

Innehåll

Sammanfattande analys	2
Diamantföretagens konturer	2
Stabilitet	2
Långsiktighet	3
Ägande	4
Nätverk	4
Kultur	5
Sammanfattning	6
Metod	6
Frågor	7
Verksamheten	7
Försäljning	12
Ekonomi	14
Kultur och värderingar	18
Ägare	21
Ledning och personal	25

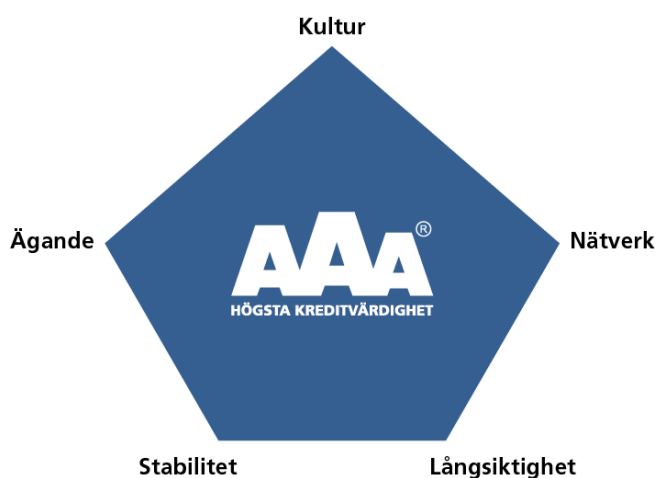
Sammanfattande analys

DIAMANTFÖRETAGENS KONTURER

Diamantpriset, Soliditets Diamond Awards som instiftades 2009, ges åt företag, som under 20 års tid lyckas behålla högsta kreditvärdighet, AAA. Det har kallats företagarprisernas maratonutmärkelse: här rör det sig inte om att premiera skyhöga vinster eller snabb tillväxt, snarare målmedvetenhet, seghet och uthållighet. Det är inte lätt: sannolikheten för att ett företag får högsta kreditbetyg under 20 år i följd är inte större än 1,35 procent.

Diamant är naturens hårdaste material. Ordet kommer från grekiskans *adamas*, som betyder oövervinnerlig, oförstörbar. Diamanten är i regel liten, hård, stundom gnistrande och värdefull. Den slipade stenen bygger sköna juveler. Men diamanten är inte bara till lyst, utan är en viktig komponent i vissa mekaniska system, allt från glasskärare till klockor. I överförd bemärkelse kan vi påstå att diamantföretagen är viktiga delar av det ekonomiska systemet, inte därför att de drar ögonen till sig utan på grund av sin funktion. Diamanten slits inte, den består.

Vad är det som skapar denna uthållighet? Vi frågade ett antal diamantföretag genom en enkät, ställde samman svaren, kompletterade med ett mindre antal intervjuer och fram trädde, om inte hela bilden, så åtminstone konturerna av diamantföretagens karaktärsdrag. De skall belysas här, under fem rubriker, som fungerar som noder i AAA-diamantens pentagram.



STABILITET

Stabilitet är den första. Stabilitet kan uppfattas som en egenskap hos en organisation, en robusthet, en pålitlighet att stå pall när det blåser. Stabilitet kan också karaktärisera organisationens utveckling över tid: att följa en plan, att undvika överraskningar och fallpropar. Den organisation som i över två decennier får AAA-betyg är tveklöst stabil.

Vilka är då orsakerna till denna stabilitet? Medarbetare med rätt kompetens och med stort engagemang är den viktigaste enskilda faktorn, menar många diamantföretag. Andra lägger vikt

vid att ha en bra strategi, det vill säga en långsiktig planering och en långvarig relation med kunder, leverantörer och andra intressenter. Det i sin tur kräver en utvecklad känsla för vad marknaden kräver och kunderna önskar. Till den stabila profilen hör också en finansiell försiktighet: att undvika att låna upp pengar och att sköta skattekontot. Den som är i skuld är som bekant inte fri.

På frågan när företagets strategi senast ändrades, bekräftar vår undersökning betydelsen av långa linjer: över hälften av de företag som svarat på enkäten uppger att den senaste ändringen skedde för upp till fem år sedan. Inte mindre än en femtedel av företagen, som alltså varit i verksamhet under mer än 20 år, uppger att strategin aldrig ändrats! Någon lägger till att strategin är oförändrad sedan mer än 30 år! Flera svarande vill kvalificera sitt svar: grundstrategin ligger fast, säger de, men den revideras med jämna mellanrum. De små stegens strategi gäller för utvecklingen.

Viktigaste sparringpartner i strategiska frågor är de anställda. Diamantföretagen går inte över än efter vatten, utan själv är bästa dräng. Diamantföretagens framgångar är definitivt inte produkter av managementkonsulters goda råd. Märkligt lågt värderas revisorernas roll för utvecklingen.

Stabiliteten kommer också till uttryck på personalområdet. Personalomsättningen i diamantföretagen är entydigt låg: nio av tio bolag anser sig ha en lägre personalomsättning än branschen i övrigt. Det är tryggt att jobba i ett diamantföretag. Majoriteten av dem har inte genomfört några personalminskningar under de 20 kvalificeringsåren. En tredjedel har gjort minskningar, men av ganska beskedlig omfattning, mindre än 10 procent. Vart sjätte företag har varit med om större förändringar av personalstyrkan än så.

Stabiliteten finns också på chefsnivån. Vi frågade om hur många verkställande direktörer som diamantbolagen hade haft under den 20 åriga kvalificeringsperioden. Inte mindre än en tredjedel av bolagen har haft samma vd under hela perioden, medan ytterligare en tredjedel varit med om ett byte på chefsposten under de senaste två decennierna. En femtedel av bolagen har bytt ledare två gånger.

Det finns en allmänt spridd uppfattning att förutsättningen för långt liv i företagets värld är en betydande flexibilitet på alla nivåer. Men diamanter överlever på stabilitet i sin nisch. Den hållningen får sin lön: diamantföretagen visar upp, inte alltid jättevinst, men en förtroendeingivande följd av svarta resultatrader.

LÅNGSIKTIGHET

När förväntan om stabilitet vänds mot framtiden kan vi tala om långsiktighet. Diamantföretagen genererar som sagt stabila vinster över tid. De viktigaste nyckeltalen för flertalet av dem är vinstrelaterade, till exempel avkastning på insatt kapital, medan å andra sidan ökad omsättning inte verkar vara ett prioriterat mål för alla. Vissa av bolagen använder egna nyckeltal som är mer produktorienterade, exempel kostnad eller avkastning per tillverkad enhet. En mer allmän benchmarking med företag i samma bransch är också naturlig att genomföra, ofta inom det egna nätverkets ramar.

Vad ligger i det långsiktiga framtidsperspektivet och hur används de stadiga vinsterna? Här är bilden lite mer oklar. Många företag satsar på att utveckla produktsortimentet och effektivisera verksamheten utan att det för den skull rör sig om dramatiska omställningar, stora investeringar eller markant tillväxt. Diamantföretagen blir gärna vid sin läst, men utvecklar och förfinar verksamheten. Siktet är inte inställt på nästa kvartal, snarare nästa kvartsekel.

ÄGANDE

Det finns alla slags ägare i diamantföretagen. Vi har inte i enkäten frågat direkt om ägarförhållanden, men flera svar på andra frågor indikerar att vi här har att göra med företag vars ägare driver eller står nära verksamheten. Då handlar det i regel om små eller medelstora företag, som är eller startat som familjeföretag. Att äga ett sådant är att leva med och i sitt företag. Ägandet är centralt för ägaren, och ägaren är central i organisationen.

Nästan hälften av diamantföretagen har bara en ägare, och 80 procent av bolagen har färre än fem. Bara tio procent har ett ägande som är spritt på mer än tio ägare. I över 40 procent av företagen är huvudägaren också verkställande direktör i bolaget. Ägarinflytande kan också utövas genom att vara ledamot i styrelsen. Det är i hög grad fallet i diamantföretagen.

Att inte späda ut ägandet tycks vara en viktig princip. Sällan har företagen hämtat in kapital från marknaden genom en nyemission. Det gäller att inte förlora kontrollen och därmed riskera garantin mot äventyrligheter. Närmare 90 procent av de tillfrågade diamantbolagen har en hög självfinansieringsgrad. Om de i vissa fall behöver låna kapital försöker de täcka lånebehovet ”inom familjen”. Det uttrycket skall i detta sammanhang tolkas bildligt: familjen kan också stå för tillhörighet till en koncern eller en sfär.

Kontroll är viktigare än expansion: på den här punkten touchar konturen av diamantföretagen den klassiska entreprenörsteorin. En entreprenör söker maximera sitt handlingsutrymme snarare än sin vinst. Obenägheten att ta finansiell risk behöver inte ha med en allmän riskaversion att göra, utan är resultatet av en avvägning: hellre ett litet eget kungadöme än en stor förläning.

NÄTVERK

Hur stor frestelsen än är att vara sig själv nog, bygger företagsamhet emellertid på utbyte med andra genom att uppträda på marknaden. Ungefär hälften av företagen uppfattar marknaden och konkurrensen som ganska normal, varken utmärkt av särskilt hård konkurrens, dominerande företag eller kringgärdad av restriktioner. Diamantföretagen säljer i många fall direkt till slutkund, men är också ofta underleverantörer. Det innebär inte att de som regel levererar till ett fåtal, dominerande kunder. Tvärtom, inte ens en tiondel av dem sålde mer än 40 procent av sin produktion till den största kunden.

Är det då något utmärkande drag i diamanternas sätt att närma sig och bearbeta marknaden? Högt tekniskt kunnande är viktigt, men ännu viktigare är hög servicenivå i de tjänster som erbjuds kunderna. Men kanske allra viktigast är också här långvarigheten: stabila kundrelationer, på gränsen till vänskap, skapar en djup förståelse för kundens situation och önskemål. Det innebär att marknaden inte kan ses som det rörliga, ständigt omprövade mötet mellan säljare och köpare i jakten på bästa villkor. I stället bör även den, för diamantföretagen, uppfattas som en ganska stabil institution. Därför skiftar affärslogiken från att operera i en operativ marknad till att relatera till ett personligt nätverk.

Gränsen suddas därmed ut mellan marknaden och den egna organisationen: personliga relationer blir mer avgörande än formella. Det gäller på alla nivåer i strukturen, där olika funktioner också går in i varandra. I tre fjärdedelar av diamantbolagen arbetar styrelsens ordförande eller någon annan styrelseledamot även operativt i bolaget. Det betyder vanligtvis att verkställande direktören också är ledamot i styrelsen.

Nästan hälften av diamantbolagen har ingen oberoende ledamot i styrelsen, men i de fall där sådana finns rör det sig i regel om ett fåtal. Det innebär att möjligheten att bredda kompetensen i styrelsen förmodligen inte är en avgörande faktor för valet av

**”Jag har titeln
VD men är mest
springpojke”**

styrelseledamöter: att vara en del av den inre kretsen är viktigare. I obenägenheten att ta in främmande kompetens ligger dock en risk; här finns utrymme för omtänkande.

Man kan till exempel fundera över könsfördelningen. Nästan hälften av bolagen har ingen kvinnlig styrelseledamot. I en fjärdedel av bolagen finns en kvinnlig ledamot i styrelsen och i en femtedel finns två kvinnliga styrelseledamöter. Det är sannerligen inte något bidrag till jämställdheten mellan könen, som har lett till diamantstatus. Genusperspektivet ingår inte i kriterierna. Men kanske har bristen på kvinnor i styrelserna inneburit att affärs- och utvecklingsmöjligheter gått företaget förbi?

Ledningsgruppen i diamantföretagen består i regel av tre till fem personer, sällan färre. Fler än fem personer är inte ovanligt. Upp till tio personer ingår i ledningsgruppen i drygt en tredjedel av företagen. I hälften av företagen har medlemmarna i ledningsgruppen i regel en högskoleutbildning och i en tredjedel av bolagen någon annan eftergymnasial eller yrkeshögskoleutbildning. I 75 procent av företagen finns en eller två kvinnor med i ledningsgruppen.

Rekryteringen till ledningsgruppen följer inget tydligt mönster, såvitt vår undersökning visar. 40 procent av företagen lägger stor vikt vid internrekrytering och nästan lika många håller fram rekommendationer som en viktig grund för rekrytering. Det handlar alltså om processer i redan existerande nätverk, där personkännedom och förtroende spelar en stor roll. Annonsering efter nya medarbetare förekommer naturligtvis och är ganska viktigt för somliga bolag, mindre viktigt för andra. Rekryteringskonsulter har absolut ingen stor marknad bland de typiska diamantföretagen.

När det gäller att söka och välja ut personer för andra anställningar gäller samma förutsättningar: rekommendationer i nätverket betyder relativt mycket, och familjemedlemmar till redan anställda har ett visst försteg. Att ta folk från bemanningsföretag är inte viktigt för diamantföretagen. Inte heller förefaller Arbetsförmedlingen vara en viktig förmedlare av ny kompetens i bolagen. Det kan naturligtvis bero på att diamantföretagen har ett sådant rykte och en sådan attraktionskraft på marknaden att bolagen inte behöver söka aktivt: "människor söker till oss", konstaterar en av intervjupersonerna.

KULTUR

Vad som håller nätverket samman är naturligtvis det ömsesidiga utbytet. Men det finns anledning att också lägga vikt vid delade värderingar av både nytta, plikt och anständighet. De är grundelement i en gemensam affärs- och arbetskultur.

En stor majoritet av representanterna för diamantföretagen anser att de har en stark kultur i företaget. Men de har lite olika förklaringar på varifrån denna hämtat sin styrka. Några tar upp det rumsliga perspektivet och nämner den lokala förankringen i det egna företaget och den egna bygden, också i de fall företaget är inlemmat i en större koncernbildning. Andra nämner tidsfaktorn som viktigast: att ha varit i verksamhet under mer än en generations tid skapar speciella värderingar och särskild omsorg.

Låg personalomsättning är en annan förutsättning; nytillkomna skolas övertygande in i de värderingar som styr verksamheten. Långsiktigheten framåt borgar också för vikten av att värna de värderingar, som bolaget vilar på: en del i värden av varumärket. Professionalitet är också värdeskapande. Några identifierar andra viktiga värden som grundpelare för den starka kulturen: trygghet, ärlighet, lojalitet, engagemang och arbetsglädje. Att vara ett familjebolag, vilket somliga diamanter är, för också med sig speciella förutsättningar för styrande värderingar, i synnerhet i de fall där ägarfamiljen är synlig i verksamheten.

Kultur är nog bra, men man måste ha tur också!

Det är inte lönen som lockar de anställda, utan just kulturen, stämningen, värderingarna. Lönepolitiken och lönenivån i diamantbolagen är normalt de för branschen gängse. 15 procent av diamantbolagen uppger sig dock vara löneledande. På sina håll förekommer vinstdelningsprogram, som kan utformas på olika sätt. Bonusdiskussionen i media, som framför allt rör storföretagsledare, är inte avskräckande i diamantföretagen; flera uppger att bonusprogram är på väg att installeras.

Men kulturen förs inte vidare av sig självt, utan det krävs insatser. Det stora flertalet av dem som svarade på vår enkät, nästan 90 procent, menar att deras företag arbetar aktivt med att förankra företagets värderingar hos personalen. Det kanske är den viktigaste av ledningens funktioner: att leva som man lär och hålla vad man lovar. Ledarskapet för personalen innebär att engagera, entusiasmera, fånga upp talanger och låta dem utvecklas. Vara synlig och närvarande: "Jag har titel VD, men är mest springpojke."

SAMMANFATTNING

I teckningen av diamantföretag återkommer vi hela tiden till stabilitet och långsiktighet som grundläggande värden och sammanhållande målsättningar. Men bilden måste avslutningsvis nyanseras och utmanas. Det finns en föreställning, som är underbyggd i litteraturen, om vikten av flexibilitet för att överleva som företag. Det krävs anpassning till ny teknik, ändrade marknadsförhållanden och skiftande kundpreferenser. Den som inte hänger med hängs obönhörligen av i konkurrensen. Hur stämmer det med konturerna av diamantföretagen? Det finns, tror jag, en risk att överbetona stabilitet och därmed inte se den underliggande förändring, som också diamantföretagen undergått och därmed bidragit till. Det finns inget skäl att se stabiliteten som drivkraft som en broms på den ekonomiska utvecklingen. Diamanten finns, som den fotbollskunnige vet, på spelplanens mittfält, där såväl anfallen startas som försvaret tas upp. Diamanterna i sin envetna kraft och styrka, är näringslivets spelmotorer.

Metod

Hallvarsson & Halvarsson har på uppdrag av Soliditet genomfört en enkätundersökning tillsammans med kompletterande intervjuer. Svaren ifrån undersökningen redovisas under rubriken *Frågor* nedan.

En digital enkät skickades till samtliga vinnare av Soliditet Diamond Awards under åren 2009 – 2012, totalt 178 företag. 80 företag svarade på enkäten vilket ger en svarsfrekvens på 45 procent. I fördjupande syfte genomfördes även ett mindre antal djupintervjuer. Undersökningen genomfördes under maj och juni 2012.

Undersökningen är en så kallad totalundersökning, det vill säga hela populationen tillfrågas. Bortfallet inom populationen torde vara slumpmässigt vilket betyder att resultatet är statistiskt säkerställt.

Enkäten innehöll 30 frågor och hade följande uppdelning:

- Verksamheten 4 frågor
- Försäljning 2 frågor
- Ekonomi 6 frågor
- Kultur och värderingar 2 frågor
- Ägare 6 frågor
- Ledning & Personal 10 frågor

Frågor

VERKSAMHETEN

Fråga 1

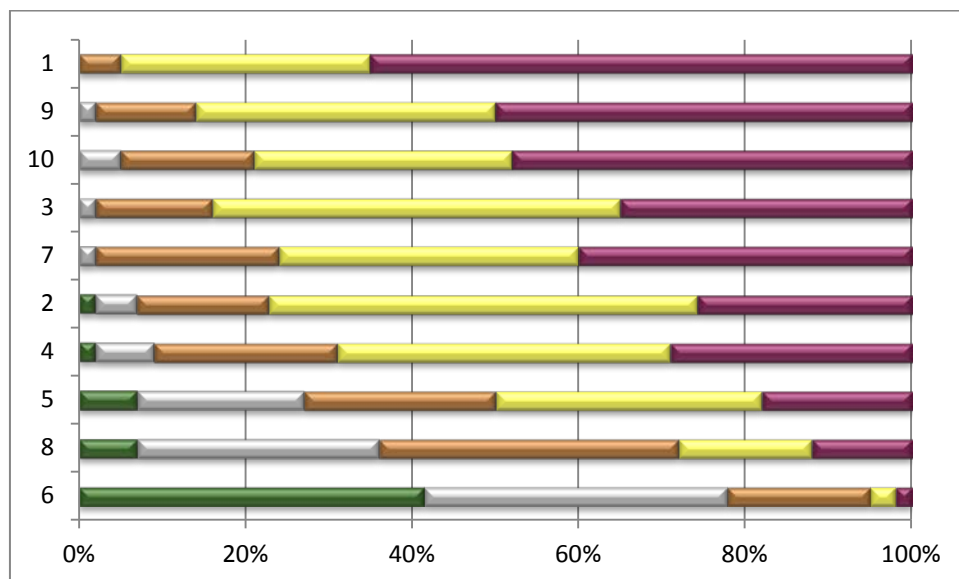
De senaste 20 åren har Sverige upplevt olika sorters kriser i princip vart femte år som man som företagare måste vara beredd på att parera.

Vad är skälet att ni kunnat visa en sådan stabilitet när flera av era konkurrenter inte gjort det?

Vikta respektive på en skala mellan 1 till 5 där 1 är mindre viktigt och 5 är av stor vikt.

Svaren visas nedan sorterat på medeltal.

Svarsalternativ	1. Låg vikt		5. Hög vikt			Medeltal	Antal svar
1 Vi har medarbetare med rätt kompetens	0 (0%)	0 (0%)	3 (5%)	17 (30%)	37 (65%)	4,6	57/80 (71%)
9 Vi är mer måna om våra befintliga kunder	0 (0%)	1 (2%)	7 (12%)	21 (36%)	29 (50%)	4,34	58/80 (73%)
10 Vi har varit försiktiga med att belåna oss och på det sättet behållit makten och initiativet	0 (0%)	3 (5%)	9 (16%)	18 (31%)	28 (48%)	4,22	58/80 (73%)
3 Vi har en större förståelse om vad kunderna efterfrågar	0 (0%)	1 (2%)	8 (14%)	28 (49%)	20 (35%)	4,18	57/80 (71%)
7 Vi är anpassningsbara och agerar snabbare när förutsättningarna förändras	0 (0%)	1 (2%)	13 (22%)	21 (36%)	23 (40%)	4,14	58/80 (73%)
2 Vi har en bättre strategi för företaget	1 (2%)	3 (5%)	9 (16%)	30 (52%)	15 (26%)	3,95	58/80 (73%)
4 Genom att vi har fokuserat tydligare på en nisch	1 (2%)	4 (7%)	13 (22%)	23 (40%)	17 (29%)	3,88	58/80 (73%)
5 Genom att vi erbjuder en större bredd i vår produktportfölj	4 (7%)	11 (20%)	13 (23%)	18 (32%)	10 (18%)	3,34	56/80 (70%)
8 Vi har fler kunder	4 (7%)	17 (29%)	21 (36%)	9 (16%)	7 (12%)	2,97	58/80 (73%)
6 Genom att vi alltid har lägst pris	24 (41%)	21 (36%)	10 (17%)	2 (3%)	1 (2%)	1,88	58/80 (73%)



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 1

Fokuserar på betalningssäkra kunder

Vissa frågor indikerar "i relation" till konkurrenter (...större fokus, ...bättre än etc). Det är lite förmätet att själv bedöma det så våra svar betyder i dessa frågor att de har Hög vikt hos oss, inte något annat.

Stort engagemang hos ledning och personal.

Hårt jordnära arbete nära marknaden och våra kunder. Långsiktiga relationer och kunnig personal.

Det är de mjuka värdena som skiljer oss åt mot andra.

Har inte varit rädda att betala skatt, skattat fram pengar. Så att det egna kapitalet är rent "skattat och klart". Har gjort oss av med skatteskulder.

Långsiktighet i relationerna med anställda, kunder och leverantörer.

Det beror på att vi har stabila kunder. Långa relationer gör att man försöker hålla sams och hjälpa varandra, vi har hög kvalitet i kundstocken. Vi har däremot blivit drabbade nu på senare tid.

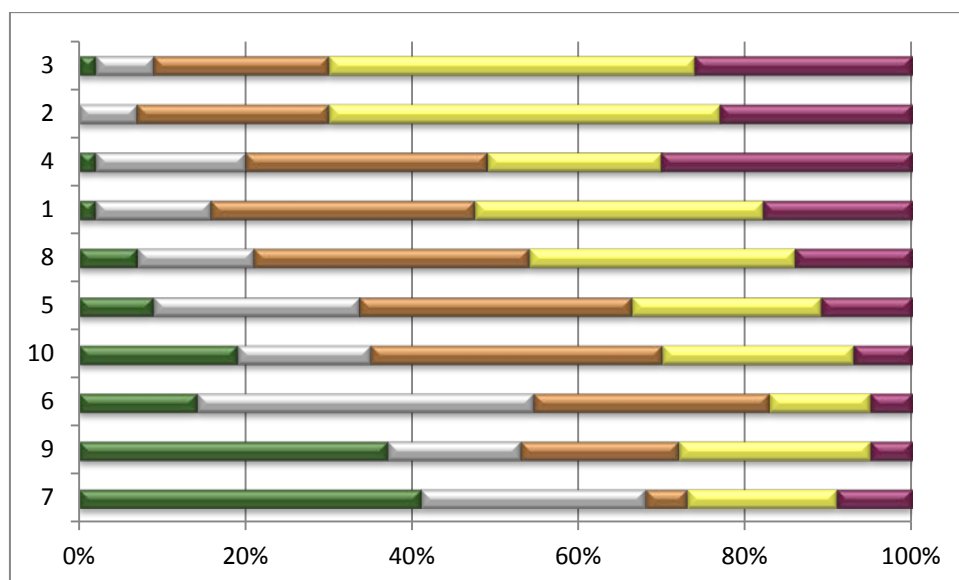
Vi har flera olika verksamhetsgrenar som parerar varandra, när ett område går sämre träder ett annat fram. Vi har haft en god lönsamhet i grunden. Vi har haft lite lån och bra säkerheter, vilket gett oss bra villkor när vi behövt ta lån. Vi är nischade och kan därigenom hålla höga marginaler - bättre än konkurrenterna. Vi är väldigt långsiktiga och har haft samma ledningsgrupp i 10 år och samma ägare i 60 år – skapar en värdefull kontinuitet.

Fråga 2

Ett utmärkande drag hos diamantföretagen är att de uppvisar stabila vinster över tiden. Vad gör ni helst med pengarna?

Vikta respektive på en skala mellan 1 till 5 där 1 är mindre viktigt och 5 är av stor vikt.

Svarsalternativ	1. Låg vikt					Medeltal	Antal svar
	0 (0%)	1 (2%)	2 (7%)	3 (23%)	4 (7%)		
2 Vidareutvecklar befintlig produkt/tjänstportfölj	0 (0%)	4 (7%)	13 (23%)	27 (47%)	13 (23%)	3,86	57/80 (71%)
3 Genomför effektiviseringsprojekt för att skapa effektivare processer och kapa kostnader	1 (2%)	4 (7%)	12 (21%)	25 (44%)	15 (26%)	3,86	57/80 (71%)
4 Investerar i verksamheten t ex ny maskinpark eller nya lokaler	1 (2%)	10 (18%)	16 (29%)	12 (21%)	17 (30%)	3,61	56/80 (70%)
1 Satsar på nya produkter och tjänster	1 (2%)	8 (14%)	18 (32%)	20 (35%)	10 (18%)	3,53	57/80 (71%)
8 Satsar på tillväxt	4 (7%)	8 (14%)	19 (33%)	18 (32%)	8 (14%)	3,32	57/80 (71%)
5 Delar ut "överskottskapital" till ägarna	5 (9%)	14 (25%)	19 (33%)	13 (23%)	6 (11%)	3,02	57/80 (71%)
10 Satsar på rekrytering	11 (19%)	9 (16%)	20 (35%)	13 (23%)	4 (7%)	2,82	57/80 (71%)
6 Delar med sig av vinsten till de anställda	8 (14%)	23 (40%)	16 (28%)	7 (12%)	3 (5%)	2,54	57/80 (71%)
9 Låter pengarna vila i balansräkningen till en regnig dag	21 (37%)	9 (16%)	11 (19%)	13 (23%)	3 (5%)	2,44	57/80 (71%)
7 Investerar i andra verksamheter, genomför förvärv och liknande	23 (41%)	15 (27%)	3 (5%)	10 (18%)	5 (9%)	2,27	56/80 (70%)



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 2

"Helst delar vi inte ut till ägarna.. men genom att vi kan det så skapar vi ett förtroende vilket gör att vi kan få långsiktiga investeringar..."

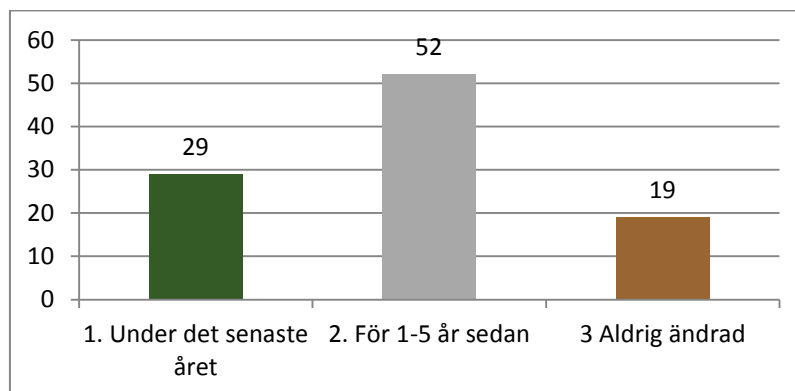
"Vi skiljer på anställda och ägare så till vida att bra (gärna hög) ersättning för arbete är viktigt men ägarna bestämmer om vinsten. Låg vikt ovan kan också betyda att området är prioriterat men det "drar" inte mycket pengar (Vad gör ni med pengarna?)"

Fråga 3

När ändrades eller uppdaterades företagets strategi senast?

Välj det alternativ som passar

	Antal	%
1. Under det senaste året	17	29
2. För 1–5 år sedan	30	52
3 Aldrig ändrad	11	19



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 3

"Genomför varje år en strategi översyn. Strategi = 3 årsplan. Vart tredje år görs en större översyn."

"I grunden alltid varit samma, men med små justeringar under resans gång"

"Eftersom strategin varit mkt stabil sedan mycket mer än 5 år valde vi det sista alternativet"

"Ingen av svarsalternativen är rätt. Vi la vår strategi för 10 år sedan, och den håller, med vissa ändringar, i stort fortfarande"

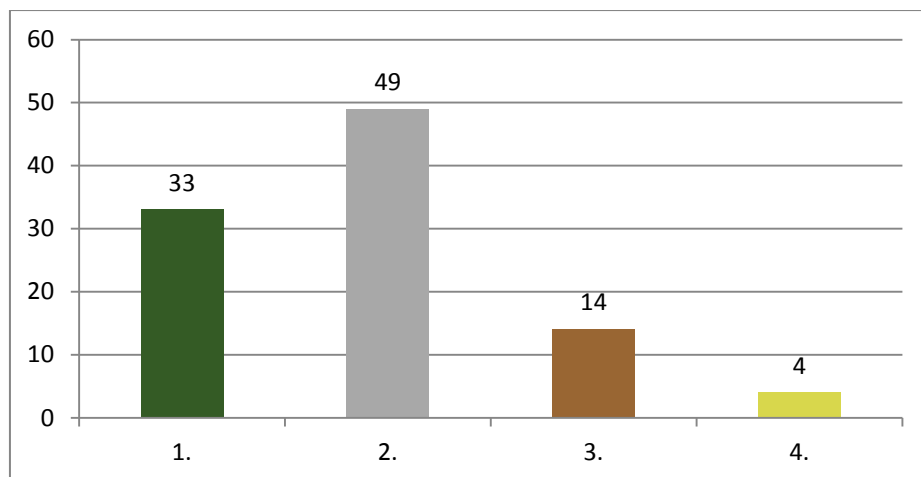
"Grundstrategin densamma i över 30 år"

Fråga 4

Hur ser konkurrensläget ut för ditt företag?

Välj det påstående som passar bäst in på er situation.

	Antal	%
1. Hög konkurrens, flera aktörer, enkelt att ta sig in på marknaden	19	33
2. Medelhög konkurrens	28	49
3. Oligopolliknande marknad, få aktörer/svårt att ta sig in på marknaden	8	14
4. Reglerad marknad, tekniska eller juridiska hinder (t ex patent) att ta sig in på marknaden	2	4



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 4

"Hög konkurrens men inte enkelt att skaffa sig en liknande position som vi har."

"Den starkaste vinner alltid"

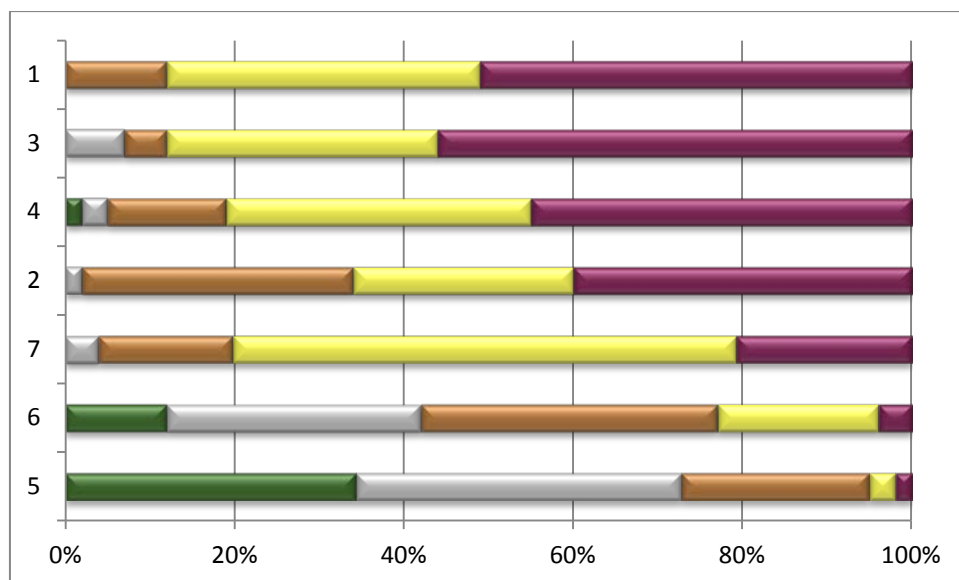
FÖRSÄLJNING

Fråga 5

5. Vilka faktorer särskiljer er från konkurrenterna i försäljningsarbetet?

Vikta respektive på en skala mellan 1 till 5 där 1 är mindre viktigt och 5 är av stor vikt.

Svarsalternativ	1. Låg vikt		5. Hög vikt			Medeltal	Antal svar
1 Högt tekniskt kunnande, vi är bäst på det vi gör	0 (0%)	0 (0%)	7 (12%)	21 (37%)	29 (51%)	4,39	57/80 (71%)
3 Vi håller en högre servicenivå	0 (0%)	4 (7%)	3 (5%)	18 (32%)	32 (56%)	4,37	57/80 (71%)
4 Värnar om långa Kundrelationer på gränsen till vänskap – Känner kunderna väl och har arbetat med dem länge	1 (2%)	2 (3%)	8 (14%)	21 (36%)	26 (45%)	4,19	58/80 (73%)
2 Djup förståelse om kundens situation, vi vet mer om kunderna än konkurrenterna	0 (0%)	1 (2%)	18 (32%)	15 (26%)	23 (40%)	4,05	57/80 (71%)
7 Befintliga kunder rekommenderar oss	0 (0%)	2 (4%)	9 (16%)	34 (60%)	12 (21%)	3,98	57/80 (71%)
6 Vi är bättre på att marknadsföra oss	7 (12%)	17 (30%)	20 (35%)	11 (19%)	2 (4%)	2,72	57/80 (71%)
5 Vi erbjuder ett lägre pris	20 (34%)	22 (38%)	13 (22%)	2 (3%)	1 (2%)	2,00	58/80 (73%)



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 5

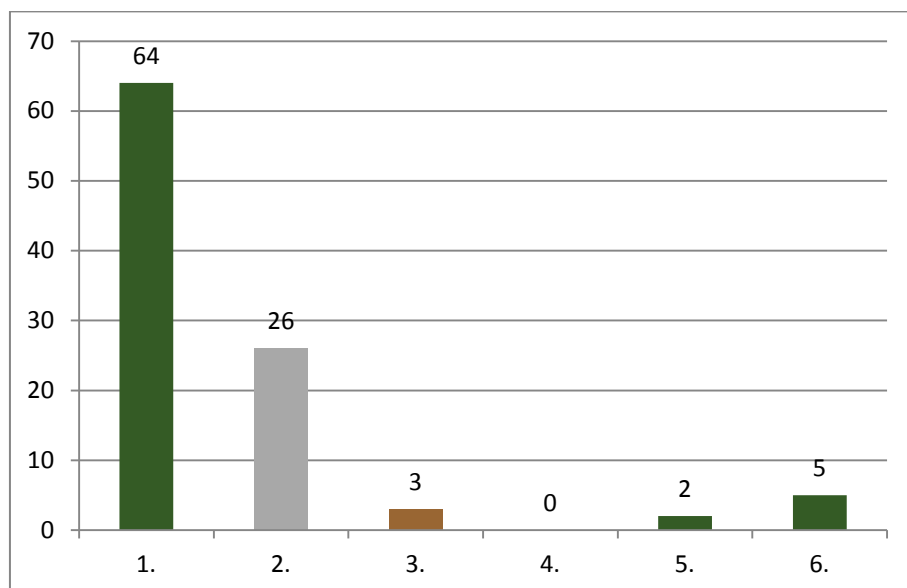
Mycket handlar om att stimulera medarbetarna och föregå med gott exempel.

Fråga 6

Hur stor andel av försäljningen sker till största kunden?

Välj det alternativ som passar

	Antal	%
1. 0–19 procent	37	64
2. 20–39 procent	15	26
3. 40–59 procent	2	3
4. 60–79 procent	0	0
5. 80–100 procent	1	2
6. Vet ej	3	5



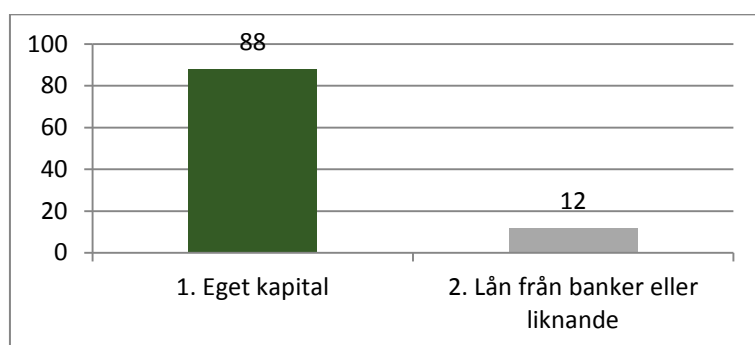
EKONOMI

Fråga 7

Hur sker främst finansieringen av verksamheten?

Välj det alternativ som passar

		Antal	%
1. Eget kapital		50	88
2. Lån från banker eller liknande		7	12



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 7

"Vi lånar (eventuellt) från koncernmodern"

"Nästan 50/50"

"Varierar över tiden."

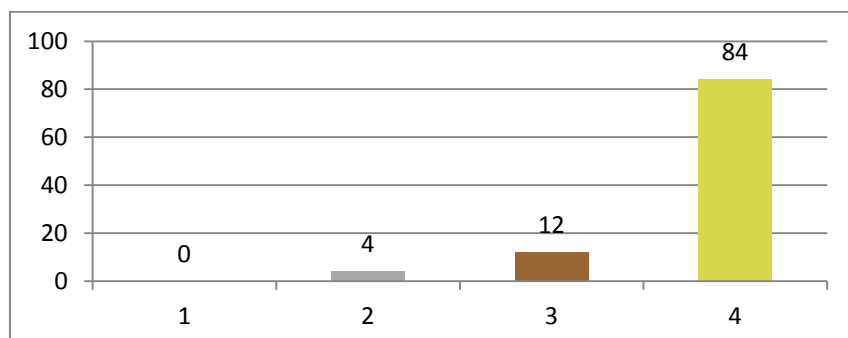
"Nuförtiden är maskinerna så dyra att vi måste ha hjälp av banken. Vi finansierades mer med eget kapital förr, nu har vi investerat tyngre och då måste vi köra via banken."

Fråga 8

När skedde er senaste nyemission?

Välj det alternativ som passar

		Antal	%
1. Under det senaste året		0	0
2. För 1–5 år sedan		2	4
3. För 6–10 år sedan		7	12
4. Har aldrig genomfört någon nyemission		48	84

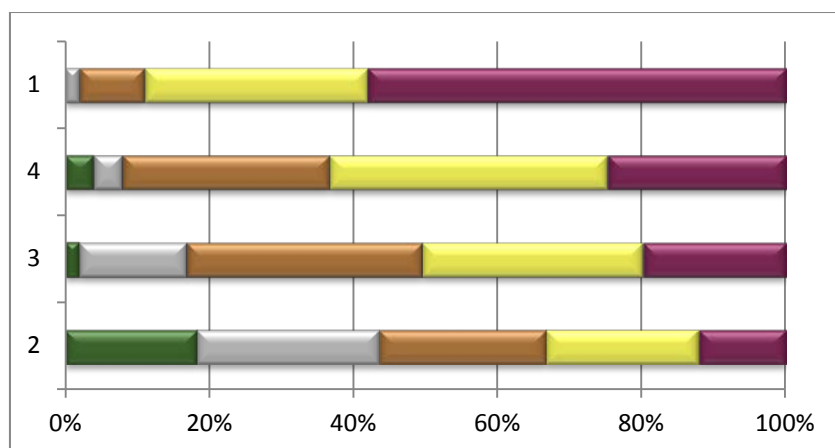


Fråga 9

Vilka nyckeltal är viktiga för er?

Vikta respektive alternativ på en skala mellan 1 till 5 där 1 är mindre viktigt och 5 är av stor vikt.

Svarsalternativ	1. Låg vikt				5. Hög vikt	Medeltal	Antal svar
1 Vinstrelaterat – Vinstmarginal eller likande	0 (0%)	1 (2%)	5 (9%)	17 (31%)	32 (58%)	4,45	55/80 (69%)
4 Kassaflöde – Tjänar man pengar på rätt saker?	2 (4%)	2 (4%)	16 (29%)	22 (39%)	14 (25%)	3,79	56/80 (70%)
3 Skuldsättning – Likviditet eller liknande	1 (2%)	8 (15%)	18 (33%)	17 (31%)	11 (20%)	3,53	55/80 (69%)
2 Omsättningsrelaterat – Omsättning per anställd eller liknande	10 (18%)	14 (25%)	13 (23%)	12 (21%)	7 (12%)	2,86	56/80 (70%)



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 9

"Avkastning på totalt kapital efter avdrag för avkastningskrav på totalt kapital. Avkastning på eget kapital efter skatt"

"Avkastning på kapitalet"

"Economic Value Added är det övergripande och viktigaste nyckeltalet."

"*Return on Net Asset/Return on Invested Capital *Admin Cost/Revenue *Unitcost"

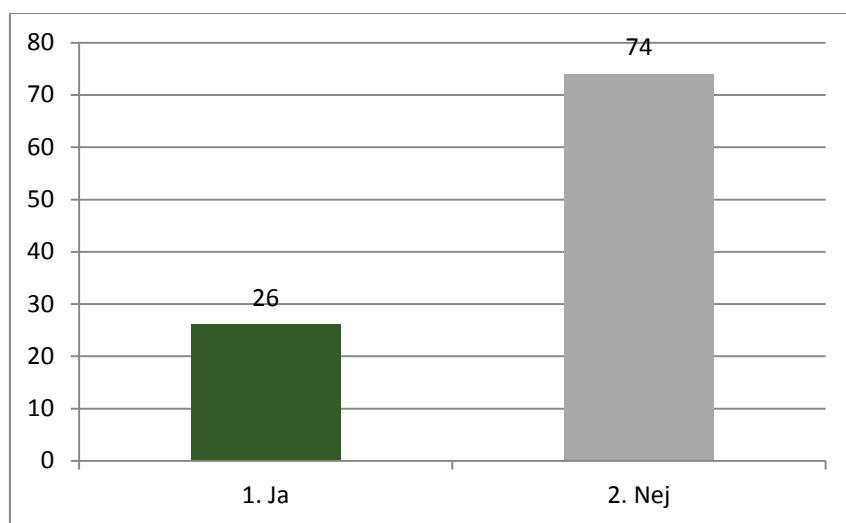
"Ingår i större koncern som sköter kassan"

Fråga 10

Använder ni ett eget komponerat nyckeltal?

Välj det alternativ som passar

	Antal	%
1. Ja	14	26
2. Nej	40	74



Fråga 10 - Följdfråga

Om Ja, i så fall vilket? (valfritt)

"*Return on Net Asset/Return on Invested Capital *Admin Cost/Revenue *Unitcost"

"intäkter kr/MWh"

"Produktavkastning, marginal x omsättningshastighet per artikel"

"Jämför oss med andra i vår bransch"

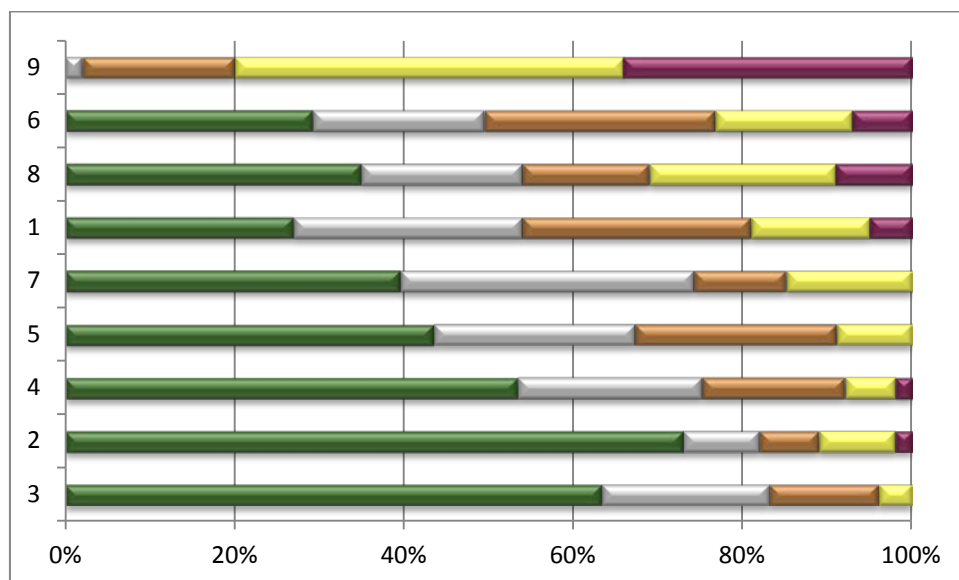
"Operativt kassaflöde, EBIT, Tillgänglighet, Soliditet, Kostnad/producerad enhet"

Fråga 11

Vem är er viktigaste sparringpartner i strategiska frågor?

Vikta respektive på en skala mellan 1 till 5 där 1 är mindre viktigt och 5 är av stor vikt.

Svarsalternativ	1. Låg vikt					5. Hög vikt	Medeltal	Antal svar
	0 (0%)	1 (2%)	10 (18%)	26 (46%)	19 (34%)			
9 Anställda i företaget	0 (0%)	1 (2%)	10 (18%)	26 (46%)	19 (34%)	4,12	56/80 (70%)	
6 Kollegor i branschföreningen	16 (29%)	11 (20%)	15 (27%)	9 (16%)	4 (7%)	2,53	55/80 (69%)	
8 Vänner och familj	19 (35%)	10 (19%)	8 (15%)	12 (22%)	5 (9%)	2,52	54/80 (68%)	
1 Revisorerna	15 (27%)	15 (27%)	15 (27%)	8 (14%)	3 (5%)	2,45	56/80 (70%)	
7 Andra (lokala) företagare (grannfabrikören)	22 (40%)	19 (35%)	6 (11%)	8 (15%)	0 (0%)	2	55/80 (69%)	
5 Banken	24 (44%)	13 (24%)	13 (24%)	5 (9%)	0 (0%)	1,98	55/80 (69%)	
4 Advokater/Jurister	29 (54%)	12 (22%)	9 (17%)	3 (6%)	1 (2%)	1,8	54/80 (68%)	
2 Managementkonsulter	40 (73%)	5 (9%)	4 (7%)	5 (9%)	1 (2%)	1,58	55/80 (69%)	
3 PR/Reklambyrå	35 (64%)	11 (20%)	7 (13%)	2 (4%)	0 (0%)	1,56	55/80 (69%)	



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 11

"Externa styrelseledamöter är ofta använda i strategi arbetet"

"Styrelsen"

"styrelsen"

"Ägare och styrelse"

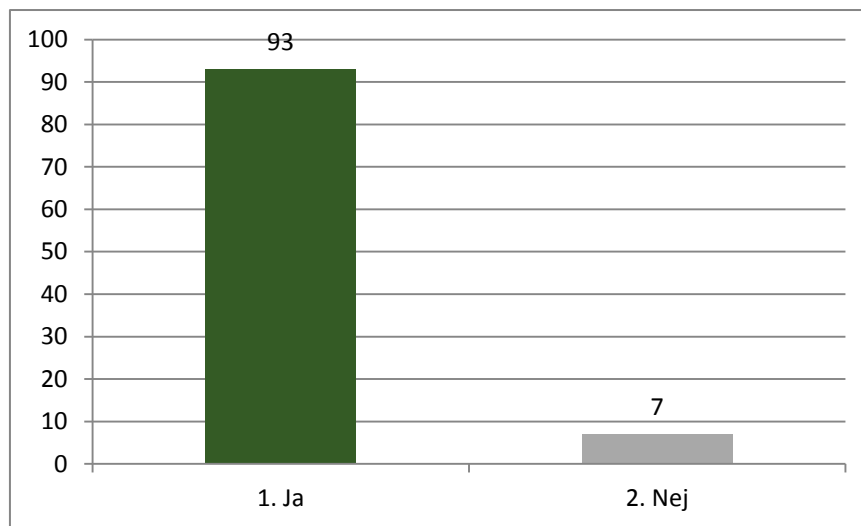
KULTUR OCH VÄRDERINGAR

Fråga 12

Anser du att ni har en stark kultur i ert företag?

Välj det alternativ som passar

		Antal	%
1. Ja		53	93
2. Nej		4	7



Fråga 12 - Följdfråga

Om Ja, vill du beskriva kort med egna nyckelord?

"Långsiktighet, trygghet, ärlighet"

"Stark känsla för det "egna" företaget i Stenungsund. Trots att vi är en del i ett multinationellt företag INEOS"

"En stark teknikkultur ger bra produkter med hög kvalitet. Vi har också en stark servicekultur. Vi är installatörens bästa vän! Vi löser problemen är våra kunder."

"Grundmurat förtroende i bygden beroende på att lokalbefolkningen var med att starta företaget 1914"

"Vi har varit i samma bransch i mer än 30 år."

"Kulturen avser dem som är aktiva i att driva verksamheten (ingen är anställd i bolaget, utan i syster och moderföretag) och präglas av öppenhet, tilltro till varandra och snabba beslut."

"Högt engagemang arbetsglädje"

"Den som slutar att bli bättre, slutar att vara bra"

"Värnar om långsiktighet. Inte krav på kvartalsbokslut. Långsiktigt ägande. Familjeägt bolag, med synlig ägarfamilj."

"Låg personalomsättning och kompetenta medarbetare"

"långsiktighet, lönsamhet, lojalitet, aktiv ägarskap, erfarenhet,"

"En riktig bygghandel med stort fokus på service kunskap, kända fabrikat."

"Stark familjekänsla"

"Vi uppträder sjysts mot alla vi kommer i kontakt med."

"Verksamheten är väl dokumenterad. Ordning och reda"

"Långsiktighet, ansvarskänsla, kundvärde"

"Hög trivselfaktor, starkt delegerat ansvar, alla får göra fel alla får ta beslut inför kund"

"Familjärt, rutinerat"

"Business excellence"

"Vi fixar oavsett önskemål"

"Stark tradition av att upplevas som en stark marknadsledare"

"Lång tradition o mkt låg personalomsättning."

"Familjära, bra personalpolicy ger kompetenta och lojala medarbetare, långsiktiga, pålitliga, investeringsvilliga,"

"Mod att prova och förbättra, engagemang, samverkan"

"Att vara först på plan skapar kultur, det var vi!"

"Kompletta, kundnära, kreativa"

"Många har en gammal relation till produkterna"

"Korta beslutsvägar, långvariga kundrelationer, låg personomsättning."

"Vi är ett gammal genuint familjeföretag. Alla i företaget är som en enda stor familj. Det känns positivt. Kanske ännu mer förr, nu är vi lite större."

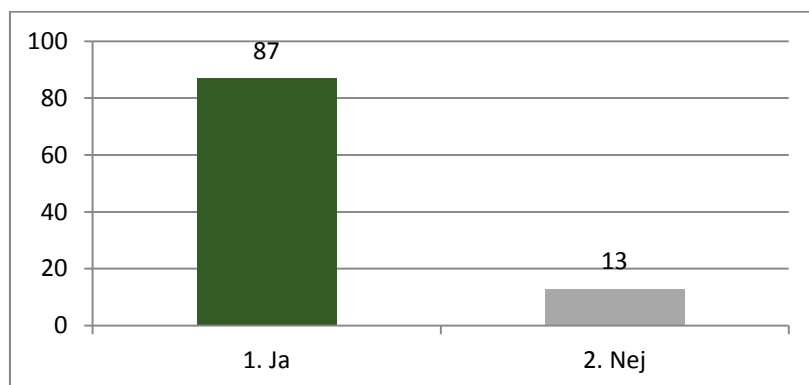
"Kultur är viktigt men man behöver tur också, i fel bransch kan man vara rökt. Tur förtjänar man! Vi har en platt organisation, cheferna är med och sätter sig inte på höga hästar. Lågmäldhet. Allt hänger inte på chefen utan ett resultat av att alla bidrar. Ingen har resultatbaserad lön. Ägaren har nästan valt rätt medarbetare som jobbat under lång tid och personen har rätt värderingar. Man måste förtjäna sin plats. Efternamn räcker inte!"

Fråga 13

Arbetar ni aktivt med att förankra företagets värderingar hos personalen?

Välj det alternativ som passar

		Antal	%
1. Ja		48	87
2. Nej		7	13



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 13

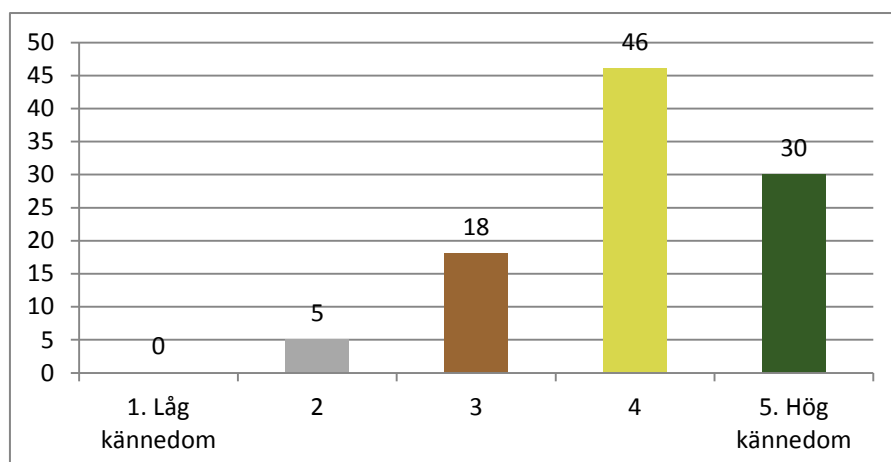
”Vi jobbar med att behålla kulturen fast företaget växer, vi lägger oss i mycket och rör oss mycket i verkstaden. Vi är en i gänget, vi umgås privat. Bra sammanhållning.”

Fråga 14

Känner de anställda till bolagets värderingar?

Välj det alternativ som passar

Svarsalternativ	1. Låg vikt			5. Hög vikt	Antal svar	
1 Känner de anställda till bolagets värderingar?	0 (0%)	3 (5%)	10 (18%)	26 (46%)	17 (30%)	56/80 (70%)



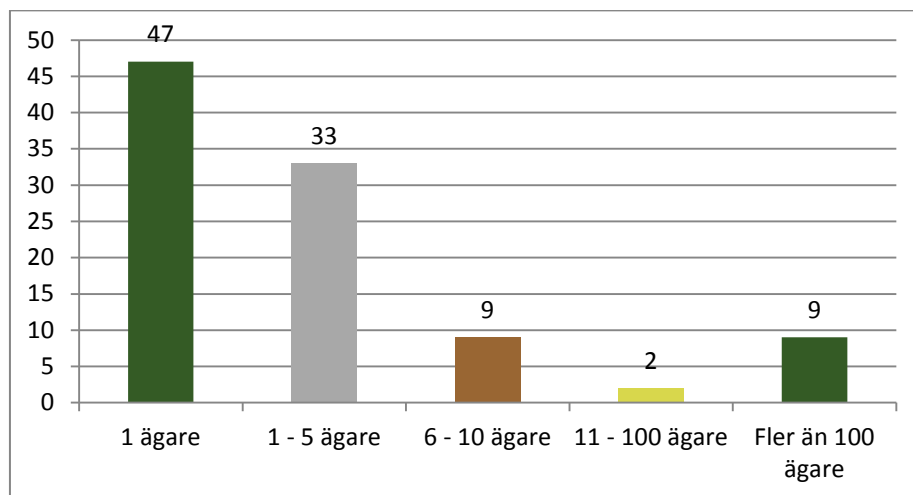
ÄGARE

Fråga 15

Hur många aktieägare finns det i bolaget?

Välj det alternativ som passar

	Antal	%
1 ägare	27	47
1-5 ägare	19	33
6-10 ägare	5	9
11-100 ägare	1	2
Fler än 100 ägare	5	9

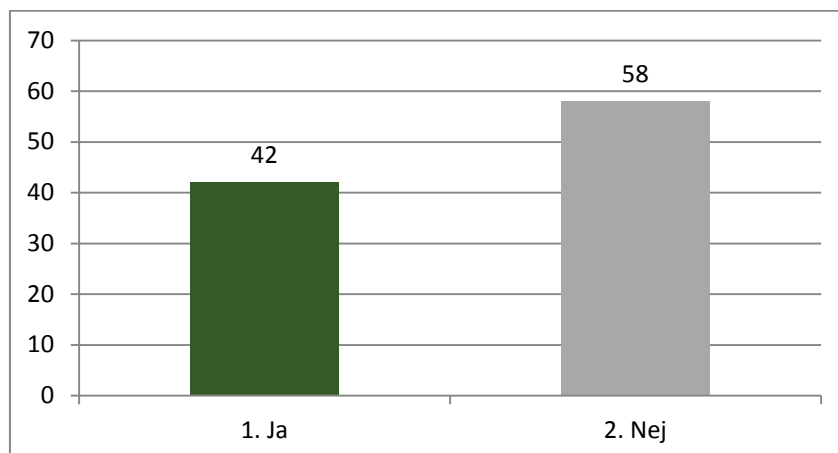


Fråga 16

Är vd (och/eller vd:s familj) huvudägare av företaget?

Välj det alternativ som passar

	Antal	%
1. Ja	24	42
2. Nej	33	58

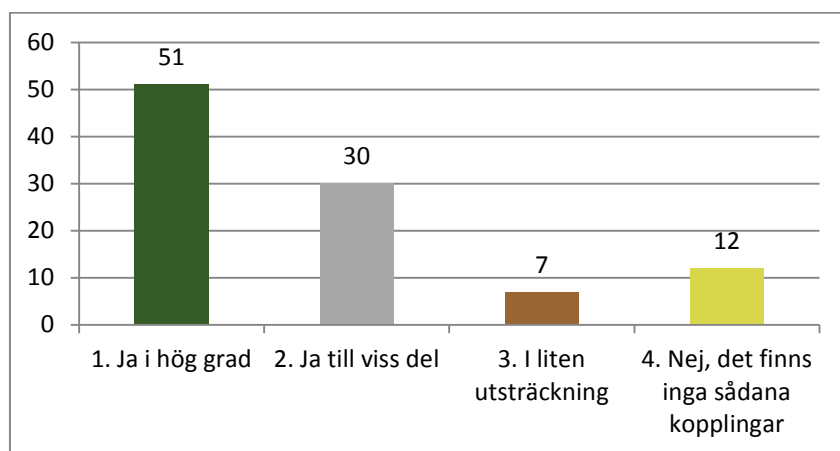


Fråga 17

Sammanfaller ägande med att vara ledamot i styrelsen och/eller ledningsgruppen?

Välj det alternativ som passar

	Antal	%
1. Ja i hög grad	29	51
2. Ja till viss del	17	30
3. I liten utsträckning	4	7
4. Nej, det finns inga sådana kopplingar	7	12



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 17

"40 000 anställda"

"I styrelsen totalt 7 ledamöter, varav 3 ägare. I ledningsgrupp 4 personer varav 1 delägare."

"Koncernchef = familj. ytterligare 4 familjemedlemmar i bolagets tjänst på olika nivåer. 7 personer i styrelsen varav 2 från familjen."

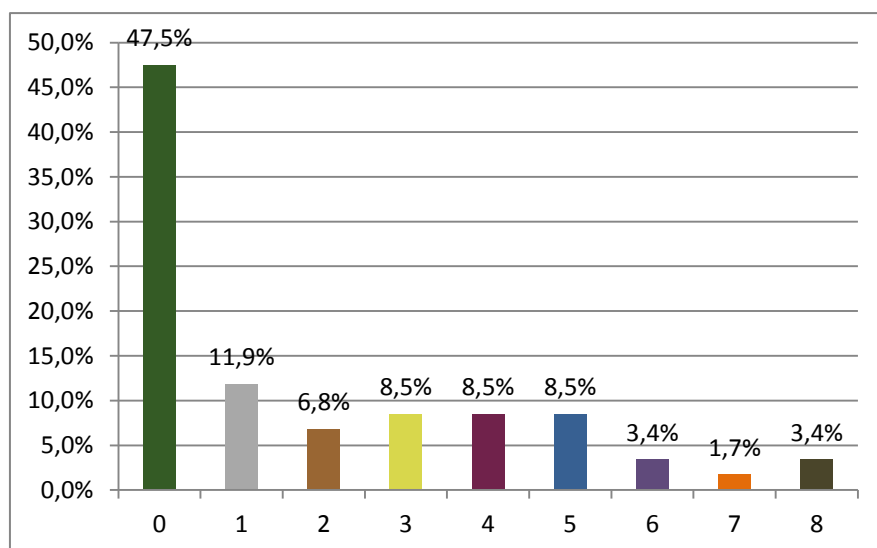
Fråga 18

Styrelsen; Hur många oberoende ledamöter sitter i företagets styrelse?

Ange antal

	Antal	%
0	28	47,5%
1	7	11,9%
2	4	6,8%
3	5	8,5%
4	5	8,5%
5	5	8,5%
6	2	3,4%
7	1	1,7%
8	2	3,4%

59

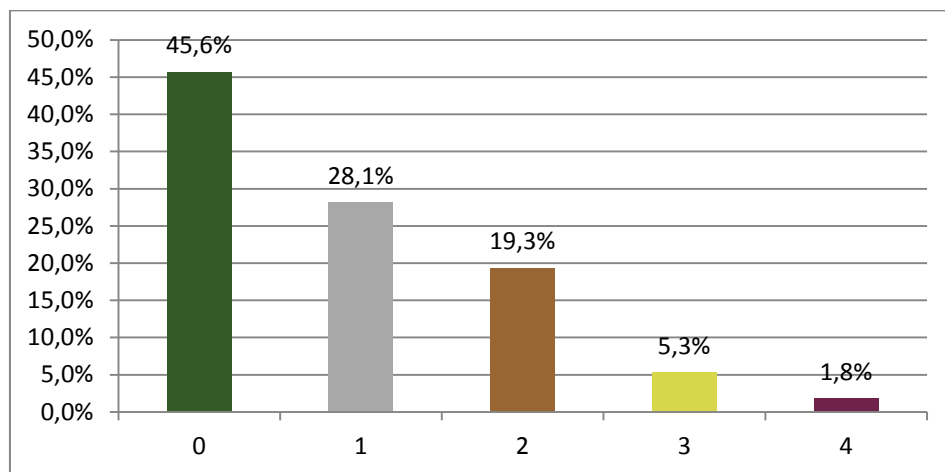


Fråga 19

Hur många kvinnor sitter i styrelsen?

Ange antal

		Antal	%
0		26	45,6%
1		16	28,1%
2		11	19,3%
3		3	5,3%
4		1	1,8%
		57	

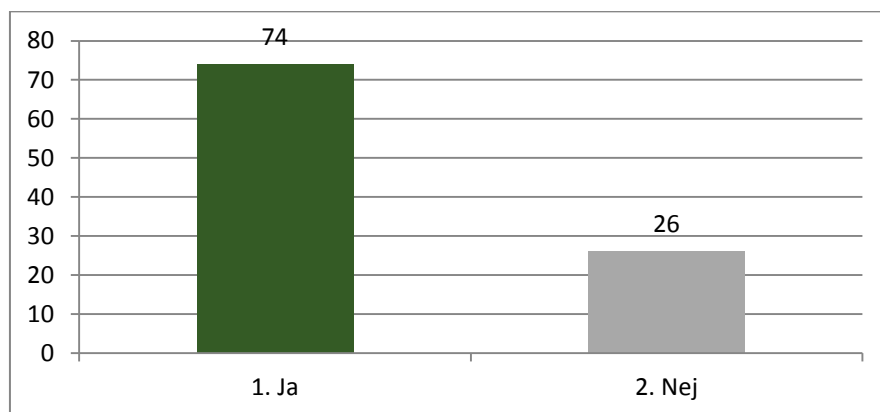


Fråga 20

Arbetar styrelsens ledamöter och/eller ordförande operativ i bolaget?

Välj det alternativ som passar

	Antal	%
1. Ja	42	74
2. Nej	15	26



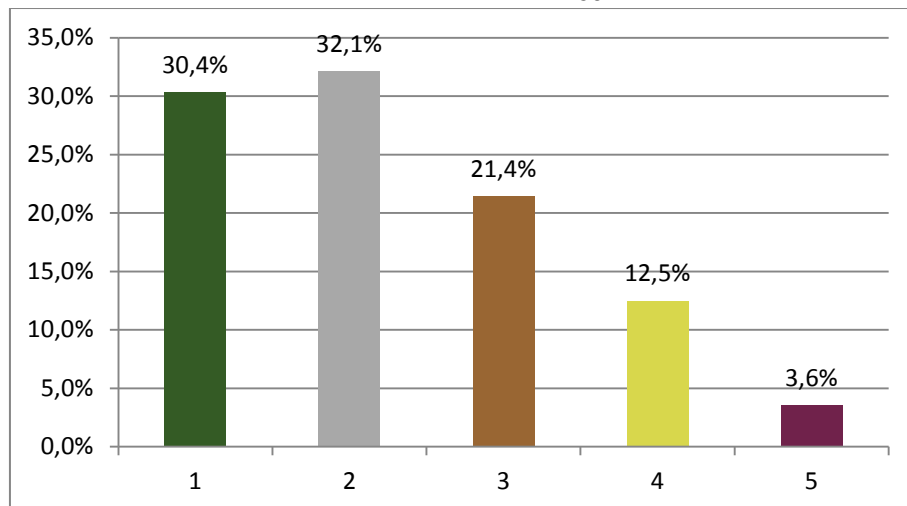
LEDNING OCH PERSONAL

Fråga 21

Hur många vd:ar har företaget haft under de senaste 20 åren?

Ange antal

		Antal	%
■	1	17	30,4%
■	2	18	32,1%
■	3	12	21,4%
■	4	7	12,5%
■	5	2	3,6%
		56	



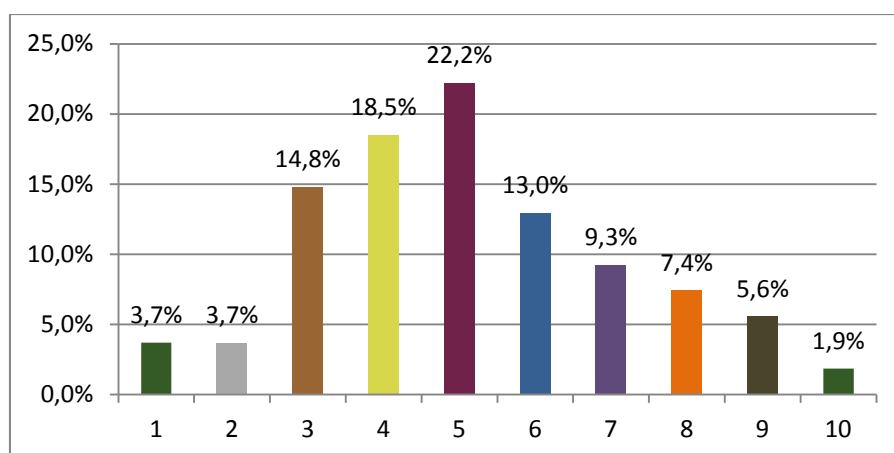
Fråga 22

Hur stor är företagets ledningsgrupp?

Ange antal

		Antal	%
	1	2	3,7%
	2	2	3,7%
	3	8	14,8%
	4	10	18,5%
	5	12	22,2%
	6	7	13,0%
	7	5	9,3%
	8	4	7,4%
	9	3	5,6%
	10	1	1,9%






54



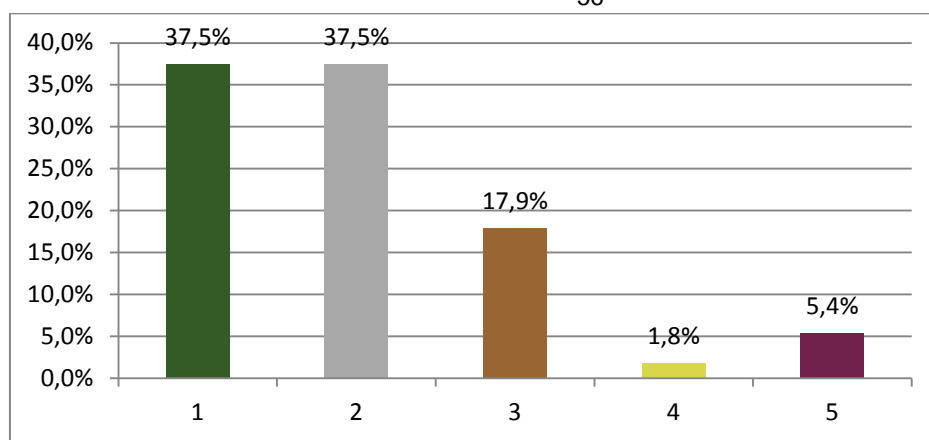
Fråga 23

Hur många kvinnor är med ledningsgruppen?

Ange antal

		Antal	%
	1	21	37,5%
	2	21	37,5%
	3	10	17,9%
	4	1	1,8%
	5	3	5,4%

56

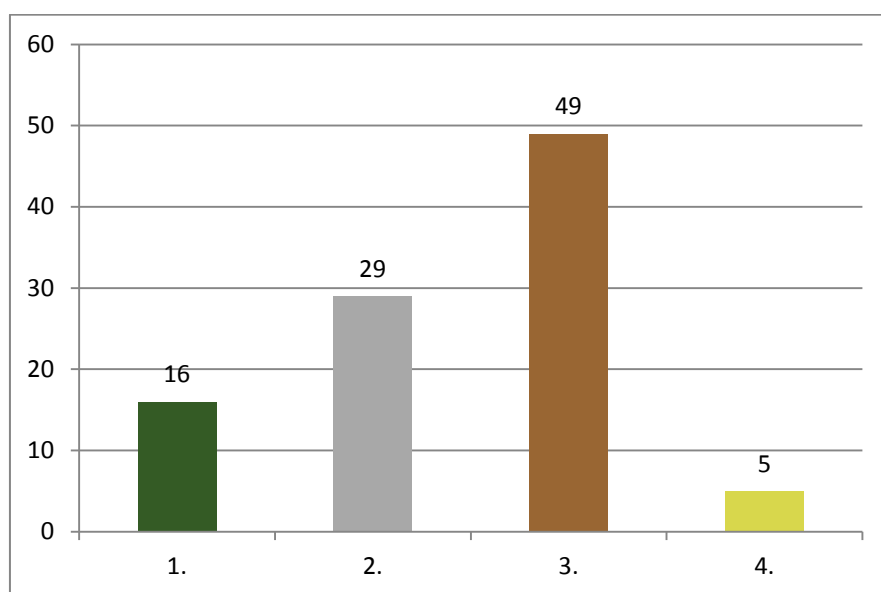


Fråga 24

Hur ser utbildningsnivån ut i ledningsgruppen?

Välj det alternativ som du anser passa bäst in på er ledningsgrupp

		Antal	%
1.	Gymnasieutbildning	9	16
2.	Eftergymnasial utbildning/Yrkeshögskola	16	29
3.	Högskola/Universitetsutbildning	27	49
4.	Masterutbildning eller liknande	3	5



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 24

"Övervägande andel har högskoleutbildning. 2 har dock enbart gått LHS – Livets Härda Skola..."

"Men inte universitetsutbildning inom det område vi jobbar."

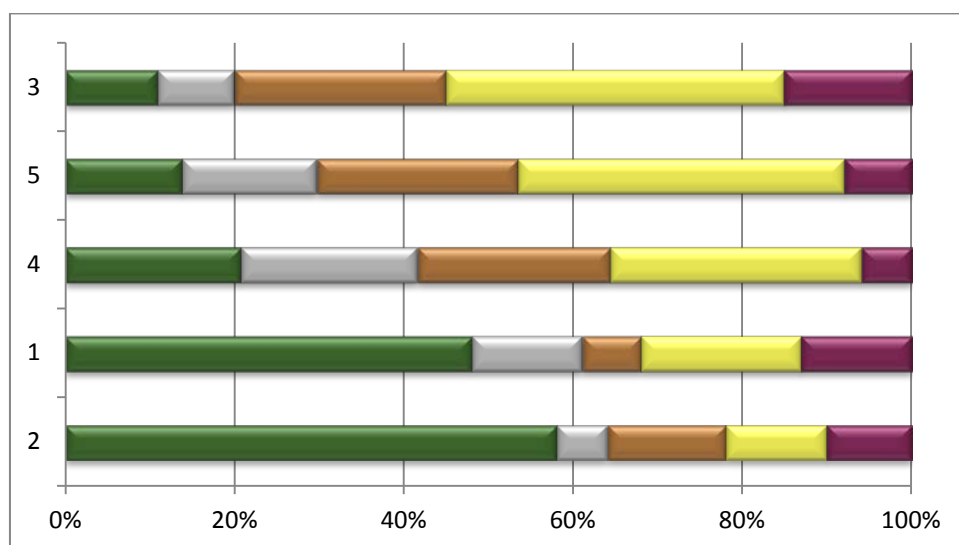
"All levels of education. Some with Masters degrees and some with technical education"

Fråga 25

Hur sköter ni rekrytering av ledande befattningshavare?

Vikta respektive alternativ på en skala mellan 1 till 5 där 1 är mindre vanligt förekommande och 5 är mycket vanligt förekommande.

Svarsalternativ	1. Låg vikt				5. Hög vikt	Medeltal	Antal svar
3 Internrekrytering	6 (11%)	5 (9%)	13 (25%)	21 (40%)	8 (15%)	3,38	53/80 (66%)
5 Rekommendationer	7 (14%)	8 (16%)	12 (24%)	20 (39%)	4 (8%)	3,12	51/80 (64%)
4 Annonsering	11 (21%)	11 (21%)	12 (23%)	16 (30%)	3 (6%)	2,79	53/80 (66%)
1 Executive Search/Headhuntingföretag	26 (48%)	7 (13%)	4 (7%)	10 (19%)	7 (13%)	2,35	54/80 (68%)
2 Söker bland företagets ägare	29 (58%)	3 (6%)	7 (14%)	6 (12%)	5 (10%)	2,1	50/80 (63%)

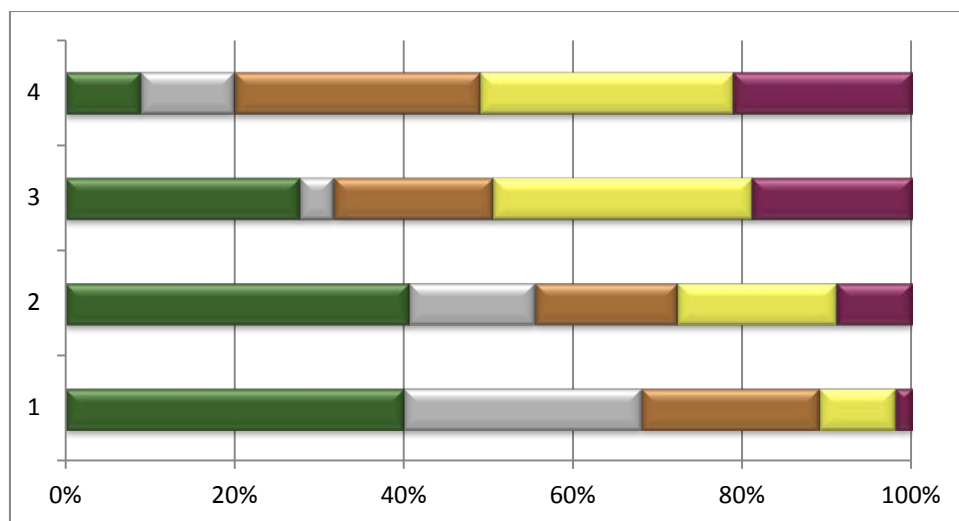


Fråga 26

Hur sköter ni rekrytering av anställda till produktionen (eller liknande)?

Vikta respektive alternativ på en skala mellan 1 till 5 där 1 är mindre vanligt förekommande och 5 är mycket vanligt förekommande

Svarsalternativ	1. Låg vikt					5. Hög vikt	Medeltal	Antal svar
	5 (9%)	6 (11%)	16 (29%)	17 (30%)	12 (21%)			
4 Rekommendationer ifrån redan anställda t ex familjemedlemmar	5 (9%)	6 (11%)	16 (29%)	17 (30%)	12 (21%)	3,45	56/80 (70%)	
3 Annonsering på webbplats och lokalpress	15 (28%)	2 (4%)	10 (19%)	17 (31%)	10 (19%)	3,09	54/80 (68%)	
2 Bemanningsföretag	22 (41%)	8 (15%)	9 (17%)	10 (19%)	5 (9%)	2,41	54/80 (68%)	
1 Arbetsförmedlingen	21 (40%)	15 (28%)	11 (21%)	5 (9%)	1 (2%)	2,06	53/80 (66%)	






KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 26

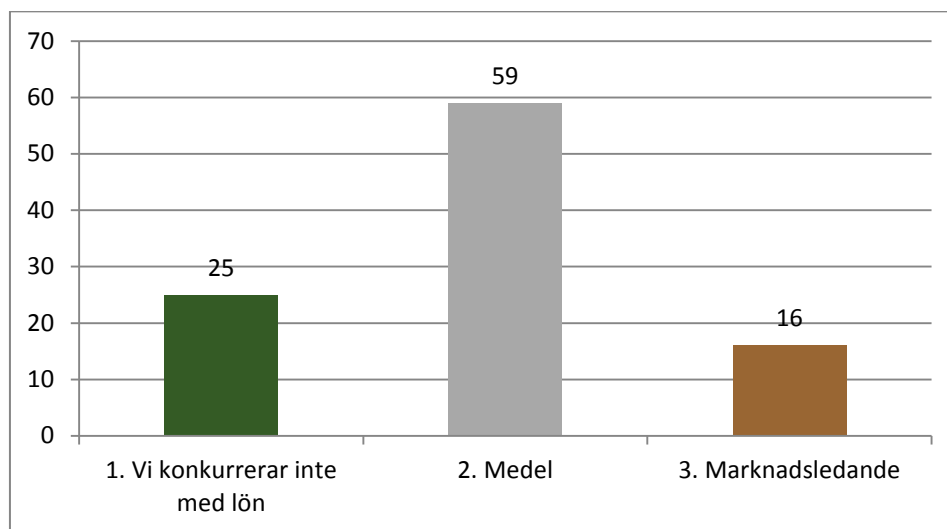
"Människor söker till oss"

Fråga 27

Hur ser er lönepolitik för de anställda i produktionen ut (ej ledningen eller tjänstemän)?

Välj det alternativ som passar

		Antal	%
	1. Vi konkurrerar inte med lön	14	25
	2. Medel	33	59
	3. Marknadsledande	9	16



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 27

"Marknadsledande i vår region ej skift" jan@korners.se

"We benchmark salaries against market and aim to pay market average"

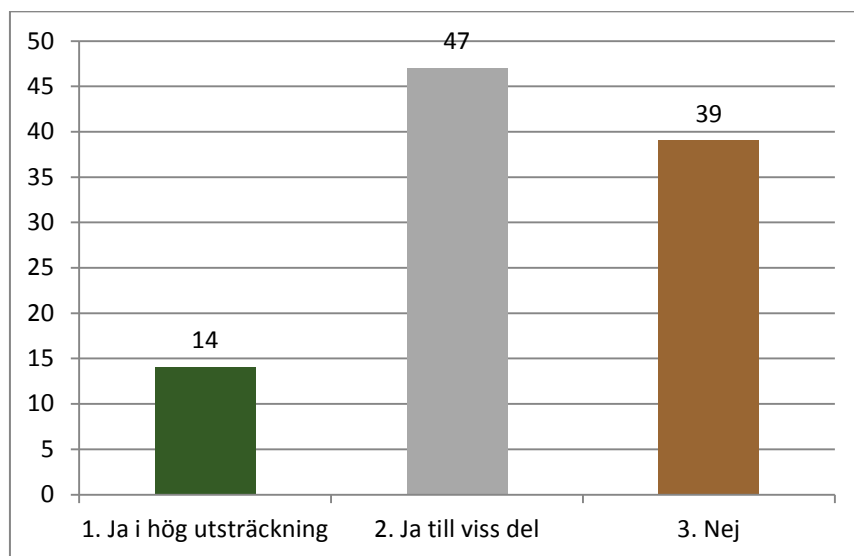
"Ingen vinstdelning, den stora moroten är "vi" känslan, får nya maskiner och utbildning kontinuerligt."

Fråga 28

Används någon form av vinstdelning till anställda kopplat till framgångar i företaget?

Välj det alternativ som passar

	Antal	%
1. Ja i hög utsträckning	8	14
2. Ja till viss del	27	47
3. Nej	22	39



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 28

"Svaret avser dem som är engagerade i verksamheten (ingen är anställd i bolaget, utan finns i syster- eller moderbolag)"

"Rörlig ersättning och optionsprogram"

"Har produktivitetsrelaterat bonussystem i produktionen sedan 1974"

"Vi har bara bonus till våra chefer."

"Det är på gång"

"formalized bonus scheme"

"Vi har diverse "tävlingar" och mycket sociala aktiviteter vid uppnådda mål. Det förekommer ekonomiska gratifikationer när exceptionella mål är uppnådda."

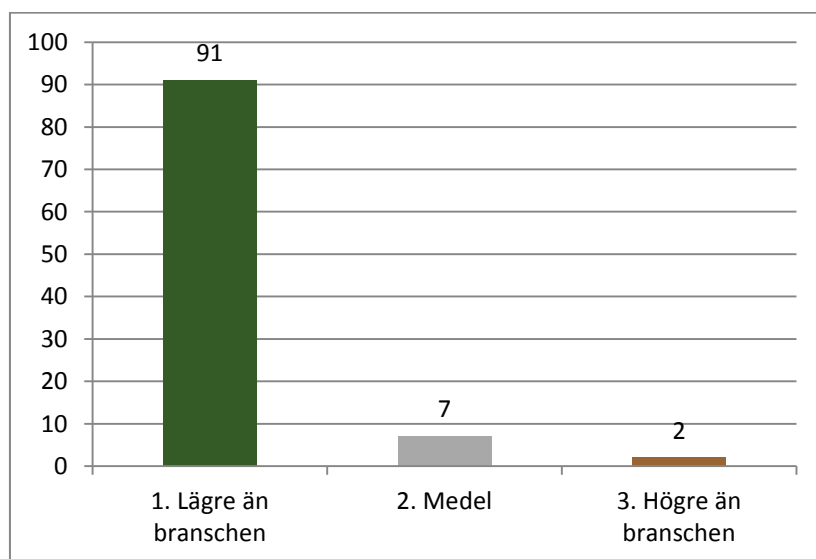
"Vi har bonusprogram som omfattar alla"

Fråga 29

Hur bedömer du er personalomsättning jämfört med branschen i övrigt?

Välj det alternativ som passar

		Antal	%
1. Lägre än branschen	52	91	
2. Medel	4	7	
3. Högre än branschen	1	2	



KOMMENTARER OCH INTERVJUSVAR FRÅGA 29

"Svaret avser dem som är engagerade i verksamheten (ingen är anställd i bolaget, utan finns i syster- eller moderbolag)"

Fråga 30

Hur stora personalneddragningar/upsägningar har ni genomfört under de senaste 20 åren?

Ange som absolut antal och antal som andel av personlanen.

		Antal	%
1. Har inte genomfört några neddragningar under perioden	28	56	
2. Genomfört neddragningar motsvarande < 10 procent	14	28	
3. Genomfört neddragningar motsvarande > 10 procent	8	16	

Intervjusvar utanför protokollet på frågan om ledarskap

Fråga

Vad tycker du att vd:s viktigaste arbetsuppgifter består av?

"Formulera strategin kring affären tillsammans med styrelsen, mycket hamnar på ledningen eftersom vi har en informell arbetande styrelse. Alla i styrelsen arbetar i företaget och är experter på vår affär, vi tar enbart in hjälp utifrån i specifika frågor."

"Vara en förebild, passa in i bilden man vill förmedla. Man måste leva som man lär och hålla vad man lovar"

"Måste engagera personalen, vi delegerar därför mycket ansvar. Vi vill att det ska vara roligt att gå till jobbet. Vi försöker fånga upp talanger, låta dem växa och utvecklas. Samtidigt tillåter vi inte allt."

"Jag har titel VD, men är mest springpojke. Vi hjälps åt i alla situationer på alla plan det tror jag är viktigt. Man måste synas och vara närvarande."