

Tillväxt i gränslandet mellan det privata och offentliga

En fallstudie av två växande företag som konkurrerar med offentlig sektor

A too large public sector impedes the economic development of Sweden and more privatization could increase the efficiency, quality and diversity of the services offered. It is therefore important that firms operating in traditionally public sectors are given the opportunity to grow. We have through a case study examined two mid-size firms that offer services to, and compete with, the public sector. This thesis aims to describe the growth strategies these firms are using and if competing with the public sector implies any differences in possibilities or barriers when it comes to the firms' growth. Our results show that there are still institutional barriers that prevent the growth in these companies. Also, the firms have in common a challenge in controlling their respective units with decentralized responsibility, which they have in common with other service enterprises, although it is particularly important due to the importance of the services offered by the firms studied. On the other hand the context the companies operate within results in some barriers which can if treated right instead be turned into competitive advantages. The results are partly in line with previous research on growth but because of the context our firms operate within as well as their respective size; other aspects are also found to be of importance.

Key words: growth, competition, public sector, privatization, education, childcare, healthcare, barriers to growth

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Syfte och frågeställning	5
2. Metod.....	7
2.1 Kvalitativ metod och fallstudie.....	7
2.2 Val av teoretisk referensram	7
2.3 Val av företag.....	7
2.4 Metod för datainsamling.....	8
2.4.1 Intervjuer som primärkälla	8
2.4.2 Erhållet företagsmaterial och annan information som sekundär källa	9
2.5 Studiens kvalitet.....	9
3. Teoretisk referensram.....	11
3.1 Forskning om tillväxt.....	11
3.2 Tillväxtmöjligheter	11
3.2.1 Ansoffs tillväxtmatris	11
3.3 Tillväxthinder.....	12
3.4 Organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv	15
3.5 Val av finansiering.....	16
3.6 Teoretiskt ramverk.....	16
4. Empiri.....	18
4.1 Så fungerar marknaderna	18
4.2 Attendo.....	18
4.2.1 Tillväxtambition	19
4.2.2 Tillväxtmöjligheter	19
4.2.3 Tillväxthinder	21
4.2.4 Organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv	24
4.2.5 Val av finansiering	24
4.3 Pysslingen.....	25
4.3.1 Tillväxtambition	25
4.3.2 Tillväxtmöjligheter	25
4.3.3 Tillväxthinder	27
4.3.4 Organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv	30
4.3.5 Val av finansiering	31
4.4 Sammanfattande empiri.....	32

5. Analys.....	33
5.1 Tillväxtambition.....	33
5.2 Tillväxtmöjligheter	33
5.3 Tillväxthinder.....	34
5.4 Organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv	37
5.5 Val av finansiering.....	38
5.6 Summering av analys.....	38
6. Resultat och resultatdiskussion	40
6.1 Resultat	40
6.2 Resultatdiskussion	41
Referenser	43

1. Inledning

I detta inledande kapitel ämnar vi ge en bakgrundsbild av vårt ämne följt av en presentation av syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Inom skola, vård och omsorg har de senaste decennierna ett flertal större aktörer vuxit fram på marknaden samtidigt som det totala antalet privata alternativ bokstavligen exploderat. I början av 1980-talet fanns det förvisso ett par stycken omstridda föräldrakooperativ och Cityakuten hade startat i mindre skala, men på utbildningssidan förknippades de privata alternativen med Lundsberg och privata alternativ på vårdsidan var inte ett val för gemene man.

Under 1980-talet tog reformeringstrenden fart inom den offentliga sektorn i Sverige. Inom forskningen har fenomenet kommit att kallas ”New Public Management” (NPM) vilket bland annat kommit att innebära att den offentliga sektorn anammat flera omarbetade marknadslösningar såsom decentralisering av beslutanderätt, målstyrning och upphandling (Dunleavy, 1994). Sedan dess har även delar av vård- och omsorgssektorn öppnats upp för konkurrens från privata aktörer och antalet privata alternativ har vuxit kraftigt. Antalet registrerade vård- och omsorgsföretag uppgick till 23 400 år 2005, jämfört med 6 400 år 1993. Merparten av dessa är småföretag (företag med en omsättning över 200 000 kr och färre än 50 anställda) hos vilka viljan att växa är något mindre än i småföretag i andra branscher (Nutek, 2008). Småföretagen inom vård- och omsorg anger lagar och myndighetsregler som sitt största tillväxthinder följt av brist på egen tid (Nutek, 2008). Även de kapitalinsatser som krävs för att bli entreprenör och innebär en ekonomisk risk upplevdes av de mindre företagen som ett etableringshinder (Konkurrensverket, 2002). Samtidigt finns det ett antal vård- och omsorgsföretag som har lyckats växa sig stora och har ambitioner att fortsätta sin tillväxt. År 2004 stod storföretagen för 40 procent av sysselsättningen i privata vård- och omsorgsföretag, jämfört med 28 procent 1993. Storföretagens omsättning hade samtidigt ökat från 30 till 36 procent av branschens totala omsättning (Nutek 2007).

Även på skolmarknaden har stora strukturförändringar skett. 1992 genomfördes friskolereformen som innebar att friskolor har rätt till en skolpeng som ger ungefär samma ersättning per elev som de kommunala skolorna får. Sedan dess har antalet friskolor ökat stort, från ca 90 år 1991 till ca 1000 år 2007 (Friskolornas riksförbund). En anledning till att man genomförde friskolereformen var för att öka mångfalden och valfriheten för svenska elever. Detta talar för enskilda friskolor som drivs av ett flertal olika huvudmän (ägare som driver skolan), men samtidigt finns det idag åtta stora huvudmän som har ca 13 procent av det totala antalet godkända fristående skolor och 16 procent av det totala elevantalet i samtliga godkända fristående skolor, vilket skulle kunna tala emot mångfalden. Samma huvudmän har även ett flertal skolor som godkänts men ännu inte startat sin verksamhet, samt ett flertal nystartade skolor vilket innebär att de kommer att öka antalet elever ännu mer (Skolverket).

Anledningen till att man konkurrensutsätter offentlig verksamhet som skola, vård och omsorg är förutom att man vill förbättra effektiviteten och kvaliteten att man vill öka valfriheten hos medborgarna (Konkurrensverket 2002). Att privata skol- samt vård- och omsorgsföretag har ambitioner att växa och bli stora kan istället tänkas leda till mindre mångfald och sämre kvalitet

då det är svårare att kontrollera och kvalitetssäkra verksamheten, varför tillväxten i dessa företag kan ses som något mindre önskvärt.

Företags tillväxt är intressant på samhällsnivå eftersom det bidrar till ett lands tillväxt med ökade arbetstillfällen och skatteintäkter och därmed ökar välfärden för landets invånare. I detta påstående bör man dock skilja på organisk tillväxt och tillväxt genom förvärv. Växer man genom att köpa upp andras verksamheter är det inte självklart att nya arbetstillfällen skapas och inte heller då man växer organiskt om det sker genom att man slår ut konkurrenter. Hos privata företag som driver skola, vård- eller omsorgsverksamhet leder tillväxt inte till fler arbetstillfällen utan snarare till att arbetstillfällena flyttar från offentlig sektor till privata aktörer då de kan anses hantera resurserna mer effektivt, varför det istället kan leda till färre arbetstillfällen. Å andra sidan kommer offentliga producenter av dessa tjänster aldrig att växa bortom efterfrågan som finns på den lokala marknaden, medan privata företag kan komma att växa genom att ge sig in på nya marknader, både inom och utanför landet. Det är också intressant ur ett samhällsekonomiskt perspektiv då en mer effektiv användning av resurserna inom särskilt vård och omsorg är avgörande inför den demografiska utveckling som väntar. Henrekson (2001) menar att ökad penetrering av privata aktörer särskilt inom hälso- och sjukvårdssektorn skulle kunna underlätta spridandet av effektiva produktionsmetoder utanför den ursprungliga kommunen och att detta sedan skulle kunna leda till framväxten av multinationella företag.

För många företag är tillväxt ett självklart mål. Anledningar till att man vill växa kan vara olika; inom vissa branscher kan det vara avgörande för företagets fortlevnad, för andra företag kan det handla om att öka vinsten, en strävan efter en större organisation med fler anställda, att nå stordriftsfördelar eller en ambition att nå ut till och påverka så många som möjligt.

Samtidigt som tillväxt är något önskvärt är det inte helt oproblematiskt. I takt med att företag växer sig större kan det få problem med rutiner och metoder för att styra och kvalitetssäkra verksamheten och studier har visat att företag med ambition att växa ofta stöter på hinder i form av brist på kapital och brist på kompetent personal. Kompetent personal är särskilt viktig i humanintensiva tjänsteföretag där kvaliteten på företagets tjänster är direkt beroende av den personal som utför tjänsterna. Vikten av personalens kompetens ökar även i takt med betydelsen av tjänstens karaktär. För tjänsteföretag som dessutom verkar i en bransch i gränslandet mellan det offentliga och privata försvåras tillväxten också av att de till stor del är påverkade av människors uppfattning om privata alternativ samt myndighetskrav och lagar.

1.2 Syfte och frågeställning

Svenskt näringsliv (2006) framhåller att den ekonomiska utvecklingen i Sverige hämmas av en alltför stor offentlig sektor och att konkurrensen mellan privata företag och den offentliga sektorn behöver förbättras, då ökad konkurrens leder till mer kostnadseffektiv produktion.

Anledningen till att man konkurrensutsätter offentlig verksamhet är att verksamheter som drivs utan konkurrens ofta blir ineffektiva vilket kan leda till slarv med kvaliteten eftersom man aldrig kan riskera att förlora kunderna (Nutek 2007). Konkurrensen från privata aktörer sätter verksamheterna under större press att effektivisera sin verksamhet samtidigt som hög kvalitet måste bibehållas vilket är särskilt viktigt när det gäller tjänster som är viktiga både för individen

själv och för samhället i stort. För att Sverige ska kunna fortsätta att vara ett land som förknippas med välstånd är det avgörande att landets medborgare har tillgång till god utbildning samt vård och omsorg. För att avregleringen på dessa områden faktiskt ska leda till bättre verksamhet, både offentlig och privat, krävs att de privata aktörerna har samma möjligheter att agera på marknaden som de offentliga.

Att växa är ett vanligt mål för de flesta företag, så även för företag som bedriver verksamhet på marknader där de konkurrerar med offentlig verksamhet. Då de flesta vård- och omsorgsföretag är små och av olika skäl ofta inte har viljan eller upplever att de har svårigheter att växa fann vi det intressant att undersöka de företag som faktiskt har lyckats växa sig större och studera vad de upplever att de har för hinder och möjligheter att växa.

Syftet med uppsatsen är att ur ett ledningsperspektiv beskriva och analysera hur nämnda typ av företag arbetar med tillväxt. Vilken tillväxtstrategi använder de sig av och vilka hinder kan de tänkas stöta på? Gör det faktum att de konkurrerar med offentlig verksamhet att de har andra möjligheter att växa och innebär det hinder som företag inom andra branscher generellt inte stöter på?

2. Metod

I detta avsnitt av uppsatsen redogör vi inledningsvis kortfattat för det angreppssätt vi valt. Efter detta följer en genomgång av valen då det gäller teoretisk referensram, företag, metod för insamling och bearbetning av empiriskt material samt en diskussion om studiens kvalitet.

2.1 Kvalitativ metod och fallstudie

Utifrån syftet med uppsatsen, som är att beskriva och analysera hur företag arbetar med tillväxt, föll det sig naturligt att arbeta med en kvalitativ studie. Holme (1997) anser att den kvalitativa metoden har ett primärt förstående syfte och inte är så kontrollerad från forskarens sida. För att kunna svara på vår fråga krävs det informationsrik empiri samt en kvalitativ, mer ingående undersökning av forskningsobjekten.

Grundat i vår frågeställning valde vi fallstudien som vår kvalitativa forskningsmetod, då denna metod ger en bra beskrivning av verkligheten. Merriam (1994) nämner att fallstudien, som är en kvalitativ metod, utgår från tolkning av information för att åstadkomma en djupare insikt, snarare än statistisk bearbetning.

2.2 Val av teoretisk referensram

Inledningsvis har vi sökt efter forskning som kan tänkas relevant för att uppfylla vårt syfte. Vi har letat efter forskning som bearbetar ämnen om tillväxt, hur detta kan ske och vad som kan tänkas hindra eventuell tillväxt. Vi har även sökt efter information om konkurrensutsättning av offentlig verksamhet, men då denna främst rör mindre företag och ofta syftar till att utreda huruvida konkurrensen leder till effektivitetsförbättringar och ökad kvalitet, vilket inte är inom vår frågeställning har vi inte studerat denna forskning närmre. Vi har strukturerat vår teori utefter ett antal lämpliga huvudgrupper anpassade efter forskningen och formen på vår uppsats. Vi har även utarbetat en figur över vårt teoretiska ramverk för att få bättre överblick och knyta ihop de olika delarna samt belysa att de olika hindren och möjligheterna ej verkar isolerat. Uppsatsen har mer fokus på vissa delar som vi ansett mer centrala för att uppfylla vårt syfte, dock är de delar vi fokuserat mindre på viktiga att ha med då dessa faktorer starkt kan påverka andra huvudfaktorer.

2.3 Val av företag

Valet av forskningsobjekt grundade vi i en vilja att kunna göra relevanta jämförelser mellan företag som verkar i olika branscher men har en viktig sak gemensamt; staten som konkurrent. Avgörande har också varit att företagen har tillväxtambitioner samt att de har vuxit under senare år. Valet påverkades även av vår möjlighet att göra intervjuer med relevanta personer inom dessa organisationer. Nedan ges en kortare beskrivning av våra forskningsobjekt.

Pysslingen förskolor och skolor AB är ett företag som bedriver förskolor och grundskolor i hela Sverige. Sedan företaget grundades 1984 äger och driver man idag 64 förskolor och 21 skolor. Omsättningen har i snitt ökat med 13 procent per år sedan 2003 och väntas uppnå en miljard kronor år 2009. Mellan 2008 och 2010 är målet en årlig tillväxt på 13 procent i omsättning.

Attendo är en koncern som består av Attendo Care och MedOne. Attendo Care verkar inom äldreomsorg i Sverige, Norge och Danmark, samt inom marknaderna för funktionshindrade och individ- och familjeomsorg i Sverige. I Finland tillhandahåller MedOne medicinsk personal, samt driver enheter inom primärvård, specialistvård, tandvård och äldreomsorg. Koncernens omsättning var år 2003 1 miljard kronor och hade inklusive förvärv vuxit till 5,1 miljarder år 2008. Attendo har som ambition att fortsätta stärka sin position inom nya segment i Sverige samt fortsätta förberedelserna av en etablering utanför Europa.

Vi fann det intressant att studera ovanstående företag delvis då de har olika förutsättningar att växa. Förskola och skola är en marknad med relativt stabil storlek då antalet barn som föds i Sverige är relativt konstant. Följden blir att en ökning av friskolemarknaden endast kan ske genom att friskolor tar marknadsandelar på bekostnad av kommunala skolor. Marknaden för vård och omsorg ser däremot annorlunda ut. Nutek (2007) och Almega ser branschen som en tillväxtbransch baserat på den demografiska utvecklingen med en åldrande befolkning i Sverige och övriga Europa.

2.4 Metod för datainsamling

Vår datainsamling bygger främst på intervjuer, vilket Yin (1994) framhåller är den mest naturliga informationskällan för en kvalitativ studie. Vi har sedan kompletterat med skriftlig information om företagen, både intern och extern.

2.4.1 Intervjuer som primär källa

Intervjuer blev ett självklart val för att få djupare information om företaget bortom marknadsföringsmaterial och redovisningsrapporter. Detta stöds av Merriam (1994) som menar att intervjuer är ett vanligt verktyg i kvalitativa studier. Intervjuer har också gett oss möjligheten att komma tillbaka till intervjupersonen och ställa följdfrågor om något har varit oklart. Enligt Holme (1997) är dock intervjuer en krävande metod som ställer krav på både den som intervjuar och respondenten. Vi har i vår studie använt oss av semistrukturerade intervjuer där vi haft ett antal färdiga frågor som vi sedan kompletterat med följdfrågor beroende på respondentens svar. Intervjuerna har utformat sig som samtal där diskussion och oplanerade följdfrågor har fallit sig naturligt. De intervjuade har innan intervjun blivit informerade om syftet för uppsatsen samt erhållit exempelfrågor för att kunna förbereda sig inför de frågor vi skulle ställa. Enligt Holme (1997) kan utformningen av intervjufrågor påverka svaren. Vi har därför strukturerat våra frågor så att de stämmer så bra som möjligt med de teoretiska utgångspunkter vi haft.

Då vårt syfte var att ur ett ledningsperspektiv ta reda på hur företagen arbetar med tillväxt valde vi att intervjua personer som dagligen arbetar med företagets strategier och som har stor insyn i tillväxtfrågor. Våra intervjuer har därför skett med centrala personer i företagets ledningsgrupp samt i Attendos fall med en person på högsta verksamhetsnivå. Respondenterna har i de flesta fall också arbetat länge inom företaget och har därmed stor kännedom om företagets tillväxthistoria. Varje intervju har varat mellan en och en halv timme, vilket gett oss möjlighet att få grundliga svar på våra frågor.

Attendo	
Henrik Borelius <i>Koncern VD</i>	2009-03-06 1,5 h
Anders Nivall <i>Group Business Controller</i>	2009-04-03 1,5 h
Eva Abrahamsson <i>Enhetschef, Frösunda äldreboende</i>	2009-04-29 1 h

Pysslingen	
Johan Göterfelt <i>VD</i>	2009-02-17 1,5 h
Eva Husborn <i>Vice VD och marknadschef</i>	2009-03-10 1 h
Martin Poppius <i>Ekonomichef</i>	2009-04-06 1 h

Tabell över respondenter och intervjutillfällen

2.4.2 Erhållet företagsmaterial och annan information som sekundär källa

Det är viktigt att jämföra intervjuupplysningar med andra källor för att öka tilltron till informationen (Holme, 1997) och vi har därför även använt oss av skrivet företagsmaterial. För att få en mer objektiv syn har vi också studerat deras årsredovisningar samt läst relevanta rapporter och artiklar i dags- och veckopress.

2.5 Studiens kvalitet

Då vi genomför en kvalitativ studie är det viktigt att fastställa det empiriska materialets kvalitet. Enligt Bryman (2002) är begreppen trovärdighet och äkthet, till skillnad från validitet och reliabilitet som beskrivs av Merriam (1994), att föredra i kvalitativa studier då de inte förutsätter att det finns en unik och absolut bild av den sociala verkligheten. Vi anser att detta stämmer väl överens med vår studies utgångspunkt och har därför valt att använda oss av dessa begrepp då vi diskuterar studiens kvalitet.

Trovärdighet

För att öka trovärdigheten kring intervjuerna har alla intervjuer förutom en spelats in och transkriberats. Båda författarna har också närvarit vid alla intervjuer utom en. För att minska risken för feltolkning har också en aktiv diskussion förts kring de intervjudelar som blivit till empiri.

När det gäller valet av intervjupersoner på Attendo så har dessa i princip valts ut av vår kontaktperson på företaget. Vi tror dock inte att detta har påverkat svarens trovärdighet då vi inte har ställt särskilt laddade frågor och därmed inte ser någon större risk för vinklade svar från respondenternas sida. På Pysslingen däremot har vi i högre grad kunnat välja intervjupersoner. De flesta av våra respondenter befinner sig inom den högsta ledningen på respektive företag. Vi är medvetna om att detta kan ha bidragit med en viss subjektivitet till de svar vi fått och möjligen till en ensidig bild. Dock har många av våra frågor varit sådana som bäst besvaras av ledande personer. Fler intervjuer och undersökning av ämnet utifrån fler led i företaget hade varit en fördel och hade gett en större empirisk mättnad om tiden och möjligheten hade funnits.

Äkthet

Definition av äkthet väcker mer generella frågor som berör autencitet i olika former samt huruvida studien ger en rättvis bild av skeendet (Bryman, 2002). Den tid vi har kunnat lägga på studien har begränsat antalet intervjupersoner. Hade vi haft mer tid hade vi kunnat ge en än mer bred och rättvis bild av verkligheten och också kunnat studera fler företag i branschen. Två företag i olika branscher gynnar äktheten men kanske ser våra forskningsobjekt inte sin omgivning på samma sätt som andra företag i branschen och det finns därmed brister med att inte ha intervjuer på fler företag då vi inte kan generalisera våra resultat i någon större grad.

3. Teoretisk referensram

Teoriavsnittet syftar till att ge en bakgrund till de faktorer som påverkar ett företags tillväxtstrategi. Existerande teorier fokuserar nästan uteslutande på det "traditionella" företaget och täcker inte in organisationer som verkar i en annan kontext och är reglerade genom speciella lagar och regler såsom förskolor, skolor och vårdverksamhet. Vi har därför studerat dels generella teorier och dels teorier för tillväxt av småföretag och byggt på dessa för att bättre passa vår studie. I slutet av kapitlet beskrivs hur vi kommer att strukturera vår empiriska del samt analys.

3.1 Forskning om tillväxt

Forskningen kring företags tillväxt är omfattande, men ingen forskare har ännu kommit fram till en generell teori (Penrose, 1995). En heltäckande tillväxtteori måste förklara flera kvalitativt olika variabler och måste täcka förändringar skapade internt i organisationen men också externa förändringar som ligger utanför organisationens kontroll (Penrose, 1995). Den skulle också behöva täcka de olika typerna av tillväxt; organisk samt genom förvärv. Forskningen kring tillväxt i företag som konkurrerar med den offentliga sektorn är däremot relativt begränsad. Mycket av forskningen kring dessa företag fokuserar istället på dess kvalitet och effektivitet jämfört med offentlig verksamhet.

3.2 Tillväxtmöjligheter

För att ett företag ska kunna växa krävs en kombination av tillväxtvilja och tillväxtpotential. Innan man beslutar sig för att växa på nya marknader och/eller med nya produkter eller tjänster är det viktigt att bland annat fundera över vad ens företag kan göra bättre än sina konkurrenter och vilka resurser som behövs för att lyckas på en ny marknad (Markides, 1997).

3.2.1 Ansoffs tillväxtmatris

Enligt Ansoffs tillväxtmatris (se figur 1) kan företag välja mellan fyra olika sätt att växa och utöka sin verksamhet; marknadspenetrering, marknadsutveckling, produktutveckling och diversifiering.

	Existerande produkter	Nya produkter
Existerande marknader	Marknadspenetrering	Produktutveckling
Nya marknader	Marknadsutveckling	Diversifiering

Figur 1. Ansoffs tillväxtmatris

Marknadspenetrering innebär att företaget fokuserar på att sälja mer av existerande produkter på nuvarande marknader. Verkar man på en växande marknad räcker det att behålla sin marknadsandel för att uppnå tillväxt. I annat fall kan man behöva tillämpa exempelvis konkurrenskraftig prissättning, ökad marknadsföring eller mer resurser till personlig försäljning.

Marknadsutveckling är en tillväxtstrategi där företaget fokuserar på att sälja existerande produkter eller tjänster på nya marknader. Nya marknader kan nås geografiskt, genom nya distributionskanaler och genom att skapa nya kundsegment med andra prisstrategier. Detta är en bra strategi om företagets kärnkompetens är en specifik produkt eller tjänst snarare än kunskap och erfarenhet av en viss marknad.

Produktutveckling innebär att företaget utvecklar och lanserar nya produkter eller tjänster på existerande marknader. Denna strategi kräver att man har tillgång till eller utvecklar nya kompetenser samt att existerande marknader har ett behov av de nya produkterna eller tjänsterna.

Med *diversifiering* lanserar ett företag nya produkter eller tjänster på nya marknader. Detta är den mest riskfyllda strategin då företaget inte har någon tidigare erfarenhet varken när det gäller produkten eller marknaden och ställer därför stora krav på kompetens av både nya produkter och nya marknader.

Enligt Grant (2005) definieras en marknad utifrån ersättningsbarhet och delar upp denna ersättningsbarhet i två olika dimensioner; efterfrågedimensionen och utbudsdimensionen, men tar även upp geografiaspekten. Grant (2005) menar dock att man inte kan generalisera en definition av marknaden utan man måste alltid göra en bedömning från fall till fall beroende på analysens syfte och kontext. För att förenkla och då det inte har en avgörande betydelse för uppsatsen har vi valt att enbart definiera marknad efter geografiskt läge, och har definierat Ansoff enligt nedan:

<i>Marknadspenetrering</i>	Sälja mer av existerande tjänster i en kommun där man redan finns
<i>Produktutveckling</i>	Utveckla och sälja en ny tjänst, i en kommun där man redan finns
<i>Marknadsutveckling</i>	Sälja mer av existerande tjänster i nya kommuner alternativt nya länder
<i>Diversifiering</i>	Utveckla och sälja en ny tjänst i nya kommuner alternativt nya länder

3.3 Tillväxthinder

Även om det finns oändlig potential för företag att expandera på en växande marknad med stor efterfrågan finns det en del generella hinder som kan hämma ett företags tillväxt. Ett hinder kan enligt Barth (1999) uppfattas som ”ett materiellt eller immateriellt objekt/fenomen som förhindrar eller bromsar uppkomsten av ett förväntat resultat”.

Barth (1999) har utvecklat en matris där han har delat upp tillväxthinder efter huruvida de är interna eller externa, samt om de är materiella eller immateriella. Med interna menar han företagsspecifika faktorer och externa är de som härrör samhälle och övriga yttre faktorer. Materiella tillväxthinder är exempelvis brist på tillgångar såsom utrustning, kontrollsystem och rutiner men också institutionella faktorer. Immateriella hinder handlar istället om brist på kompetent personal eller en negativ attityd mot tillväxt.

	Materiella hinder	Immateriella hinder
Interna hinder	<i>Brist på rutiner och metoder</i> <i>Brist på kapital</i>	<i>Brist på personal och ledningsförmåga</i> <i>Negativa attityder inom företaget</i>
Externa hinder	<i>Tillgång till externt kapital</i> <i>Institutionella faktorer</i>	<i>Negativa attityder och värderingar i samhället</i>

Figur 2. Tillväxthinder i relation till hindrens ursprung och karaktär (fritt från Barth 1999, s. 12)

Vi har valt att utgå ifrån Barths ramverk, dock i en modifierad version (figur 2) då han främst fokuserar på småföretag och deras tillväxthinder.

Interna hinder

Materiella hinder

Brist på rutiner och metoder

Har ett företag inte tillräckligt välutvecklade system och processer för att kontrollera verksamheten kan det vara svårt att växa, då bristen på detta kan göra det svårt att hantera tillväxten. Nedan har vi delat in rutiner och metoder i underrubriker.

Organisationsstruktur

I ett litet företag kan man förlita sig på att den högsta chefen kontrollerar och koordinerar verksamheten, men i takt med att företaget växer sig större behövs i viss utsträckning tydligare och mer formaliserade ansvarsroller (Söderholm, 1990). Har man inte en lämplig organisationsstruktur finns det en risk att ledningen inte längre kan kontrollera företaget då det vuxit sig stort.

Ekonomistyrning

Ekonomistyrning handlar om hur man ska få medarbetare att agera på ett önskat sätt och se till så att de gör vad som är bäst för företaget (Merchant, Van der Stede, 2003). Detta kan ske genom att företaget försöker styra genom resultatet, handlingar, eller värderingar.

Decentraliserar man beslutsfattande finns det risk att man förlorar kontroll över företagets verksamhet. Ett vanligt, och till viss del nödvändigt sätt att styra är då genom resultatstyrning (Merchant, Van der Stede, 2003). Kan vara både kvalitativa och ekonomiska resultat beroende på verksamhet. För att få anställda att agera i företagets intresse kombineras detta ofta med incitamentsystem, vilket även är ett sätt att locka till sig kompetent personal. Fördelarna med decentraliserat ansvar innefattar bland annat att bättre och snabbare beslut kan fattas då de tas av

dem som är närmast verksamheten, ledningen på huvudkontoret kan fokusera mer på strategiska frågor, man skapar en medvetenhet kring resultatet och företaget kan lättare få information om en enhets specifika resultat. Det finns även nackdelar som kan röra sig om att högsta ledningen förlorar kontroll över verksamheten, att kvaliteten på besluten som tas på enhetsnivå blir lägre, att olika enheter tävlar med varandra samt risk för att enhetscheferna för att göra ett bra resultat är för kortsiktiga i sitt beslutsfattande (Anthony & Govindarajan, 2007).

Handlingsstyrning är en mer direkt form av kontroll och ska säkerställa att medarbetare agerar (eller inte agerar) i företagets intresse genom att styra medarbetarnas handlingar. Handlingsstyrning kan fungera exempelvis i löpandeband produktion då det är tydligt vad medarbetarna bör göra, men är mindre effektivt för mer komplexa tjänster där ledningen inte vet tillräckligt mycket för att kunna specificera hur de anställda ska agera (Anthony & Govindarajan, 2007).

Att styra med värderingar innebär att företaget litar på att de anställda agerar i företagets intresse både på grund av sin egen motivation och på grund av grupptrycket från övriga anställda. Hur effektiv denna form av styrning är beror på individer, grupper och samhälle (Anthony & Govindarajan, 2007).

Utveckling av produkter och tjänster

För de flesta företag är det viktigt att hela tiden utveckla sina produkter och tjänster. Detta sker ofta genom idéer från medarbetare i verksamheten med daglig erfarenhet från vad som fungerar och vad som efterfrågas och det är därför viktigt att införa rutiner för hur man ska ta till sig dessa idéer.

Brist på kapital

För att växa krävs resurser, vilka till stor del handlar om kapital. Har man kapitalstarka ägare som kan skjuta till med pengar för att finansiera tillväxten är det en stor fördel. En annan möjlighet är att återinvestera tidigare vinster i företaget och då krävs det att företagets verksamhet är lönsam och genererar tillräckligt med kassaflöde. En av de viktigaste anledningarna till att små företag har svårt att växa är enligt en studie av Chittenden, Hall och Hutchinson (1996) att de förlitar sig på att växa enbart genom att använda internt genererade medel. Även Berggren, Lindström och Olofsson (2001) kommer i sin studie fram till att alltför låga vinster är det främsta utvecklingshindret för små- och medelstora företag.

Immateriella hinder

Brist på kompetent personal samt bristande ledningsförmåga

I dagens kunskapsintensiva samhälle är personalen många företags viktigaste tillgång och därmed en kritisk faktor för företagets tillväxtmöjligheter. Detta hinder kan dels bero på en generell brist inom en viss yrkesgrupp, men även på ett företags specifika karaktär som av någon anledning gör det svårt för företaget att locka till sig och behålla kompetent personal. Det kan även handla om brist på kunskap om hur man utvecklar och använder existerande kompetens i takt med att företaget växer. För företag med decentraliserat ansvar är tillgång till kompetenta chefer särskilt viktigt då en brist på dessa kan hämma företagets tillväxt.

Negativa attityder inom företaget

Finns det en attityd inom företaget där man har en rädsla att förlora kontrollen när företaget växer och antalet anställda ökar finns det viss risk att företaget hålls tillbaka och inte genomför vissa satsningar. Det kan även handla om att anställda är negativt inställda till ledningens tillväxtplaner.

Externa hinder

Materiella hinder

Svårt att få tillgång till extern finansiering för expansion

Kapitalmarknaden kan hämma företags tillväxt. Det finns alltså ett gap mellan vad företagen behöver låna och vad banker och externa finansiärer är villiga att låna ut och investera. Hur stort detta hinder är för ett enskilt företag beror dels på dess storlek, samt inom vilken bransch det verkar och därmed hur stor verksamhetens risk anses vara. Det beror också på vilket kapitalbehov ett företag har och vilken möjlighet man har att finansiera tillväxten med internt genererade medel.

Institutionella faktorer

Enligt teorin handlar detta främst om lagstiftning som till exempel arbetsmarknadslagstiftning och skattesystem som hindrar små företag att växa. Men det kan även handla om regeringsbeslut, lagstiftning och politik som kan ha en negativ påverkan på företagets verksamhet och därmed dess tillväxt.

Immateriella hinder

Negativa attityder och värderingar i samhället

Detta hinder handlar om kulturellt betingade faktorer som är relaterade till samhällets värderingar och attityder, vilka kan ha en negativ påverkan på företags tillväxt. Finns det generellt en negativ attityd mot småföretagare och entreprenörer kan det göra att dessa avstår från satsningar på att växa sig större. Det kan även handla om attityder och värderingar angående vissa företags verksamheter.

3.4 Organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv

Utifrån ovanstående möjligheter och hinder kan företag besluta hur de skall växa. Detta kan ske genom att växa organiskt eller via förvärv (Penrose, 1995). Organisk tillväxt innebär att ett företag expanderar internt genom att producera mer och sysselsätta fler i sin existerande verksamhet eller genom att etablera ny verksamhet (Davidson och Delmar, 2001). Tillväxt genom förvärv innebär istället att man köper upp ett företag och/eller dess verksamhet och därmed tar över dess produktion och sysselsättning.

Enligt Ansoff (1965) påverkas valet av två huvudfaktorer; kostnad och tid. Ett förvärv innebär möjlighet till snabbare tillväxt till bekostnad av ett högre pris, medan organisk tillväxt innebär att man sprider kostnaderna över en längre tid samtidigt som det tar längre tid att nå tillväxt.

I vissa företag kan förvärv vara det enda alternativet att växa på en viss marknad eller inom ett nytt segment då man saknar kompetens inom företaget eller då en organisk tillväxtprocess skulle vara alltför tidskrävande. Genom att köpa ett existerande företag kan ett företag snabbt etablera sig på nya marknader (Johnson, 2005) och för större företag är förvärv en vanlig metod att

expandera internationellt (Davidson, Delmar och Wiklund, 2001). Genom att köpa upp små företag med bra produkter kan stora företag också utnyttja sin storlek för att bli mer lönsamma och utnyttja stordriftsfördelar. Problem med företagsförvärv kan dock uppkomma exempelvis då företagen har skilda företagskulturer vilket kan göra det svårt att utnyttja några positiva effekter (Johnson, 2005).

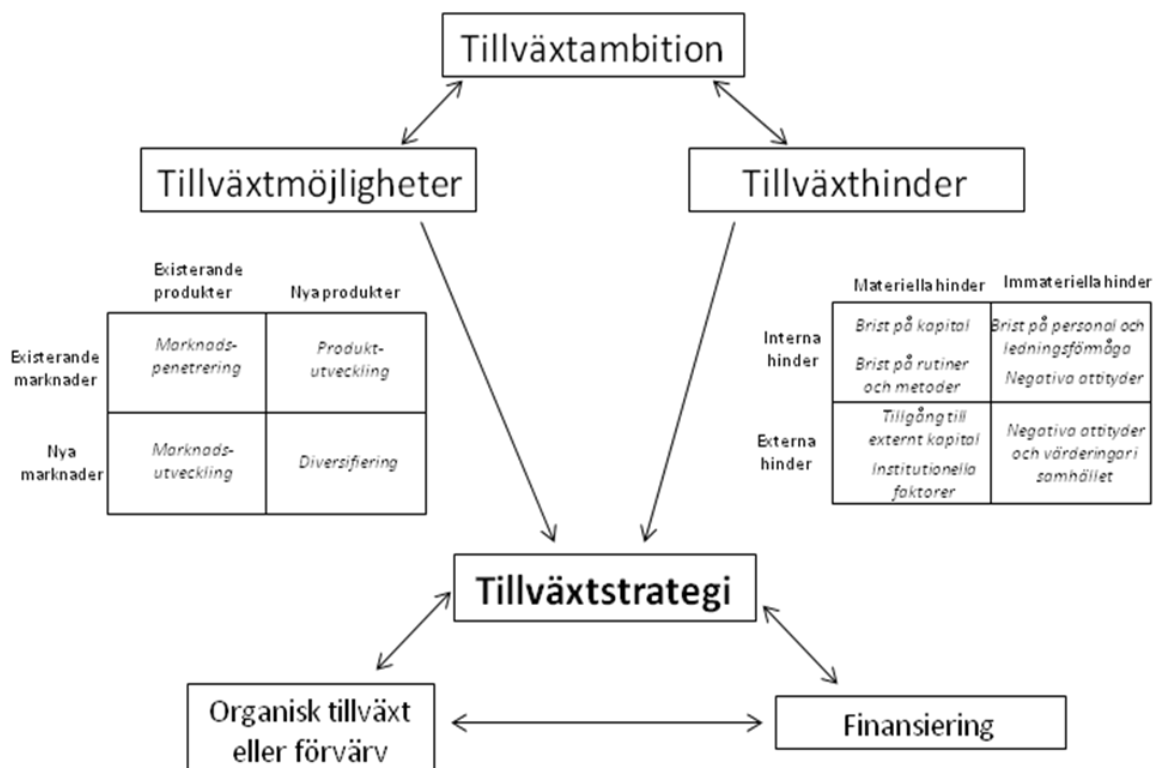
3.5 Val av finansiering

För att kunna följa en vald tillväxtstrategi krävs kapital för att finansiera tillväxten. Val av finansieringsform beror på ett antal faktorer som företagets storlek, vilken bransch det verkar inom, hur kapitalintensiv verksamheten är, syftet med verksamheten, inställning till risk och inflytande från externa delägare och så vidare. Finansieringsformerna som företag kan välja mellan är internt genererat kapital, externt kapital (genom lån eller externa delägare) och nytt kapital från ägarna.

Det vanligaste är att företag finansierar sig genom att återinvestera tidigare vinster i företagets verksamhet (Berggren, Lindström, Olofsson, 2001), och enligt Davidson m.fl. (2001) växer företag med externt ägande mer än andra företag.

3.6 Teoretiskt ramverk

I vår studie kommer vi att studera företagen utifrån ovan nämnda teorier och i figuren nedan (figur 3) sammanfattar vi vårt teoretiska ramverk.



Figur 3. Uppsatsens teoretiska ramverk

Som tidigare nämnts har de företag vi studerar en uttalad tillväxtambition. Företagen har sedan beroende på kompetens, marknad och resurser olika tillväxtmöjligheter respektive interna och externa tillväxthinder, vilka vi kommer att studera närmare för de båda företagen. Baserat på möjligheter och hinder har en viss tillväxtstrategi utformats, vilken även påverkar och påverkas av företagets val av organisk tillväxt respektive förvärv samt val av finansiering.

4. Empiri

4.1 Så fungerar marknaderna

I Norden är det huvudsakligen kommuner och landsting som finansierar utbildning, vård och omsorg, vilket betyder att de privata aktörerna har kommuner och landsting som huvudsakliga kunder. Samtidigt är kommunen en konkurrent vilket komplicerar situationen ytterligare.

Konkurrenslösningarna ser olika ut beroende på vad det är för tjänst. Entreprenads – eller anbudsmodellen innebär att verksamheter som drivs av stat, kommuner eller landsting upphandlas genom anbudstävlan där både privata aktörer och den offentliga aktören kan delta med bud. Vinnaren i anbudstävlan får sedan bedriva verksamheten under en bestämd avtalsperiod. Här är syftet att nå priskonkurrens men risken är att det leder till sämre kvalitet när man pressar kostnaderna (Nutek, 2007). Det finns även entreprenadmodeller som bygger på att entreprenaderna till ett fast pris bestämt av kommunen lämnar anbud, och företagen bedöms sedan efter kvaliteten som är viktad efter olika faktorer (Upphandlingsguiden, 2006).

Inom bland annat barnomsorg, skola och viss äldreomsorg är det istället kundvals – eller valfrihetsmodellen som tillämpas. Det innebär att ett antal aktörer på vissa villkor får tillgång till en marknad och att det sedan är föräldrar, elever eller vårdtagare som själv väljer utförare. Samtidigt är det kommunen eller landstinget som står för finansieringen. Ersättningen till utförarna beror på hur många som väljer att anlita aktören och fastställs antingen utefter de kommunala enheternas kostnadsnivå eller från tidigare upphandlingar. I kundvalsmodellen är det främsta konkurrensmedlet kvaliteten och nackdelen är att det inte är lika hård priskonkurrens samt att man riskerar att förlora stordriftsfördelar, vilket är den kritik som riktats mot friskolor (Nutek 2007).

4.2 Attendo

Attendo är ett vård- och omsorgsföretag verksamt i de nordiska länderna. Företaget har två affärsområden, Attendo Care och MedOne. Attendo Care är verksamt inom äldreomsorg i Sverige, Norge och Danmark och arbetar i Sverige även med funktionshindrade och inom individ- och familjeomsorg. MedOne förvärvades år 2007 och är verksamt i Finland där man hyr ut medicinsk personal och driver enheter inom primärvård, specialistvård, tandvård samt äldreomsorg.

Attendo grundades 1987 under namnet Svensk Hemservice och fick året därpå sitt första entreprenadkontrakt inom äldreomsorg. Därefter följde en snabb expansion och man har vuxit både genom att ge sig in på nya geografiska marknader och genom att bredda sitt utbud. Tillväxten har skett både organiskt och genom förvärv. År 2003 hade man en omsättning på nästan 1 miljard svenska kronor, vilken år 2008 vuxit till 5,1 miljarder med drygt 10 000 anställda.

Attendo har haft ett flertal olika ägare, bland annat Securitas huvudägare SäkI och Melker Schörling, Procordia och Bridgepoint Capital men ägs idag till 70 procent av private equity-företaget IK Investment Partners (tidigare Industri Kapital). Anledningen till att Attendo och

andra vård- och omsorgsföretag är intressanta för riskkapitalbolag är enligt Gustav Öhman, partner på IK Investment Partners, att det är en tillväxtbransch, det finns möjligheter att växa lönsamt och att det går att expandera affärsmodellerna utomlands (Veckans Affärer).

Det är främst ovan nämnda entreprenadmodell som tillämpas på Attendos verksamheter och kontrakten löper normalt på fyra till fem år med möjlighet till förlängning (Årsredovisning 2007).

4.2.1 Tillväxtambition

Under vår intervju med Henrik Borelius, vd för Attendo, återkommer han ständigt till företagets vision om att stärka individen. Man vill ge äldre människor, andra brukargrupper och patienter möjligheten att själv välja vårdgivare. Då man anser att det finns många ”ostärkta individer”, det vill säga människor som idag inte har möjlighet att välja, leder det till en vilja att växa och ett tillväxtmål, vilket lite förenklat är att årligen växa med 10-15 procent de närmaste fem åren. Man har dessutom ett långsiktigt mål att bli den ledande aktören inom sjukvård och omsorg i Europa.

4.2.2 Tillväxtmöjligheter

På Attendo ser man stora möjligheter att fortsätta sin tillväxt. Dels beror det på demografiska faktorer med en allt större äldre befolkning som ska tas om hand av en minskande andel yngre. Som exempel kan nämnas att EU:s befolkning i arbetsför ålder väntas minska med 18 procent till år 2050, samtidigt som antalet personer över 65 år kommer att öka med 60 procent (E24.se). För kommunen innebär det att lägre skatteintäkter ska finansiera en större verksamhet, med ökande kostnader för tjänster inom vård och omsorg. Denna utveckling skapar ett enormt tryck på offentlig sektor som måste utnyttja sina begränsade resurser så effektivt som möjligt. Detta, i kombination med att invånarna har höga krav på service och vill kunna välja mellan olika alternativ skapar möjligheter för privata aktörer.

Vård och omsorg är Sveriges största tjänsteproducerande bransch och omsätter idag 350 miljarder kronor varav endast 10 procent bedrivs i privat regi (Veckans Affärer). Inom äldreomsorg där Attendo har den största delen av sin verksamhet, uppgick totalmarknaden, det vill säga samhällets totala kostnader för äldreomsorg, i Norden, till cirka 210 miljarder kronor år 2007. Av denna marknad var privata aktörers andel cirka 14 miljarder kronor (Årsredovisning 2007). De nordiska länderna har kommit olika långt men kännetecknas alla av en konstant ökande konkurrensutsättning vilket innebär möjligheter för Attendo på alla marknader och inom alla segment.

Attendo började sin verksamhet med äldreomsorg och har sedan vuxit både genom att ge sig in på nya marknader och genom att utveckla nya tjänster. Man har hela tiden arbetat mot offentlig sektor, men utbudet har innefattat allt från trygghetslarm till städning och väktartjänster. Trygghetslarmen var också en del av att stärka individen, men verksamheten såldes under 2005 då man enligt Henrik Borelius kom fram till att man inte var världsbest på att göra larm.

Marknadspenetrering

Attendo har och kommer att fortsätta expandera med existerande tjänster på befintliga marknader i Norden, vilket är en stor möjlighet då de marknader man befinner sig på ständigt växer. Dels är det ett ständigt ökande behov av vård och omsorg och dels är det en ökad efterfrågan på privata alternativ som gör att det finns stora möjligheter för Attendo att fortsätta sin tillväxt på befintliga

marknader med existerande tjänster. Samtidigt är det en bransch i stor förändring och Attendo vill vara med och driva förändringsprocessen. De intervjuade betonar att det är otroligt viktigt att hela tiden arbeta med kvaliteten och att man ständigt vidareutvecklar befintliga tjänster och metoder så att man fortsätter att vara konkurrenskraftiga och bäst på det man gör.

Marknadsutveckling

Attendo har vuxit både inom Sverige och i de nordiska länderna. Det finns ingen direkt synergi mellan att driva exempelvis äldreboende i olika kommuner, däremot kan man dela overheadkostnader och arbeta med sin företagskultur för att underlätta lärande mellan enheter. Enligt Henrik Borelius är det egentligen ingen skillnad på att växa i nya kommuner jämfört med i ett annat land. Verksamheten är väldigt lokal och olika kommuner har alla olika utmaningar som man får lära sig att hantera på olika sätt. Exempelvis så är det stor skillnad på storstadskommuner och glesbygdskommuner med olika rekryteringssituationer, politiska inställningar och värderingar. På landsbygden kan det finnas utmaningar i att medarbetarna i stor utsträckning är släkt både med varandra och med pensionärerna, medan det i storstäder kan finnas utmaningar i att en stor del av både medarbetare och pensionärer är utlandsfödda vilket kan skapa språkproblematik och kulturkrockar. Att gå in i nya länder är också en utmaning, men det underlättas av att man har hanterat kulturella skillnader inom landet tidigare.

En fördel och anledning till att man valt att växa i de nordiska länderna är att den grundläggande kundstrukturen är ganska lik. Det är skattefinansierad verksamhet med kommunen som huvudman. En annan fördel är att fastighetslösningarna är desamma i Norden, det vill säga att man driver verksamheten i någon annans lokaler. Så är det inte i Tyskland och Frankrike där man själv får äga eller hyra sin fastighet.

Attendo planerar att i framtiden fortsätta sin expansion utomlands och gå in i andra europeiska länder utanför Norden, däremot är det inte klart när eller i vilka länder det kommer att ske.

Produktutveckling

När Attendo har startat inom nya segment har det ofta varit drivet av eget entreprenörskap i kombination med att man sett ett behov på marknaden. Verksamheten inom LSS (Lagen om särskilt stöd och service till funktionshindrade) drevs fram av att man hade chefer som jobbade inom äldreomsorg men hade en bakgrund inom handikappsomsorg och tyckte att det var intressant. De intervjuade poängterar att en förutsättning för att man ska växa med en ny tjänst är att man har kompetens att driva verksamheten. Har man inte kompetensen internt tittar man på förvärv och då är det avgörande att det finns en bra ledning i företaget man vill förvärva.

Diversifiering

I och med köpet av MedOne kom Attendo in på den finländska marknaden och utökade samtidigt sin verksamhet till att omfatta uthyrning av medicinsk personal samt primärvård och tandvård. För Attendo var förvärvet ett sätt att komma in på den finländska marknaden, vilken präglas av kraftig expansion av den offentliga sektorns åtaganden inom vård och omsorg och ökad konkurrensutsättning på marknaden.

Attendo ser möjligheter att växa inom alla segment av kommunalt finansierad vård och omsorg. Anders Nivall nämner som exempel att man skulle kunna tänka sig att arbeta mer med personlig assistens, psykiatri eller rehabilitering som sjukgymnastik men det är inget man har konkreta

planer på för tillfället. Det som är avgörande för om man ska gå in på ett nytt segment är att man förstår verksamheten och har kompetens att driva den bättre än andra.

4.2.3 Tillväxthinder

Henrik Borelius anser att så länge politiken tillåter det har Attendo möjlighet att växa sig hur stora som helst så länge man har tillgång till bra chefer. Han rangordnar politik som företagets främsta tillväxthinder följt av brist på chefer, personal och kapital.

Interna hinder

Materiella hinder

Brist på rutiner och metoder

På Attendo för man ett idogt arbete för att utveckla rutiner och metoder och koncernledningen anser därför inte att det utgör ett hinder för tillväxt. Gemensamma koncept och metoder är en del av verksamhetens hörnstenar och man arbetar mycket med systematik och lärande mellan enheter. Henrik Borelius pratar om riktlinjer för hur man hanterar olika processer och hur man arbetar med kvalitetssäkring genom att följa upp och planera hur man ska lösa problem i kvalitetscirklar och nätverksträffar, både på lokal nivå och högre upp. Som exempel har man ett planeringssystem inom hemtjänst för att fördela arbetsuppgifter och detaljerade uppstartsmanualer för övertagandeprocessen.

Anders Nivall, som är affärscontroller för koncernen anser inte att ekonomistyrningen är ett hinder för fortsatt tillväxt då han menar att man har en formaliserad process för uppföljning. Man arbetar mycket med decentraliserat ansvar och har tre chefsnivåer med tydliga ansvarsområden i de respektive affärsområdena. Man har affärsområdeschefer, regionchefer och verksamhetschefer. Enhetscheferna har full befogenhet och ansvar för sin enhet. Varje enhet har resultatansvar och följs upp varje månad då man tittar på hur enheten har gått, om man har följt budget och vad eventuella avvikelser beror på och vad man i så fall planerar att göra åt dem. Man tittar även på hur nöjd personalen och kunderna är samt hur kvalitetsarbetet går. Man har inga uttalade mål för de kvalitativa nyckeltalen utan använder dessa främst som uppföljningsinstrument och för att benchmarka mellan olika enheter. Det ekonomiska resultatet är det viktigaste och man har tydliga mål och krav på vilken EBITA man ska nå och utvärderas främst därefter. Klarar man inte att nå sina mål förväntas man presentera en handlingsplan med åtgärder. Att enhetschefen ibland inte lyckas nå uppställda mål kan dels bero på enhetschefen själv, men även på att målen är för högt ställda eller att omständigheter utifrån har försvårat situationen. Man gör en uppföljning där man ser till vad avvikelsen beror på och i vissa fall får man byta ut enhetschefen då man tror att någon annan kan lösa situationen bättre. Cheferna har också incitament att nå budget då de har en rörlig lönedel som baseras på hur man presterat i förhållande till budget.

Man har ofta tuffa budgetmål att nå och det beror på att enda sättet för Attendo att påverka sina marginaler är genom att styra kostnaderna. Anders Nivall menar att det ibland kan bli lite ”tokigt” med budgeten då vissa chefer ibland får väldigt hårda krav, medan andra får krav som är förvånansvärt enkla att nå. Han menar att man får ta hänsyn till det när man utvärderar chefen och se till vilka faktorer som gjort att man inte nått budget eller lyckats överträffa kraftigt.

Enhetschef Eva Abrahamsson vittnar om att uppföljningen främst rör budgetmålen, och att det främst är hon själv som tillsammans med medarbetarna står för uppföljningen av kvalitetsmålen. Hon uttrycker en önskan om mer enhetliga koncept och rutiner samt större fokus på kvalitetsaspekter i den månatliga uppföljningen, vilket är något Attendo arbetar med att förbättra.

Varje regionchef ansvarar för sina enhetschefer samt för frågor som handlar om hur man ser till att vinna nästa upphandling och utvärderas med hjälp av ett personligt balanserat.

Förutom den handlings- och resultatstyrning som beskrivs ovan försöker Attendo styra genom värderingar. Skapandet av en stark företagskultur är viktigt och man försöker styra medarbetarnas agerande genom uttalade värderingar för hur man bemöter vårdtagare, anhöriga, kollegor och kunder (Årsredovisning 2007). Värderingarna försöker man kommunicera på så många sätt som möjligt och man har även värderingscoacher på varje enhet som ska inspirera sina kollegor.

Brist på kapital

Brist på internt genererat kapital är inget Attendo upplever som ett hinder mot fortsatt tillväxt. Nya verksamheter innebär oftast att man tar över verksamhet från offentlig sektor och därmed krävs inte stora investeringar i lokaler och liknande. De största kostnaderna är personalkostnader, och då intäkterna är relativt säkra har man ett konstant kassaflöde. Förlorar man ett kontrakt och därmed intäkter blir man även av med kostnaderna varför kassaflödet inte påverkas alltför negativt. För att finansiera större investeringar som förvärv använder man sig av externt kapital.

Immateriella hinder

Brist på kompetent personal samt bristande ledningsförmåga

Då en stor del av Attendos verksamhet bygger på decentraliserat ansvar där man fort kan fatta beslut lokalt är det avgörande med bra chefer och Henrik Borelius ser att man skulle rekrytera fel enhetschefer som den största risken för fortsatt tillväxt. När man tar över en offentlig verksamhet tar man även över medarbetarna och då är det särskilt viktigt att man har en chef som kan hantera människor och inspirera, utveckla och motivera medarbetarna, menar Henrik Borelius som ser det som tjänsteföretagets kärna.

För att förhindra en felrekrytering av lokala chefer arbetar man enligt farfarsprincipen vilket innebär att alla chefsbefattningar måste godkännas en nivå upp och man har en tydlig kravbild för vad en chef ska kunna. Till stor del försöker man också att odla egna chefer internt, vilket underlättar för att det då är personer som känner till Attendo-kulturen väl. För nyutnämnda chefer har man sedan en introduktionsprocess och därefter arbetar man bland annat med mentorskap, chefsutbildningar och utbildningar i förhandling, konfliktlösning och ekonomi.

Attendo tror även på incitament för att locka till sig de bästa cheferna. Man har bonus som styrs både av resultatet och av kvalitetsparametrar, samt möjlighet till aktieäggande. Henrik Borelius tror att incitamenten är en fördel med att jobba för ett privat företag jämfört med offentlig sektor där han menar att medarbetare kan känna att det inte spelar någon roll vad de gör och att riktigt bra människor vill ha incitament och då söker sig till privata alternativ istället.

Brist på arbetskraft är ett annat närvarande hinder för Attendo. För sju, åtta år sedan var det brist på sjuksköterskor framförallt i storstäderna vilket skapade en svår situation för Attendos verksamhet. Man löste det genom att höja sjuksköterskornas löner och sedan förbättrades

arbetsmarknaden. I Finland finns det i dagsläget stor brist på läkare och Attendo har löst det genom att själv vara ett bemanningsföretag. Man arbetar aktivt med rekrytering genom att tidigt etablera kontakt och rekrytera landets läkarstudenter.

I Sverige kommer många medarbetare att pensioneras under kommande år och 2015 väntas det råda brist på personal med rätt kompetens (Årsredovisning, 2007). Attendo tror dock att man har en fördel i att man som privat aktör kan erbjuda sina anställda mer ansvar och fler karriärmöjligheter än vad som är fallet i offentlig sektor, vilket bland annat understöds i en undersökning gjord av Utredarhuset på uppdrag av Konkurrensverket (Konkurrensverket, 2002). Enhetschef Eva Abrahamsson som varit på Attendo i två år och tidigare arbetat många år i det kommunala bekräftar den bilden och menar att hon oftast själv kan fatta beslut snabbt och att det alltid finns någon att diskutera och bolla idéer med, vilket hon inte uppfattade i det kommunala där det kunde gå månader innan beslut kunde fattas. Samtidigt ställs höga krav på medarbetarna och Henrik Borelius poängterar att man måste vara medveten om och gilla det.

Negativa attityder inom företaget

När Attendo tar över en verksamhet tar man även över enhetens medarbetare hos vilka det kan finnas mycket rädsla och misstanke inför att få ett privat företag som arbetsgivare. Attendo försöker lösa detta genom att så fort som möjligt informera personalen om vad det kommer att innebära och ge dem en möjlighet att själv ta ett aktivt beslut om de vill stanna kvar och arbeta hos Attendo eller gå till någon annan av kommunens verksamheter.

I ett växande företag som Attendo med flera enheter går överskott från befintliga enheter till att bygga upp nya. Enhetschef Eva Abrahamsson ser inte det som ett problem då hon menar att man redan i början av året vet vad som förväntas av en och att de pengar som blir över går tillbaka till företaget. Hon har tidigare jobbat inom det kommunala och upplevde det som mer negativt där då det var mer oklart var pengarna tog vägen.

Externa hinder

Materiella hinder

Svårt att få tillgång till extern finansiering för expansion

Attendo upplever inte att man haft problem att få tillgång till extern finansiering. Man ägs av ett riskkapitalbolag och har även tagit en del banklån. För tillfället har man möjlighet att öka sina krediter om det skulle behövas vid exempelvis förvärv.

Institutionella faktorer

Attendo har ingen alternativ kund att gå till förutom kommunen och den politiska risken är därmed ständigt närvarande. I dagsläget är det cirka en tredjedel av Sveriges kommuner som anlitar privata aktörer, men andelen ökar ständigt. Något som minskar den politiska risken är att Attendos marknad består av totalt 1333 kommuner, som självständigt kan besluta om de vill anlita privata aktörer. Den politiska risken minskas också av att efterfrågan på vård och omsorg ökar och att kommuner som principiellt är emot privata aktörer ibland inte har något val då de inte har kapaciteten själva.

Konkurrens på lika villkor är en annan utmaning. Henrik Borelius menar att offentlig sektor inte granskar sig själv lika noggrant som man granskar privata aktörer då kommunal verksamhet inte

är tillståndspliktig. Som exempel nämner han om man skulle vinna ett anbud och ta över ett gruppboende inom LSS från kommunen. Samma dag som verksamheten går över till Attendo kan man förlora tillståndet om länsstyrelsen inte anser att lokalen är tillräckligt bra trots att det är samma lokal som kommunen bedrivit verksamhet i. Ett annat exempel är om man tar över ett kommunalt boende och rekryterar undersköterskan som är chef där. Då riskerar man att förlora sitt tillstånd eftersom undersköterskan inte har högskolekompetens.

Immateriella hinder

Negativa attityder

Det finns en uppfattning om att privata vård- och omsorgsaktörer bara finns där det bor rika och friska människor och att de drar ner på personal för att spara på kostnader, vilket i sin tur leder till underbemanning vilket drabbar både vårdtagarna och de anställda. Attendo och övriga privata aktörer kritiserar ofta för att prioritera ekonomi framför kvalitet och har flera gånger uppmärksammats både för missförhållande i vårdgivningen och för konflikter med personal vilket kan innebära ett hinder för fortsatt tillväxt. De intervjuade poängterar att privata aktörer granskas hårdare än offentliga i massmedia och som enhetschef har Eva Abrahamsson flera gånger upplevt att anhöriga ifrågasätter Attendos verksamhet efter att Attendo förekommit i negativ rapportering i media. Samtidigt har Attendo fått pris för Sveriges bästa äldreboende och för årets tjänsteföretag och Henrik Borelius tror att misstron och detta hinder minskar i takt med att Attendo och övriga privata aktörer växer och allt fler får någon positiv erfarenhet av det i sin närhet. Han tror också att en börsnotering skulle vara ett sätt att ge folk en insyn i företaget och öka kunskapen om branschen.

4.2.4 Organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv

För Attendo kan organisk tillväxt vara likt ett förvärv då man tar över verksamheten från offentlig sektor och därmed tar över lokaler, medarbetare och brukare (personer som bor på ett vårdhem eller som erbjuds hemtjänst). Det man gör är att man sätter in en ny chef och därmed inför ett nytt arbetssätt. Man har alltså inte samma kostnader som vid vare sig förvärv eller ”vanlig” organisk tillväxt och får en snabbare tillväxt än då man bygger upp en hel verksamhet från början. Samtidigt finns det en risk att förlora verksamheten vid nästa upphandling.

Attendo har genom åren även gjort ett antal förvärv som dels har breddat verksamheten till att innefatta nya tjänster och dels gjort det möjligt att verka i nya områden. Förvärven har ofta varit ett sätt att komma åt kompetensområden då man vill in på nya segment, medan förvärvet av MedOne dessutom innebar en möjlighet att komma in i ett nytt land. Fördelen med förvärv menar Henrik Borelius är att man direkt får den kritiska massa som krävs för att underlätta lärande mellan enheter samt kan dela gemensamma overheadkostnader.

I båda fallen ovan är det viktigt för Attendo att etablera sin företagskultur och sina värderingar.

4.2.5 Val av finansiering

Attendos verksamhet innebär oftast inte stora investeringar och man kan därför växa genom internt genererade medel. Vid förvärv däremot kan det handla om större investeringar och då har man använt sig av nyemission eller banklån. Valet emellan är upp till ägarna och har oftast blivit banklån. Under det senaste året har Attendo genomfört nio förvärv vilket lett till att Attendo är relativt högt belånat (Kommunalarbetaren, 2009-03-14). Henrik Borelius menar ändå att valet

mellan nytt kapital eller lån inte är någon stor fråga då lån inte innebär någon större risk eftersom man har långa kontrakt och inte verkar i en konjunkturkänslig bransch.

Attendo har vid två tillfällen planerat för börsnotering. År 2003 fördes diskussioner med banken men det året var börsklimatet nattsvart och planerna ställdes in innan man kom till prospekt. Året därpå planerade man för att noteras under 2005 men då kom ett bättre bud från riskkapitalbolaget Industri Kapital (idag IK Investment Partners) varför man valde det alternativet istället. Annars har man en positiv syn på en börsnotering bland annat därför att det skulle underlätta aktieäggande bland medarbetare och för att det skulle öka kunskapen om branschen vilket man tror skulle ha en positiv inverkan på diskussionen om privatisering av vård och omsorg.

4.3 Pysslingen

Pysslingen är ett barnomsorgs- och skolföretag som startade sin första förskola 1986 med ambitionen att driva förskolor i privat regi och erbjuda ett alternativ till den kommunala barnomsorgen. Verksamheten drivs idag i Sverige, och framförallt i Storstockholm, Mälardalen och Skåne. I nuläget drivs 64 förskolor och 21 grundskolor med ca 1600 anställda.

1992 gick Praktikertjänst in med kapital och blev ägare till 51 procent av bolaget men sedan 2005 ägs företaget istället av sju privatpersoner, varav två var med och grundade Pysslingen och idag sitter i ledningsgruppen. Övriga är förmögna privatpersoner med ett personligt intresse för förskola och skola samt en stark tro på det privata alternativet. Ägarna har kortsiktigt inga avkastningskrav utan räknar med tillväxt och värdeökning av företaget mer långsiktigt.

Pysslingens ledning spår ljusa framtidsutsikter trots att de tror att konkurrensen kommer att hårdna. Man har haft en stark tillväxt sedan start, vilket på senare år skett på bekostnad av rörelsemarginalen som enligt årsredovisningen skall vara minst 4 procent på företagsnivå men som 2008 var 3 procent på grund av den resurskrävande satsningen på nya skolor.

4.3.1 Tillväxtambition

Pysslingen har en vision om att skapa "ett gränslöst lärande i världsklass med ett globalt perspektiv och lokal förankring" (Affärsplan 2008-2010) och en tydlig vilja att vara en tillväxtorganisation. Omsättningen för 2008 uppgick till 829 miljoner kronor och prognosen för 2009 uppgår till 1 miljard kronor. Den genomsnittliga årliga tillväxttakten mellan 2003 och 2008 låg på 12,7 procent. Tillväxtmålet om att årligen växa 13 procent under 2008-2010 har redan överskridits och Pysslingen har vuxit mer än vad som har varit prognostiserat.

4.3.2 Tillväxtmöjligheter

I Sverige går idag 17 procent av förskolebarnen i privat förskola och 9 procent av alla grundskoleelever i privat skola (Friskolornas riksförbund). Andelen ökar ständigt varför det finns en potential för tillväxt. Pysslingen har idag förfrågningar om verksamhetsstart från ett 25-tal kommuner och prioritering måste ske då ledningen inte hinner hantera alla förfrågningar.

Pysslingen har under åren vuxit både på befintliga marknader, på nya geografiska marknader, med utvecklade koncept och inom helt nya segment.

Marknadspenetrering

Enligt de intervjuade finns det för Pysslingen flera fördelar med att expandera genom nya verksamheter inom samma område då man kan samarbeta när det gäller kompetensutveckling, fortbildning och pedagogisk rådgivning. Man kan också hjälpas åt med praktiska saker som att ha sommaröppet olika veckor och dela på vikarier. Samtidigt är det viktigt för Pysslingen att verksamheterna inte har samma upptagningsområde och konkurrerar med varandra.

Pysslingen har en tydlig expansionsplan vilken framförallt uppger att expansion skall ske i de befintliga regionerna Storstockholm, Mälardalen och Skåne genom uppstart av nya enheter utifrån det befintliga konceptet (Affärsplan 2008-2010). Anledningen till att man prioriterar dessa områden är att man bedömer de politiska och ekonomiska förutsättningarna som gynnsamma (Affärsplan 2008-2010) och en fördel med att växa i befintliga områden är att man redan har etablerat goda kontakter med kommunen.

Marknadsutveckling

Att starta upp en förskola i ett helt nytt område är svårt och som nämns ovan växer Pysslingen helst inom de befintliga geografiska områdena. Pysslingen har bland annat fått förfrågningar om att starta i Åre vilket man tackade nej till då denna verksamhet låg för långt bort för att man skulle kunna ha kontroll och utnyttja synergier. Pysslingen strävar snarare efter att hitta ett nytt geografiskt område där man kan starta ett antal verksamheter som senare blir ett bra underlag för samarbete när det gäller bland annat kompetensutveckling och pedagogisk rådgivning. Innan man etablerar sig i ett nytt område är det också avgörande att man gör en noggrann demografisk undersökning för att säkerställa efterfrågan ett tag framöver.

Det har förekommit många diskussioner om utlandssatsning inom Pysslingen. En arbetsgrupp har tittat på möjligheterna och man har bland annat samarbetat med Exportrådet i Tyskland för att se om en etablering utomlands vore möjlig. Även om kulturen kring förskole- och skolfrågan ser mycket olika ut i olika länder ser man möjligheter och en otrolig marknad i till exempel Tyskland där det råder brist på 700 000 förskoleplatser (Exportrådet, 2008). Dock visar de många förfrågningarna från kommuner att företaget ännu inte har expanderat tillräckligt i Sverige och det skulle dessutom krävas mycket resursmässigt för en utlandssatsning. Både Eva Husbom och Johan Göterfelt anser att Pysslingen behöver ha en större omsättning innan man är redo att expandera utanför Sverige, men tror att det kommer att ske längre fram i tiden.

Produktutveckling

Idén att utöka verksamheten till att innefatta grundskolor kom från början från föräldrar till barn som gick och hade gått på förskolor i Pysslingens regi. Pysslingen startade då fritidsverksamhet i en förskolelokal vilket gjorde att gamla förskolebarn kunde komma tillbaka till verksamheten efter skolan. En kommunal lag hindrade sedan fritidsverksamhet utanför skolans lokaler och man tillsatte istället en arbetsgrupp som under tre år arbetade med att ombilda konceptet till att passa även grundskolan.

Under åren har även affärsområdet Kunskapspraktiken vuxit fram vilket har som främsta uppgift att förse samtliga verksamheter med pedagogisk rådgivning och fortbildning. Utbildningen erbjuds inte bara internt utan även till extern förskole- och skolpersonal.

Den första specialskolan initierades av föräldrar som ville ha ett alternativ som låg någonstans mittemellan vanlig skola och särskola och en stor möjlighet ligger enligt Eva Husbom i att utveckla denna tjänst. Då Pysslingen inte från början har specialkompetens att driva skolor för barn med olika typer av speciella behov får man söka och komplettera med kompetens utifrån.

Diskussioner om gymnasieskolan har tidigare funnits på agendan inom Pysslingen, men man har för tillfället inga planer på att ta fram ett fungerande koncept utan vill istället satsa på andra, ovan nämnda, verksamheter. En anledning är att den politiska och allmänna diskussionen om gymnasieskolan upplevs som rörig och dessutom är konkurrensen om gymnasieeleverna hård.

De intervjuade på Pysslingen ser det som fullt möjligt att i framtiden expandera med nya tjänster på nya marknader. Dock känner ledarna på Pysslingen att de har mycket kvar att ge inom den befintliga verksamheten och ser inte expansion inom nya segment som ett kortsiktigt mål. Både Johan Göterfelt och Eva Husbom uttrycker till exempel viljan att konkurrensutsätta lärarhögskolan och jobba med utbildning i andra former. Att erbjuda en alternativ lärarutbildning skulle innebära en långdragen utredningsprocess så detta alternativ finns än så länge bara på tankenivå.

4.3.3 Tillväxthinder

I affärsplanen uttrycker ledningen att avsaknaden av en levande vision, en aktuell affärsplan och otydlighet i roller och funktioner skulle kunna bli ett hinder i företagets fortsatta utveckling. De intervjuade ser politiken och myndigheters krav som främsta tillväxthinder följt av risken att Pysslingens kvalitet och rykte försämrats och en eventuell framtida brist på kompetenta medarbetare.

Interna hinder

Materiella hinder

Brist på rutiner och metoder

I och med den snabba tillväxten har organisationen inte alltid haft en tillräcklig struktur och enligt Eva Husbom har det varit många gånger rått brist på kommunikation och rutiner inom Pysslingen. Hon menar att från att man tidigare varit ett litet företag där alla var inblandade i allting har skapandet av fler och tydligare roller och rutiner blivit ett måste.

Pysslingen har nyligen arbetat fram en ny affärsplan och i samband med den en ny organisationsstruktur där man skapat fyra regioner som var och en har en regionchef. Utefter affärsplanen har man utarbetat ett balanserat styrkort som fokuserar på fyra perspektiv; kund, lärande, medarbetare och ekonomi, med tydliga mål för varje perspektiv. Trots att det är första året man använder styrkortet och inte hunnit utvärdera dess effekter ännu, menar Martin Poppius att det känns positivt därför att det skapat ett engagemang och gjort det lättare att kommunicera ut affärsplanen till den enskilda medarbetaren.

Martin Poppius understryker att man har en organisation som tror på individen och den mänskliga drivkraften och man arbetar mycket med decentraliserat ansvar där varje enhetschef har ansvar för hela sin enhets ekonomi. För att stötta rektorerna och förskolecheferna i ekonomiska frågor har man anställt regionekonomer som har till uppgift att hjälpa cheferna med

budget, uppföljning och prognosarbete. För att säkerställa god kvalitet har varje enhetschef också pedagogiska rådgivare till sin hjälp.

De olika enheterna följs upp varje månad och i kvartalsuppföljningarna görs sedan en djupare analys. I den månatliga uppföljningen är det främst rörelsemarginalen man tittar på. Företagets mål har nyligen justerats upp från 5 till 6 procent och på enhetsnivå försöker man ha alltmer differentierade mål utefter varje enhets specifika situation. Där har regioncheferna en stor roll då man i den nya organisationen försöker att få ner alltmer ansvar för de enhetsspecifika frågorna på regionnivå.

Då en enhet inte lyckas nå sina mål får de speciellt stöd och det är framförallt viktigt att enhetschefen hittar konkreta åtgärder och handlingsplaner för vad man ska göra åt situationen. Enheter som istället överträffar de ekonomiska målen får ta del av en viss procentsats av överskottet till den egna verksamheten och kan använda pengarna till nytt material och leksaker, utbildning, personalaktiviteter eller gratifikationer.

Martin Poppius understryker att den snabba tillväxten har ställt stora krav på ekonomistyrningen och förutom hur man redan har utvecklat organisationen är en omfattande kartläggning av företaget under arbete tillsammans med erfarna konsulter för att lägga grunden för hur uppföljningen av verksamheten ska ske. Pysslingen har även jobbat mycket med att förbättra sin interna kommunikation, och särskilt kommunikationen mellan de olika cheferna.

Brist på kapital

Brist på kapital upplevs inte som något hinder, dock påverkar det tillväxten då man endast vuxit med återinvesterade vinster och är beroende av överskottet från verksamheterna. Eva Husbom menar att Pysslingen hade kunnat växa snabbare med mer tillskott till finansieringen, men att en snabbare tillväxt kanske inte varit önskvärt ur ett kvalitetsperspektiv.

På senare tid har Pysslingen vuxit snabbt vilket har lett till ett sämre resultat på företagsnivå och under en viss period även till problem med likviditeten. Nu har Pysslingens ledning beslutat att inte expandera på ett eller två år och låta ekonomin och administrationen återhämta sig. Man har även höjt målet om rörelsemarginal från 5 till 6 procent då man anser att man behöver ett bättre resultat för att finansiera framtida investeringar.

Immateriella hinder

Brist på kompetent personal samt bristande ledningsförmåga

Pysslingen har inte märkt av någon brist på bra pedagoger utan har i regel många bra sökande på sina tjänster. Eva Husbom förutspår dock ett generationsskifte då många duktiga pedagoger och lärare inom en snar framtid kommer att gå i pension. Martin Poppius benämner tillgången på kompetent personal som en överlevnadsfråga då verksamheten bygger på att man har bra pedagoger. Pysslingen kom år 2006 på tredje plats i Veckans Affärers undersökning Årets arbetsgivare och försöker att arbeta med de möjligheter man har för att vara ett attraktivt alternativ. Det är svårt att vara löneledande, då man har samma och i vissa fall lägre ersättning än kommunerna, istället gäller det att erbjuda kompetensutveckling, möjlighet att bli chef och friheten att utveckla en egen pedagogisk modell som man tror på (Martin Poppius).

På Pysslingen upplever man inte att man haft stora svårigheter att rekrytera kompetenta chefer. För att få så bra täckning som möjligt annonseras chefstjänsterna både internt och externt, även om man föredrar att hitta en duktig person internt då denna redan känner till verksamheten och företagskulturen, vilket kan underlätta avsevärt. Felrekryteringar på chefsnivå kan enligt Eva Husbom vara ödesdigert då cheferna har stort ansvar och anser att Pysslingen behöver se över vad som ska krävas av en chef i rekryteringsprocessen. Hon förutspår också svårare tider att hitta bra chefer.

Ett incitamentsystem för chefer finns vilket också är under utveckling. Bonus är idag bundet till de ekonomiska resultaten förutsatt att man också når de kvalitativa målen. Även om det inte är några större summor som den enskilde chefen får menar Martin Poppus att det uppskattas att man till skillnad från i offentlig sektor kan få ett kvitto på att man har gjort ett bra jobb.

Negativa attityder inom företaget

Då företaget är stort med många olika verksamheter så finns det ett antal olika kulturer inom Pysslingen. Eva Husbom tror att längtan tillbaka finns kvar bland dem som har varit med sen början, vilka ibland kan uttala att de saknar litenheten i Pysslingen. Både Eva Husbom och Johan Göterfelt tror samtidigt att de som kommit till Pysslingen de senaste tio åren har gjort det just för att Pysslingen är ett växande företag med en bra kultur. Attityden inom företaget när det gäller tillväxt är generellt mycket positiv då det ses som friskt att ett företag växer (Johan Göterfelt), men samtidigt är en av orsakerna till de nya regionerna att företaget ska kännas lite mindre genom att man får tillhöra en mindre region och bli en större del inom den.

Att överskott från enheterna går tillbaka till företaget och finansierar tillväxt av nya enheter och täcker budgetunderskott i de enheter som går sämre är inget Eva Husbom har upplevt några negativa attityder kring. Verksamheterna får ju bättre de går behålla mer själv eftersom de får behålla en viss procentsats av överskottet och har därför incitament att nå budget.

Externa hinder

Materiella

Svårt att få tillgång till extern finansiering för expansion

Då Pysslingen har valt att endast växa genom att återinvestera vinster är detta inte något man upplevt som ett hinder för företagets tillväxt. Den politiska risken som beskrivs nedan har däremot varit en anledning till att en del externa delägare valt att inte investera i Pysslingen.

Institutionella faktorer

Myndighetskrav, nya lagar och politik ses fortfarande som ett orosmoment men inte alls i lika stor utsträckning som för tio, tjugo år sedan. Frågan är inte längre partipolitisk utan möter snarare motstånd från enskilda politiker och frågan är mer regional. Det finns fortfarande kommuner som inte vill ta in privata aktörer, vilket inte alltid behöver handla om en allmän motvilja utan snarare om att man redan anser sig ha tillräcklig valfrihet inom kommunen eller att kommunen helt enkelt är för liten och inte har behov av andra aktörer.

Inom Pysslingen ser man numera inte politik som ett särskilt stort hinder. Däremot har potentiella ägare till Pysslingen uttryckt en oro för framtida politiska utspel och som nämndes ovan avstod

potentiella köpare vid ägarbytet 2005 från investeringen på grund av den, av dem, bedömda politiska risken.

Ett myndighetskrav som skulle kunna hindra Pysslingens verksamhet är förslaget om att friskolor måste bedrivas i en särskild bolagsform som inte får dela ut pengar utan måste återinvestera alla vinster i verksamheten. Det är främst socialdemokrater som varit drivande i frågan, och vid ett eventuellt regeringsskifte efter nästa val finns det risk att förslaget blir verklighet. Även en klar majoritet av väljarna är enligt en undersökning av Lärarnas riksförbund klart kritiska mot att fristående skolor fritt ska få disponera eventuell vinst. 85 procent av de tillfrågade ansåg att eventuell vinst antingen ska återinvesteras i skolan eller betalas tillbaka till kommunen (DN, 090325). På Pysslingen har man inte gjort några utdelningar sedan 2005 utan har återinvesterat allt i verksamheten och planerar att fortsätta så ett antal år framöver. Man menar ändå att ett förbud mot vinstutdelning skulle sätta en hämsko på hela verksamheten och begränsa de som satsar och investerar i skolan.

Ett annat institutionellt hinder är frågan om konkurrensneutralitet då Pysslingen och övriga privata aktörer ibland blir behandlade annorlunda än sina kommunala kollegor i samma kommun. Med hjälp av externa revisorer har Pysslingen gått igenom ett antal kommuners ekonomi och tittat på hur de gör beräkningen av skolpengen och i samtliga fall har man hittat fel. Det har handlat både om regelrätta räknefel och om att kommunen exempelvis har lyft bort hela sin administrationskostnad från pengarna och endast tittat på specifika skolkostnader. För en enskild skola har det kunnat handla om miljontals kronor per år och det är alltså en viktig fråga som Pysslingen har arbetat mycket med under åren. Något som kan minska detta problem är en proposition som nyligen lagts fram av regeringen om offentliga bidrag på lika villkor. Denna innebär att skolpengsbestämmelserna kommer att förtydligas och att huvudmannen har rätt att överklaga en kommuns beslut om bidragets storlek (Friskolornas riksförbund).

Immateriella hinder

Negativa attityder och värderingar i samhället

Det finns olika åsikter om vad som är det största tillväxthindret för Pysslingen men de intervjuade är överens om att företagets rykte är otroligt viktigt för tillväxt och fortlevnad. De anser också att det kan spegla av sig på Pysslingen om andra friskoleföretag missköter sig. Man menar att förskole- och skolföretag inte bara är konkurrenter utan också har skyldigheter mot varandra att samverka och tillsammans bygga upp ett bra utbildningsväsen.

Den allmänna attityden i samhället mot friskolor har förändrats mycket enligt de intervjuade. Eva Husbom känner att hon förr fick försvara sin verksamhet varje vecka medan bemötandet nu är mycket bättre. I en undersökning som nyligen gjorts av Lärarnas riksförbund anser 60 procent av de tillfrågade att fristående skolor har en positiv inverkan på det svenska utbildningssystemet (DN, 090325).

4.3.4 Organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv

Pysslingen växer först och främst genom organisk tillväxt, men Eva Husbom skulle föredra att växa genom förvärv om hon fick välskötta enheter som rullar från första dagen. Att starta något nytt kräver stora investeringar och tar längre tid. En förskola tar oftast 2-3 år att få lönsam medan en skola tar 4-5 år eftersom det tar längre tid att fylla platserna då man måste börja underifrån

med de lägre årskurserna. Att ta över en existerande verksamhet är alltså kortsiktigt mer ekonomiskt försvarbart, men innebär en del andra svårigheter. Pysslingen måste enligt lag ta över den personal som vill jobba kvar och Eva Husbom understryker vikten av att tydliggöra att personalen som går över till den nya verksamheten själv måste vilja arbeta för Pysslingen då arbetssättet kan skilja sig från tidigare arbetsplats.

De flesta gånger Pysslingen har tagit över verksamheter har det handlat om föräldrakooperativ som inte orkat driva verksamheten längre. Av erfarenhet vet man att det är en svår process att gå in i då man har att göra med föräldrar som haft en god tanke, men av någon anledning inte lyckats skapa en välfungerande verksamhet. De verksamma i Pysslingen har dragit lärdom av dessa processer och insett att man måste vara rak från början med vad som skall uppnås med verksamheten. Investeringar kan göras i början men verksamheten ska senare stå på egna fötter vilket är ett krav från Pysslingens sida. Andra förvärv handlar om kommunala förskolechefer som vill knoppa av sin verksamhet från kommunen och då finns det oftast en annan förståelse för Pysslingens sätt att arbeta. Vid dessa tillfällen följer ofta också chefen med verksamheten.

I varje förvärvssituation gör Pysslingen en enskild bedömning utifrån marknadsplanen huruvida det är en lämplig verksamhet att ta över. Det beslutet baseras bland annat på huruvida verksamheten är välskött från början, hur mycket barn det finns och om det finns ambitioner från personalens sida att vara en del av Pysslingen.

Anledningen till att förvärv görs är olika och kan förutom ekonomiska aspekter handla om viljan att ha två förskolor i närheten av varandra för att kunna utnyttja synergier eller att Pysslingen vill få in en fot i en speciell kommun. Pysslingen tar aldrig över en förskola där det bedöms dröja innan nya barn kan fylla verksamheten.

4.3.5 Val av finansiering

Pysslingen har sedan starten vuxit enbart genom att återinvestera verksamhetens vinster. Då den löpande verksamheten finansieras av en kommunal skolpeng är det relativt enkelt att förutse intäkterna och man har ett stadigt kassaflöde. Dock måste man arbeta med att styra sina kostnader för att få tillräckligt med överskott. Av överskottet går en viss del tillbaka till de enskilda enheterna som det kommer ifrån och resten går till företagets centrala budget för att finansiera tillväxten, samt till kompetensutveckling.

Pysslingens aktie är inte noterad på någon handelsplats, men ledningen utesluter inte att en börsnotering kan bli aktuell i framtiden. För Pysslingen har det varit viktigt att ha ägare med ett gediget intresse för verksamheten. Diskussioner med private equity bolag har förts men en rädsla och försiktighet har förekommit i dessa bolag på grund av den politiska risken. Johan Göterfelt betonar att denna rädsla ofta kommer utifrån, inom företaget är man van vid politiskt motstånd och har vant sig vid att hantera detta.

4.4 Sammanfattande empiri

Nedan följer en sammanställning av vår empiri.

	Attendo	Pysslingen
<i>Bransch</i>	Vård och omsorg, samt bemanning	Utbildning och barnomsorg
<i>Omsättning</i>	Ca 5 miljarder kronor	Ca 1 miljard kronor
<i>Antal anställda</i>	Ca 11 000 st	Ca 1 600 st
<i>Intäktmodell</i>	Entreprenadmodell (främst)	Kundvalsmodell
<i>Geografisk närvaro</i>	Sverige, Norge, Danmark, Finland	Sverige
<i>Tillväxtambition</i>	Fortsatt tillväxt inom befintliga segment. På sikt ledande aktör i Europa.	Prioriterar stabil tillväxt i befintliga områden. På sikt utlandssatsning
<i>Tillväxthinder</i>	Politik Brist på chefer Brist på kompetent personal	Politik och myndigheters krav Brist på rutiner och metoder Brist på kompetent personal
<i>Möjliga hinder</i>	Brist på rutiner och metoder Negativa attityder i samhället	Brist på kapital
<i>Organisk tillväxt eller förvärv?</i>	Främst organisk Förvärv för att nå kompetens och nya geografiska områden	Främst organisk Förvärv för att nå synergier och nya geografiska områden
<i>Finansiering</i>	Riskkapitalbolag som ägare Banklån	Interna medel

Som syns i tabellen ovan är Attendo, med större omsättning och fler anställda, ett betydligt större företag än Pysslingen. Man har också en högre tillväxtambition och möter andra hinder än Pysslingen. Politik och brist på kompetent personal är hinder man har gemensamt, medan Attendo till större del påverkas av brist på chefer. Pysslingen å sin sida har upplevt problem med bristande rutiner och metoder något som Attendo arbetat mycket med att utveckla. Trots att Attendo anser att rutinerna fungerar väl, finns det dock alltid en risk att de brister vilket skulle kunna leda till negativa reaktioner från samhället och försvåra fortsatt tillväxt. För Pysslingen påverkas tillväxten av storleken på kapitalet man genererar även om man inte anser det som ett direkt hinder då man inte önskar växa fortare. Båda företagen växer främst organiskt men även till viss del med förvärv. För Attendo är anledningen till förvärven främst att få tillgång till kompetens inom nya segment samt att nå en kritisk massa genom att gå in på nya geografiska områden. För Pysslingen är förvärv ibland ekonomiskt fördelaktigt, men handlar främst om att nå synergier och nya geografiska områden. Attendo har riskkapitalbolag som ägare och finansierar sina förvärv till relativt stor del med banklån, medan Pysslingen har valt att endast växa med interna medel.

5. Analys

I detta avsnitt kommer vi att analysera empirin utefter vårt teoretiska ramverk genom att jämföra Pysslingen och Attendo för att finna eventuella skillnader och likheter i deras möjligheter, hinder och val av tillväxtstrategi. Som framgick i empirin var vissa faktorer mer centrala än andra och det är främst dessa vi kommer att analysera nedan.

5.1 Tillväxtambition

Våra studerade företag har båda för avsikt att fortsätta sin tillväxt. I Pysslingens fall planerar man att sakta ner takten under några år för att koncentrera sig på befintliga verksamheter medan Attendo har större planer med fortsatt etablering på den nordiska marknaden inom både befintliga och nya segment samt framtida utlandssatsningar. En stor skillnad ligger i att Attendo redan är betydligt större samt att man med ett riskkapitalbolag i ryggen har ett uttalat krav om att öka värdet på företaget genom tillväxt och en ambition att bli den ledande aktören på vård och omsorg i Europa. För Pysslingens del har man förmögna privatpersoner samt grundare bakom sig vilka inte har några kortsiktiga avkastningskrav utan syftet med ägandet är mer en stark tro på det privata alternativet och att på längre sikt öka företagets värde. Man är därför inte benägna att ta risker och prioriterar en stabil och hanterbar tillväxt framför en mer skyndsam. Att man har en lägre tillväxtambition beror dels på att man inte vill växa för fort och riskera att tappa kontrollen över verksamheterna och dels på att man endast växer med internt genererade medel. Hade man haft mer medel hade man ekonomiskt sett kunnat växa snabbare, men kanske inte sett till mer organisatoriska faktorer.

Företagen påverkas också olika då de har olika intäktsmodeller. Pysslingen får intäkter baserade på kundvalsmodellen, medan Attendo främst har att göra med anbudsmodellen. Det innebär att Attendo kan nå en snabbare tillväxt, men samtidigt finns risken att man lika snabbt förlorar en stor del av sin omsättning om man förlorar ett kontrakt vid ny upphandling. Detta kan vara en orsak till att Attendo har en mer offensiv tillväxtstrategi, då man vill kunna vara säker på att behålla en viss volym på verksamheten. Hade man ett mindre antal verksamheter skulle det slå väldigt hårt om man förlorade ett kontrakt. För Pysslingen tar den organiska tillväxten lite längre tid, särskilt när man startar grundskolor då man måste bygga upp årskurser underifrån. Pysslingen har däremot fördelen av att man har stabilare intäkter och inte behöver tävla med så lågt pris som möjligt utan kan i första hand fokusera på kvaliteten då man endast är beroende av vad föräldrar och elever anser om verksamheten.

5.2 Tillväxtmöjligheter

Skola, vård och omsorg är tjänster som alltid kommer att efterfrågas och det finns således en säker marknad med stora möjligheter för både Attendo och Pysslingen. Samtidigt begränsas marknaden av att man bara har en kund som därmed har en stark position vilket leder till att så länge tjänsterna är offentligt finansierade har man begränsade intäkter. Enda sättet att öka omsättningen är genom att öka volymen och för att nå önskad lönsamhet måste man fokusera på kostnader.

Attendo och Pysslingen har som nämnts tidigare delvis olika förutsättningar att växa. Förskola och skola är en relativt stabil marknad, medan marknaden för vård och omsorg väntas öka i takt

med den demografiska utvecklingen med en åldrande befolkning. Pysslingen måste alltså växa genom att ta andelar från andra aktörer, privata som offentliga, medan Attendo på en växande marknad har stora möjligheter att utöka sin verksamhet. För att fortsätta att vara konkurrenskraftiga och ta marknadsandelar är det viktigt för både Attendo och Pysslingen att man hela tiden vidareutvecklar befintliga tjänster, både för att säkerställa en hög kvalitet och för att förbättra kostnadsstrukturen.

Både Attendo och Pysslingen har vuxit både genom att utöka sitt tjänsteutbud och genom att söka sig till nya geografiska marknader, i Pysslingens fall inom Sverige och i Attendos fall både inom Sverige och till de nordiska länderna. Både Pysslingen och Attendo måste vara selektiva när de väljer var och hur de ska växa då de inte har obegränsade resurser. I Pysslingens fall gör man exempelvis noggranna analyser inför en nystart alternativt förvärv för att säkerställa en stabil efterfrågan i området under lång tid framöver. Även Attendo måste göra noggranna analyser innan man lägger ett anbud för att säkerställa att man kan nå önskade marginaler. Att man till skillnad mot kommuner har möjlighet att välja var man vill driva sin verksamhet kan innebära en fördel gentemot de offentliga aktörerna då man har möjlighet att endast etablera sig på marknader där det kommer att finnas tillräckligt med efterfrågan.

När det gäller fortsatt expansion planerar Pysslingen först och främst en fortsatt etablering på den svenska marknaden där man ser stor potential. Då man förlitar sig på att växa med internt genererade medel, samt tidigare upplevt problem med en alltför snabb expansion, planerar man att fokusera på befintlig verksamhet innan man ser närmare på en eventuell utlandsexpansion samt en fortsatt utökning av tjänster, vilket man idag varken har kompetens eller kapital för. För Attendos del planerar man att fortsätta att växa både inom befintliga och nya segment samt att fortsätta förberedelserna inför expansion utanför de nordiska länderna.

5.3 Tillväxthinder

Interna hinder

Materiella hinder

Brist på rutiner och metoder

Att tjänsterna hela tiden utförs av och för olika människor där ingen situation är den andra lik innebär att våra studerade företag arbetar med decentraliserat ansvar. På grund av tjänsternas betydelse är det därför oerhört viktigt att man har bra och välutvecklade rutiner och metoder för att kontrollera, utvärdera och kvalitetssäkra verksamheten i de enskilda enheterna. Skulle rutiner brista och en enhet missköta sig skulle det kunna få stora konsekvenser på företaget i stort.

Företagen har olika uppfattning om detta hinders betydelse för sitt företags tillväxt. På Pysslingen vittnar de intervjuade om problem att följa verksamheter i takt med att företaget vuxit, vilket lett till en lägre tillväxtambition tills man utvecklat bättre rutiner och metoder för att utvärdera och följa upp enheter. Attendo däremot benämner sig som "världsmästare på rutiner" (Henrik Borelius) och har utvecklat en tydlig organisationsstruktur med tuffa uppföljningar som ledningen anser fungerar bra. På Attendo ser de intervjuade därför inte någon större risk med att fortsatt tillväxt leder till att man förlorar kontrollen över de enskilda verksamheterna då man anser att man har en formaliserad uppföljningsprocess och därmed vet vad som händer i verksamheten. Det främsta man tittar på är dock varje enhets ekonomiska resultat och på

enhetsnivå finns det mer att önska då det gäller rutiner för att kvalitetssäkra verksamheten, vilket även är något man arbetar med att utveckla.

Pysslingen styr i första hand genom resultatmål för både ekonomi och kvalitet medan Attendo styr genom en kombination av resultat, handlingar och värderingar. För att säkerställa en hög kvalitet och få medarbetarna delaktiga betonar Attendo vikten av att skapa en stark företagskultur och att genom värderingar styra hur medarbetarna ska agera och tänka i olika situationer.

För privata företag som konkurrerar med offentlig sektor kan rutiner och metoder rätt hanterade istället för ett tillväxthinder innebära en möjlighet för större aktörer som kan utnyttja stordriftsfördelar för att utveckla verksamheten och systematisera arbetet. I Attendos fall arbetar man mycket med att utveckla och skapa rutiner för arbetsmetoder, bland annat med nationella kvalitetscirklar och på Pysslingen har man gemensamma pedagogiska rådgivare som hjälper enheterna med pedagogiska frågor. Möjligheten att skapa en företagskultur och styra med värderingar kan också tänkas vara större i privata företag än hos offentliga aktörer.

Brist på kapital

För Attendo innebär en ny verksamhet inte stora investeringar eftersom man vid upphandling tar över lokaler och utrustning samt oftast når hög beläggning direkt. Brist på kapital är därför inget man benämner som ett större hinder. Pysslingen å andra sidan har större kostnader vid start av ny verksamhet eftersom man oftast måste bygga nya lokaler, rekrytera pedagoger och bygga upp hela verksamheten. Man påverkas även av tiden det tar att fylla alla platser och maximera intäkterna. Eftersom Pysslingen växer med interna medel är man beroende av det kapital som genereras av befintliga verksamheter och storleken på överskottet begränsar därmed tillväxten. Om detta är ett hinder eller inte är dock svårt att utvärdera då man som i Pysslingens fall inte uttrycker en vilja att växa fortare och därmed inte anser det vara ett hinder.

Immateriella hinder

Brist på kompetent personal samt bristande ledningsförmåga

För humanintensiva branscher som de vi har studerat är kompetent personal avgörande för kvaliteten och därmed företagets lönsamhet och överlevnad. Samtidigt är en viktig faktor att våra studerade företag arbetar med ett avreglerat monopol och att de som arbetar i branschen aldrig tidigare har behövt tänka på att det finns en kund eftersom skolbarn, pensionärer och funktionshindrade aldrig har kunnat välja. I och med privatiseringen har personalens kompetens alltså blivit en allt viktigare faktor i respektive bransch; personalen måste arbeta hårt för att behålla en kund och verksamheten ska kunna drivas vidare. Företaget måste alltså ställa höga krav på personalens attityd och kompetens.

Både Attendo och Pysslingen nämner brist på kompetent personal som ett möjligt tillväxthinder. Detta är ett problem man delar med den offentliga sektorn, men kan innebära en möjlighet för privata aktörer som i allmänhet ses som mer attraktiva arbetsgivare. De intervjuade poängterar att även om man inte kan vara löneledande så kan man erbjuda mer frihet och ansvar och företagen satsar mycket på att vidareutveckla medarbetarna. Medarbetarna får även möjlighet att arbeta med tillväxt och affärsutveckling, vilket inte i samma utsträckning är möjligt i offentlig sektor.

Även brist på kompetenta chefer är ett möjligt problem. Då enhetscheferna i båda företagen har full befogenhet och ansvar för sina verksamheter kan det vara ödesdigert och få stora

konsekvenser att tillsätta fel chef. Cheferna har hårda krav på ekonomiska resultat samtidigt som man måste uppnå en viss kvalitet, vilket är särskilt viktigt på grund av tjänsternas betydelse. Samtidigt som cheferna ska svara upp mot ledningens ekonomiska uppföljning är det till stor del de själva som ansvarar för den löpande kvalitetsuppföljningen på enheterna. Det finns alltså en risk att pressen på ekonomiska resultat leder till att chefer tar fel beslut och skär ner på kostnader utan en tanke på konsekvenserna för kvaliteten, vilket skulle vara förödande för företagen och understryker både vikten av duktiga chefer och av att man har bra rutiner för att sätta och följa upp mål samt för att stötta och utvärdera chefer. Både Attendo och Pysslingen arbetar därför för att förhindra felrekryteringar delvis genom att i så stor utsträckning som möjligt utveckla ledare internt. För att vara attraktiva för kompetenta ledare arbetar båda företagen med bonussystem, främst baserat på ekonomiskt resultat, och Attendo erbjuder också möjlighet till delägarande i företaget.

Att man arbetar med decentraliserat ansvar med många enheter gör att problemet växer i takt med antal enheter. För Attendo som har fler enheter kan problemet alltså tänkas vara större än för Pysslingen och Attendo benämner gränsen för hur många enheter man kan ta över som en fråga om hur stora ledningsresurser man har.

Negativa attityder inom företaget

På Attendo tar man över personal från offentlig verksamhet och kan därmed få medarbetare som är negativt inställda till privata aktörer. Trots att Attendo uppmanar medarbetarna att göra ett aktivt val om de vill stanna kvar på enheten under Attendos drift eller fortsätta hos kommunen och försöker göra klart från början vad som kommer att förändras finns det en risk att man blir fast med personal som är negativt inställd vilket kan påverka tjänsternas kvalitet.

För Pysslingen ligger problemet snarare i att en del av dem som varit med sedan starten saknar tillhörigheten i det lilla Pysslingen, men det är inget man upplever som ett direkt hinder för tillväxten. Skapandet av regioner i Pysslingen var dock till viss del ett försök att skapa en känsla av ett mindre företag med mer tillhörighet.

Externa hinder

Materiella hinder

Institutionella hinder

Både Attendo och Pysslingen benämner politiken som sitt främsta potentiella tillväxthinder. Samtidigt vittnar båda företagen om att det politiska motståndet har minskat. För Attendos del väntas det politiska motståndet bli ett ännu mindre problem i takt med att trycket ökar på den offentliga sektorn att skära ner kostnader samtidigt som efterfrågan på vård och omsorg ökar, varför kommuner som principiellt är emot privata aktörer kan bli tvungna att köpa in från dessa då man inte har möjlighet att täcka behovet själv. För Pysslingen ligger den främsta risken nu i förslaget att förbjuda vinstutdelningar från fristående skolor. Samtidigt har ett annat politiskt hinder, att friskolor ofta får en lägre skolpeng per elev än kommunala skolor, minskat i och med Regeringens proposition om Lagen om lika offentliga bidrag.

Konkurrens på lika villkor är något båda företagen kämpar för. I Pysslingens fall främst då man ofta får en lägre skolpeng per elev än sina kommunala kollegor, vilket som nämns ovan väntas bli

bättre. Attendo vittnar främst om situationer där man behandlas olika då kommuner inte är tillståndspliktiga och att högre krav därmed ställs på privata aktörer.

De institutionella faktorerna påverkar Pysslingen och Attendo på olika sätt. I Pysslingens fall påverkar det dels var man väljer att växa, då man först och främst väljer att växa i kommuner man sedan tidigare har ett gott samarbete med. Skulle lagförslaget om att stoppa vinstutdelningar från friskolor gå igenom skulle det även påverka huruvida man överhuvudtaget skulle ha någon ambition att växa. Den politiska risken har gjort att riskkapital och andra externa ägare varit försiktiga med att investera i Pysslingen. Hade man haft lättare att attrahera exempelvis riskkapital hade det i teorin kunnat leda till mer kapital och en mer aggressiv tillväxtambition. Institutionella faktorer påverkar även hur Pysslingen väljer att växa. Man uttrycker en vilja om att konkurrensutsätta lärarutbildningen, men då detta inte är tillåtet kan man inte gå vidare i planerna. Kampen om konkurrens på lika villkor där Pysslingen ofta får lägre ersättning än sina kommunala konkurrenter gör att vinsten påverkas och därmed indirekt möjligheten att växa.

Även i Attendos fall påverkar institutionella faktorer som politik var man väljer att växa. Det handlar inte bara om kommun, utan även om vilka länder man kommer att bedöma passar bäst att exportera till. Att man i de flesta fall är beroende av kontraktmodellen leder till att man har fokus på kostnaderna, vilket gör att det finns en risk att kvaliteten blir sämre. Samtidigt vittnar Attendo om att man har högre kvalitetskrav på sig än kommunen som inte är tillståndspliktig och Attendo har därmed högre kostnader för att upprätthålla den kvalitet som krävs än vad kommunen har.

Svårt att få tillgång till extern finansiering för expansion

Att Attendo verkar på en marknad som kännetecknas av flera positiva faktorer som tillväxt, lönsamhet, och konjunkturokänslighet gör att man är attraktiv för externa finansiärer som riskkapitalbolag och därför inte haft problem med att få tillgång till extern finansiering och även har möjlighet att öka sina krediter. I Pysslingens fall har man valt att inte finansiera sig med banklån, då man anser att interna medel räcker för att finansiera den önskvärda tillväxttakten och den politiska risken gjorde att riskkapitalbolag inte var intresserade av att köpa in sig i företaget.

Immateriella hinder

Negativa attityder och värderingar i samhället

Myter och fördomar som att friskolor bara är till för eliten och att man inte ska tjäna pengar på barn och sjuka samt att privata vård- och omsorgsföretag är dyrare och har sämre kvalitet än offentliga kan ge en negativ bild av företagen vilket kan hämma deras tillväxtmöjligheter. Både Attendo och Pysslingen vittnar dock om att negativa attityder mot privata alternativ har minskat genom åren och tror att tilltron till deras verksamhet ökar i takt med att allt fler får någon erfarenhet av det privata. Fortfarande finns det dock en risk att synen på det privata försämras om en enhet inom företaget eller en konkurrent skulle missköta sig, vilket kan påverka företagets tillväxt.

5.4 Organisk tillväxt eller tillväxt genom förvärv

Både Pysslingen och Attendo har vuxit både organiskt och genom förvärv. För båda företagen har förvärv varit ett sätt att få kompetens inom nya områden. Attendo har utökat sina tjänster på fler områden än Pysslingen vilket kan tänkas vara en anledning till att man i större

utsträckning än Pysslingen valt att växa genom förvärv. Attendo kan också tänkas ha haft större möjlighet till förvärv då man har riskkapitalbolag som ägare och därmed större tillgång till extern finansiering som banklån.

5.5 Val av finansiering

Attendo och Pysslingen har gjort olika val när det gäller finansiering. Attendos mer aggressiva tillväxtstrategi och krav på avkastning från ägarna har gjort att man i högre grad förlitar sig till lånefinansiering och dess storlek gör en framtida börsnotering möjlig. För Pysslingen har den politiska risken varit en anledning till vilka man har som ägare och valet att inte ta banklån är delvis förknippat med att man önskar en mer långsam tillväxt, till vilken de interna medlen är tillräckliga.

5.6 Summering av analys

Pysslingen och Attendo har på grund av sin snarlika kontext mycket gemensamt, men har också i och med att de är olika stora och verkar på olika marknader olika förutsättningar för tillväxt. De möter olika hinder och möjligheter vilket lett till att deras val skiljer sig åt en del.

Även om politiken och de institutionella faktorerna är hinder som båda företagen anser har minskat över tiden så påverkar det fortfarande hur och var Pysslingen och Attendo väljer att växa. Dessutom gör det faktum att man inte har någon alternativ kund att gå till och att kommunen är ens enda kund och samtidigt den största konkurrenten, att företagen inte kan nå ökad lönsamhet på annat sätt än genom att öka volymen och få ner kostnaderna. Hade marknaden sett annorlunda ut hade man kunnat nischa sig och satsa på högre prissegment och därmed nå ökad lönsamhet, men det är inte möjligt på grund av marknadernas karaktär.

De institutionella faktorerna som beror på den kontext man verkar inom, med offentlig sektor som huvudsaklig kund och dessutom konkurrent, påverkar främst Pysslingen vars ersättning av olika skäl ofta skiljer sig från den till de kommunala konkurrenterna. Att man har lägre intäkter än de kommunala skolorna gör det svårare att bibehålla en hög kvalitet och samtidigt nå önskad lönsamhet. Då man endast växer genom att återinvestera vinster har lägre lönsamhet en direkt påverkan på företagets tillväxt. Den politiska risken har även försvårat Pysslingens möjligheter att ta in riskkapital på grund av hotet om lagstiftning mot vinstutdelning. Som nämnt växer man enbart med interna medel och kunde ha nått en snabbare tillväxt om man haft tillgång till externt kapital. Samtidigt har man inte ambitionen att växa snabbare och även om man haft ekonomiska medel till det hade kanske andra faktorer, som den upplevda bristen på rutiner och en möjlig brist på medarbetare, varit avgörande för att inte skynda på tillväxten. Betydelsen av ett hinder kan alltså bero på hur man uppfattar betydelsen av andra hinder.

Attendo påverkas inte lika mycket av de institutionella faktorerna då kommunerna inte har möjlighet att ensamma täcka de vård- och omsorgsbehov som ständigt ökar och det är främst kvalitetskraven och den mediala rapporteringen man upplever som hårdare än för de kommunala aktörerna. Att man verkar på en mer gynnsam marknad än Pysslingen har gjort det lättare att attrahera riskkapital vilket i sin tur möjliggjort även bankfinansiering till de många förvärv man gjort för att utöka verksamheten. Tillgången till externt kapital har därmed gjort det möjligt för Attendo att följa en mer aggressiv tillväxtstrategi med förvärv som ett sätt att ta sig in på nya marknader och komma åt kompetens för att kunna utöka tjänsteutbudet. Att man främst har att

göra med anbudsmodellen gör att man kan få en snabb tillväxtskjuts samtidigt som det finns en osäkerhet kring framtiden då det hela tiden finns en risk att förlora kontrakt. Denna osäkerhet kan tänkas vara en anledning till att man, för att minimera konsekvenserna av förlorade kontrakt, har en hög tillväxtambition.

Brist på kompetent personal är något båda företagen anser skulle kunna begränsa deras tillväxt. Problemet har de gemensamt med de offentliga aktörerna, men då privata aktörer har fler möjligheter att erbjuda sina medarbetare frihet, ansvar och vidareutveckling, samt som i Attendos fall delägande i företaget, kan detta hinder istället komma att innebära en möjlighet för de privata gentemot det offentliga.

Båda företagen anser det viktigt att ständigt utveckla rutiner och metoder, både för att kunna utveckla och förbättra verksamheten i sig och för att på bästa sätt kunna sätta tydliga mål samt följa upp och utvärdera de enskilda enheterna. Detta har de gemensamt med företag som verkar i andra branscher och till stor del förlitar sig på decentraliserat ansvar. För större privata aktörer som konkurrerar med offentlig sektor kan detta möjliga hinder dock även innebära en möjlighet, då man som privat aktör kan utnyttja stordriftsfördelar för att överföra erfarenheter och utveckla nya och bättre arbetsmetoder och därmed nå en konkurrensfördel gentemot offentliga aktörer. Samtidigt som det är viktigt att ha välutvecklade rutiner och metoder är det en balansgång att inte toppstyra alltför mycket då det finns en risk att det leder till att medarbetarna inte känner att de har den frihet som kan ha varit anledningen till att man sökt sig till en privat aktör.

Även om man anser att man har bra rutiner och metoder för vilka krav man ställer och hur man arbetar med uppföljning kan det leda till att lokala chefer känner sig tvingade att sätta ekonomin framför kvaliteten vilket kan få ödesdiga konsekvenser. Dels då man riskerar att förlora befintliga kontrakt och kunder, men också att den negativa attityden mot privata aktörer späds på, vilket försvårar fortsatt tillväxt. Att lyckas attrahera kompetenta medarbetare och framförallt chefer är därmed oerhört viktigt och bristen på dessa är ett hot mot fortsatt tillväxt på grund av tjänsternas komplexitet, som gör företagen särskilt känsliga för om en enhet skulle missköta sig. Ju större företaget blir, desto fler chefer behövs vilket gör att problemet ökar i takt med att företaget växer. Attendo, som är ett större företag med fler enheter behöver fler chefer och upplever således problemet som ett större hot mot tillväxten än vad Pysslingen än så länge gör.

6. Resultat och resultatdiskussion

Nedan kommer vi att presentera vårt resultat följt av en diskussion kring hur vår process kan tänkas ha påverkat resultatet. Vi kommer även att kommentera betydelsen av det vi har kommit fram till samt ge förslag till framtida forskning.

6.1 Resultat

En intressant aspekt i jämförandet mellan Attendo och Pysslingen är att företagens storlek påverkar betydelsen av de olika hindren. För Pysslingen innebär brist på rutiner och metoder ett hinder, medan Attendo i och med sin storlek redan varit tvungna att överkomma detta hinder, samtidigt som det är något man i takt med att man växer ständigt måste arbeta med. Samtidigt kan rutiner och metoder rätt hanterade innebära en fördel gentemot offentliga aktörer, vilken kan tänkas öka i takt med att företaget blir större. Attendo däremot anger brist på chefer som största hinder, vilket kan bero på att man har fler enheter än vad Pysslingen har. I framtiden kan en del hinder alltså tänkas öka i betydelse för Pysslingen, medan andra, som till exempel brist på kapital, både internt och externt, kan tänkas minska i takt med att företaget växer sig större. Företagen stöter alltså på olika hinder i olika faser av företagets tillväxt, vilket påverkar vilka val man gör angående fortsatt tillväxt och kan tänkas gälla även för företag i andra branscher.

Det företagen däremot har gemensamt, vilket istället för storlek beror på den kontext man verkar inom med offentlig sektor som enda kund och dessutom konkurrent, är att man som privat aktör kan tänkas ha lättare än offentlig sektor att attrahera kompetent personal då det råder brist på arbetskraft, vilket innebär att detta hinder istället innebär en möjlighet. Båda företagen kan även ha en fördel i att som privat aktör ha en större och mer samlad organisation än enskilda och därmed lättare att utveckla välfungerande rutiner för målsättning, uppföljning och utveckling av arbetsmetoder.

För företag som tillverkar standardiserade produkter kan man automatisera och standardisera processer samt centralisera beslut. Detta är inte i samma utsträckning möjligt i tjänsteföretag där tjänsten hela tiden återskapas av den som utför den. Våra studerade företag har alltså en gemensam utmaning i hur man ska styra enheter med decentraliserat ansvar. Hur kan man få lokala chefer att snabbt fatta bra beslut och hur ska man sätta individuella mål för enheter som har olika förutsättningar. Sätter man exempelvis för svåra ekonomiska mål kan det leda till att chefer för att nå målen drar ner på kostnader vilket har effekter på kvaliteten och kan få konsekvenser för företagets övriga enheter. Detta problem delar man med övriga företag i tjänstebranschen som vuxit sig stora, men är särskilt problematiskt då det rör tjänster som är av stor betydelse för både individer och samhälle och det därmed inte finns utrymme för misstag.

För företag som verkar inom andra branscher kan det innebära en möjlighet att flytta fram sina positioner då en konkurrent gör bort sig, medan kontexten som våra företag verkar inom gör att de även är känsliga för sina konkurrenters agerande. Skulle ett annat vårdföretag eller en friskola missskita sig skulle detta kunna spegla av sig på andra privata aktörer som Attendo och Pysslingen, då den mediala rapporteringen ofta fokuserar på att det är just en privat aktör som misssköt sig. På grund av tjänsternas betydelse finns det alltså en risk, inte bara i agerandet från

de egna enheterna utan även hos konkurrenterna, att misstag och brist på kvalitet kan hota fortsatt tillväxt.

6.2 Resultatdiskussion

Som vid de flesta fallstudier är det svårt att dra generella slutsatser kring enskilda fall. Förhoppningsvis kan uppsatsen dock bidra till en bredare kunskap om liknande företags tillväxt och blir förhoppningsvis än mer relevant i framtiden då tillväxt i dessa typer av företag blir allt vanligare och viktigare för samhället, eftersom en höjd kvalitet och kostnadseffektivitet i skola, vård och omsorg är avgörande för samhällets fortsatta välbefinnande.

Den teoretiska referensramen visade sig passa vår studie då företagen vi studerat har haft en del traditionella tillväxtmöjligheter och hinder, som de baserat sina val på. Även om Barths matris över tillväxthinder främst rör småföretag fann vi att många hinder även gick att applicera på större företag, dock till viss del med andra underliggande faktorer och konsekvenser. För våra företag kom vi dessutom fram till att en del av de hinder som Barth framhåller på grund av kontexten företagen verkar inom istället kan innebära möjligheter.

Vårt tillvägagångssätt

En av de mest kritiska punkterna då det gäller uppsatsens kvalitet är antalet intervjuer. Hade vi intervjuat fler personer på fler nivåer inom företagen hade vi kunnat få ett bredare och djupare spektra av svar vilket kunnat ge en mer nyanserad bild. Även valet av intervjuobjekt kan tänkas ha påverkat vårt resultat då vi har en relativt homogen grupp av respondenter. Något som kunnat göra vårt arbete mer informationsrikt hade också varit om vi fått tillgång till mer internt material från företagen. I Attendos fall hade vi inte tillgång till årsredovisningen för 2008 då denna i skrivande stund inte var officiell vilket är en nackdel då denna kunnat komplettera empirin.

För att nå en mer generell slutsats hade det varit en fördel att studera och jämföra ett större antal företag, antingen inom olika branscher eller inom en enskild bransch för att göra resultaten mer branschspecifika.

Förslag till vidare forskning

Vi har under arbetets gång stött på många intressanta frågeställningar och funderingar som man skulle kunna undersöka närmre. Det hade varit intressant att välja ett specifikt hinder eller en specifik möjlighet att studera mer på djupet genom en fallstudie på ett större antal företag för att kunna göra jämförelser och i högre grad generalisera resultatet.

Genom en närmre studie av offentliga verksamheter hade det även varit intressant att utveckla resonemanget kring New Public Management vilket vi endast nämner kort i uppsatsen. Man hade då kunnat studera exempelvis ekonomistyrningen och hur man arbetar med att attrahera arbetskraft inom den offentliga sektorn för att se i vilken mån det finns en tendens att anamma privata alternativs tillvägagångssätt för att effektivisera och höja kvaliteten på verksamheten och vad detta i så fall skulle kunna tänkas ha för påverkan på de privata alternativen.

En annan väg att gå är att undersöka småföretag inom vård- och omsorgsbranschen. Dessa upplever enligt studier en del tillväxthinder, som exempelvis svårigheter att lämna anbud i upphandlingar, som det hade varit intressant att undersöka närmre och göra en jämförelse med de

större företagen. Det hade varit intressant att undersöka huruvida de större företagen i och med sin storlek har en konkurrensfördel gentemot de mindre som innebär svårigheter för de mindre att växa? Går vi mot en mer konsoliderad bransch där småföretag slås ut på bekostnad av de större som har större möjligheter att klara av de hinder som mindre företag upplever försvårar tillväxten?

Referenser

Böcker och tidsskrifter

- Ansoff, H.I (1957), *Strategies for diversification*. Harvard Business Review. Sep/Oct57, Vol. 35 Issue 5, p113-124
- Ansoff, H. I (1965), *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill Inc
- Barth, H. (1999), *Barriers to growth in small firms*. Licenciatuppsats 1999:03, Luleå tekniska universitet
- Berggren, B, Lindström, G, Olofsson, C, "Tillväxt och finansiering i mindre företag" i Davidsson, P, Delmar, F, Wiklund, J, (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*, s.250-271. SNS Förlag
- Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Chittenden, F, Hall, G, Hutchinson, P, (1996), *Small firm growth, access to capital markets and financial structure: Review of issues and an empirical investigation*, Small Business Economics, Vol. 8, Issue 1
- Davidson, P, Delmar, F, "Tillväxtföretag i Sverige: förekomst och utvecklingsmönster" i Davidsson, P, Delmar, F, Wiklund, J, (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*, s.83-115. SNS Förlag
- Davidsson, P, Delmar, F, Wiklund, J, (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*. SNS Förlag
- Dunleavy, P, Hood, C (1994), *From old public administration to new public management*, Public Money & Management, Volume 14, Issue 3 July 1994 , pages 9 – 16
- Grant, R (1991). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Malden, USA
- Henrekson, M, "Institutionella förutsättningar för entreprenörskap och företagstillväxt" i Davidsson, P, Delmar, F, Wiklund, J, (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*, s.38-82. SNS Förlag
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hood, C (1995). *The new public Management in the 1980:s variations on a theme*. Accounting Organizations and Society, Vol. 20, No 2/3, pp. 93-109. London School of Economics and Political Science.
- Johnson, G, Scholes, K, Whittington, R (2005). *Exploring Corporate Strategy*, 7th edition, Pearson Education, UK.
- Markides, C (1997), "To diversify or not diversify" i *Harvard Business Review on Strategies for Growth*, s. 79-97. Harvard Business Review School Press
- Merriam, S (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Penrose, Edith (1995), *The theory of the growth of the firm*, tredje upplagan, Oxford Scholarship Online

Söderholm, J (1990) *Alternative Organizational Form*, Litteraturkompendium kurs 190, Modul 2, vt-2008, HHS

Yin, K. R (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publishing, London.

Rapporter

Konkurrensverket (2002), *Vårda och skapa konkurrens - vad krävs för ökad konsumentnytta?*,

Konkurrensverkets rapportserie 2002:2, <http://www.konkurrensverket.se>

Svenskt näringsliv, Erixon, O, (2006), *Konkurrensutsätt den offentliga sektorn*

Nutek (2007), *Företagens framväxt i vård- och omsorgssektorn*. B 2007:2

Nutek (2008), *Småföretag inom vård och omsorg – vilja och förutsättningar att växa*. Info 58-2008

Artiklar

Mönsterkillen som är arg på medierna, Affärsvärlden 2008-03-18

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article283013.ece>

Hallgren, M, *Äldre Europa dröm för vårdbolagen*, e24.se, 2008-07-05

http://www.e24.se/branscher/tjansteforetag/artikel_566225.e24

Fjelkner M, *Tre av fyra vill stoppa ägarnas vinst i friskolor*, DN Opinion 2009-03-25

Bederoff, J, *I väntan på huggsexa*, Veckans Affärer, 2008-10-10

<http://www.va.se/nyheter/2008/10/10/i-vantan-pa-huggsexa/index.xml?write-comment=1>

Öhman, J. *De jobbar på Sveriges bästa arbetsplats*, Veckans Affärer, nr 13, 27 mars, 2006

Företagsmaterial

Handlingsplan Marknadsutveckling Pysslingen AB, Exportrådet Tyskland 2008-04-14

Affärsplan 2008-2010, Pysslingen Förskolor och Skolor AB

Upphandlingsguiden, Attendo Care, 2006

Årsredovisning 2007, Attendo

Årsöversikt 2008, Pysslingen

Hemsidor

Friskolornas riksförbund <http://www.friskola.se>

Skolverket <http://www.skolverket.se>