framgång:

- Ta vara på och främja personalens invanda mönster och rutiner vid framtida förändringsarbete för att bibehålla den anrika företagstraditionen och föra den vidare till nyrekryterad personal.
- Vid beslutsfattande kring framtida förändringsarbete, se till att de anställda utnyttjar möjligheten att uttrycka sina åsikter för att erhålla ett bredare spektrum av erfarenheter.
- Värna om öppenheten gentemot utökning av personalstyrkan då den kommer vara behövlig vid framtida utökning av produktionen, någonting som är en förutsättning för tillväxt.
- Skapa dynamik i diskussioner genom att sprida kunskap om företagsekonomiska termer till alla beslutsfattande personer för att vid framtida förändringsarbete kunna diskutera på ett i dessa avseenden mer jämställt plan.
- Vid ett framtida förändringsarbete i form av utökning av produktionen bör en officiellt ansvarig person för produktionsavdelningen tillsättas för att denna del ska vara representerad i styrelsen.
- Genom att värdera och planlägga de traditionella mönster och rutiner och sammanfatta de anställdas uppfattningar om den centrala verksamheten som är existerande hos företaget, skapa en affärsidé och vision för att ge intern vägledning.
- Uppmärksamma värdet i att ha en vision för att underlätta upplysandet av företagets gemensamma normer och värderingar till nyrekryterad personal.

- Utveckla med hjälp av åsiktsfriheten en väg för naturlig kommunikation och kunskapsutbyte för att inse oliktankandet som finns och därmed erkänna vikten av en uttalad, gemensam vision.
- Sprid kunskap om företagsekonomiska termer till samtliga i ledningen genom utbildning för att uppmärksamma fördelarna med en gemensam affärsidé och vision samt för att möjliggöra kommunikation på ett mer jämställt plan gällande beslut om dessa. Samla uppfattningarna om den centrala verksamheten samt gemensamma normer och värderingar för att sedan utnyttja dessa för att skapa en affärsidé och vision.

Förslag till fortsatt forskning

I denna uppsats presenterades strategier som skulle vara till hjälp för ett småskaligt företag såsom Robertsons ur framgångssynpunkt. Lämnat till framtida forskning är därmed en djupdykning i hur dessa strategier skulle kunna genomföras. Exempelvis vore en undersökning om hur företaget ska gå tillväga för att förbättra kommunikationen en aspekt att se över då förbättrad kommunikation är en förutsättning i en av de framtagna strategierna i denna uppsats. Ytterligare ett intressant ämne att vidare planlägga är en detaljerad beskrivning av tillvägagångssättet för hur applikation av strategierna praktiskt ska gå till.

Referenslista

Litteratur

Burns, Paul. 2007. *Entrepreneurship and small business*. Andra upplagan. Palgrave Macmillan.

Carlock, Randal S. & Ward, John L. 2001. *Strategic Planning in Family Business - Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave

Christensen, Lars & Engdahl, Nina & Grääs, Carin & Haglund, Lars. 2001. *Marknadsundersökningar - en handbok*. Lund: Studentlitteratur

Fishman, E. Allen. 2009. *9 elements of family business success: A Proven Formula for Improving Leadership & Relationships in Family Businesses*. Första upplagan. Tata McGraw-Hill

Frankelius, Per. 2001. *Omvärldsanalys*. Upplaga 1:4. Liber AB

Holmblad Brunsson, Karin. 2002. *Organisationer*. Första upplagan. Studentlitteratur AB

Kotter, P., John. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

Larsen, Ann-Kristin. 2009. *Metod helt enkelt*. Första upplagan. Gleerups Utbildning.

Moores, Ken & Craig, Justin. 2006. From vision to variables: a scorecard to continue the professionalization of a family firm. I *Handbook of research on Family Business*, Poutziouris, Panikkos Zata, Smyrnios, Kosmas X & Klein, Sabine B (red.), 196-214. Edward Elgar Publishing Limiting.

Normann, R. 1993. *Skapande företagsledning*. Stockholm. Bonnier Alba

Repstad, Pål. 2007. *Närhet och distans*, Upplaga 4:1. Studentlitteratur AB

Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan & Jacobsen, Kristine. 2004. *Strategi : en introduktion*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB.

Svenning, Conny. 2003. *Metodboken*. Femte upplagan. Lorentz förlag.

Wehrich, Heinz & Cannice, V. Mark & Koontz Harold. 2008. *Management - A global and entrepreneurial perspective*. Upplaga 12. Tata McGraw Hill Education Private Limited

Wilson, Fiona. 2000. *Organisation, arbete och ledning - en kritisk introduktion*. Upplaga 2:1. Liber AB.

Vetenskapliga artiklar

Astrachan, Joseph H. H. & Dean, Kathy Lund & Arthur Andersen. 2000. Mass Mutual American Family Business Survey 1995 and 1997. *Databases for the Study of Entrepreneurship.*, Vol. 4, pp. 289-304

Boyatzis, Richard E. & Soler, Ceferi. 2012. Vision, Leadership and Emotional Intelligence Transforming Family Business. *Journal of Family Business Management*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 2 - 2

Craig Justin & Lindsay, Noel J. 2002. Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 Iss: 4, pp. 416 - 430

Dale Fodness. 2005. Rethinking strategic marketing: achieving breakthrough results. *The Journal of Business Strategy*; 2005; vol 26 no 3; pp.177-198

Davis, P.S. & Harveston, P.D. 2001. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 14-30

Ibrahim, A. B. & Ellis, W. H. 1994. *Family business management: Concepts and practice*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

Higgins, E.T. 1987. Self-discrepancy: A theory relating self and effect. *Psychological Review*, Vol. 94, pp. 319-340

Hollander, B. S. & Elman, N. S. 1988. Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*. 1(2), pp. 145-164

Kepner, E. 1983. The family and the firm: a co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 58–70.

Peel & Bridge. 1998. How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long range planning*, vol. 31, no. 6, pp. 848-56

Reno, Mitchell & Resio, Ricardo. 2007. Building Your Brand from the Inside-Out. *CPA Practice Management Forum; Dec 2007; 3, 12. pp. 13-23*

Schneider, A.J. 1989. *How members of family owned businesses do the business of family*'. Unpublished dissertation. UMI Dissertation Services.

Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*. Spring. pp.1-35

Wehrich, Heinz. 1982. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, vol. 15, number 2. pp. 54-66

Whiteside, M. & Herz-Brown, F. (1991). Drawbacks of a dual system approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), pp. 383-395

Webbsidor

Europeiska kommissionen. 2012. Family Business - Small and medium-sized enterprises.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm (Hämtad 2012-04-24).

Europeiska kommissionen. 2012. Definition av små och medelstora företag.
http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_sv.htm (Hämtad 2012-04-18)

Robertsons charkuteri AB. 2012. Om oss. <http://robertsonscharkuteri.se/omoss.html> (Hämtad 2012-04-02)

Robertsons charkuteri AB. 2012. Så mycket bättre.
<http://robertsonscharkuteri.se/samycketbattere.html> (Hämtad 2012-04-02)

Muntliga källor

“Britta”, personal. 2012. Temporärt deltagande i intervju genomförd 2012-05-10

“Ingrid”; personal. 2012. Intervju genomförd 2012-05-10

“Johan”; personal. 2012. Intervju genomförd 2012-05-10

“Pelle”; delägare samt styrelseordförande. 2012. Intervju genomförd 2012-03-27 & 2012-05-10

“Thomas”; VD samt styrelseledamot. 2012. Intervju genomförd 2012-05-10

“Åsa”; personal samt styrelseledamot. 2012. Intervju genomförd 2012-05-10

Bilaga 1

Intervjuguide

Ni får vara anonyma om ni så önskar.

Intervjutema 1

Personlig beskrivning

- Berätta lite om dig själv!
- Vad är dina arbetsuppgifter?
- Känner du att du kan påverka din arbetsituation?

Intervjutema 2

Vision

- Vad är din bild av Robertsons?
- Var ser du Robertsons om fem år?
- Har ni en uttalad vision inom Robertsons? (Är ni medvetna om den?)
- Hur lyder den?
- Påverkar den dig på något vis? - i det dagliga arbetet?
- Har du varit med och påverkat utformningen av den?

Intervjutema 3

Affärsidé

- Vad är den centrala verksamhet som bedrivs på Robertsons?
- Har ni en affärsidé? (Är ni medvetna om den?)
- Hur lyder den?
- Påverkar den dig på något vis?
- Har du varit med och påverkat utformningen av den?

Intervjutema 4

Familjeföretag

Frågor till familjemedlemmar:

(Ha i åtanke: Företaget eller familjen först? =Systemen / Olika roller i familjen och på jobbet?)

- Berätta! Hur är det att arbeta med familjemedlemmar? (både positivt och negativt)
- Hur märks det i det dagliga arbetet att ni är en familj som arbetar tillsammans?
- Hur interagerar du med din familj?
 - Hur och när sker kommunikationen?
- Hur interagerar du med de andra anställda?
 - Hur sker kommunikationen?
- Hur sköter ni i ledningen beslutsfattandet?
 - Gällande stora företagsfrågor
 - Gällande mindre beslut
 - Gemensamt eller uppdelat inom era olika områden?
- Har ni upprättade planer för hur ert arbete ska gå till i företaget?

Frågor till icke-familjemedlemmar:

- Berätta! Hur är det att arbeta i Robertsons?
- Hur är interaktionen mellan dig och ägarfamiljen?
 - Hur sker kommunikationen?
- Får du vara med och påverka ditt arbete? (Får sin vilja hörd?)
 - Titta något på det, då vi säger att “Dessa två system bör dock bli igenkända som två olika för att sedan flätas samman så unikheten som ofta återfinns i familjeföretag tack vare denna relativt komplexa systemindelning träder fram”?

Ha i åtanke:

‘Företaget först’: *kommunikationen, identifikationen, lojaliteten, tiden och känslorna* inom familjen. ‘Familjen först’: *kommunikationen, relationerna, utvecklingssamtalen, beslutsfattandet* och *strategiåsikterna* inom företaget försämras.”

Intervjutema 5

Småföretag

- Tar ni kort- eller långsiktiga beslut/mål?
- Hur har ni inom företaget påverkats av att ni är ett småskaligt företag?
 - Socialt (internt)
 - Finansiellt
- Märks det på era relationer inom företagen att ni är ett litet företag?

Intervjutema 6

SWOT

- Vad upplever ni som styrkor, svagheter, möjligheter och hot inom Robertsons?
- Vad är det som gör att Robertsons är bättre/sämre än andra liknande företag?
- Vad kan förbättras inom Robertsons?