



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

FÖRETAG I FÖRÄNDRING

- EN STUDIE AV IDENTITET ÖVER TID



Magisteruppsats inom företagsekonomi

Hösten 2009

Handledare: Thomas Polesie

Författare: Mikael Edman, 85

Suhrab Lachin, 84

Efter fyra berikande och inspirerande år på Handelshögskolan ämnar vi nu att lägga fram vår magisteruppsats. Vi vill rikta ett stort tack till Mikael Helmerson, Pierre Axelsson, Carl Wallin, Per Derevall samt Kent Arvidsson som samtliga varit behjälpliga med intervju och som med stor kunskap och entusiasm bidragit till att fördjupa våra kunskaper om AVT Industriteknik och dess organisation. Framförallt vill vi rikta ett varmt tack till Professor Thomas Polesie som under arbetets gång varit ständigt kontaktbar, visat stort engagemang och bidragit med många tankar och idéer om upplägget kring uppsatsen.

Subrah Lachin

Mikael Edman

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Extern redovisning och Företagsanalys, Magisteruppsats, HT 2009.

Författare: Mikael Edman och Suhrab Lachin

Handledare: Professor Thomas Polesie

Titel: Företag i förändring – En studie av identitet över tid

Inledning

Automatiseringsindustrin är inget nytt fenomen, utan kan hänföras tusentals år tillbaka, då exempelvis de första hjuldrivna medlen uppfanns. AVT Industriteknik är ett automationsbolag som onekligen genomgått stora förändringar. Med detta som utgångspunkt påbörjar vi nu vår resa.

Problemformulering

- Hur bedriver AVT Industriteknik sin verksamhet idag?
- Är AVT en konkurrenskraftig aktör på marknaden? Finns det möjligheter att expandera och i sådant fall hur?

Syfte

Syftet med denna uppsats är att genomföra en företagsanalys på uppdrag av AVT Industriteknik, vilket sker ur ett internt och externt perspektiv. Vi ämnar jämföra tre relevanta aktörer med AVT samt granska tre projekt antagna 2008, och tre under 2009.

Avgränsningar

Vi åsyftar att granska ett visst antal projekt, då vi anser att dessa avspeglar verksamheten samt bolagets utveckling. Vidare har vi enbart inriktat våra jämförelser mot tre andra aktörer på marknaden, som på något plan särskiljer sig från AVT Industritekniks verksamhet.

Metod

Arbetet ämnar beskriva AVT Industriteknik ur ett helhetsperspektiv. Sålunda är vår avsikt att kvalitativt kartlägga och analysera den svenska automationsmarknaden i allmänhet och AVT i synnerhet. Vi kommer att genomföra både externa jämförelser med några bolag verksamma inom samma bransch men även internt granska en rad antagna projekt av AVT. Avhandlingen bygger på både primära källor i form av intervjumaterial från en rad respondenter på AVT, men även på sekundärt material såsom direkt data från AVT, årsredovisningar och information från bolagets hemsida.

Slutsatser

AVT Industriteknik har genomgått förändringar, en fas bolaget fortfarande befinner sig i. Ingen kan förneka att AVT har genomlidit en turbulent period som bolaget ännu inte riktigt tagit sig ur. Dock bör understrykas att organisationen utvecklats i rätt riktning, inte minst sedan ledningsskiftet i början av 2009. AVT har definitivt potentialen att inte bara vända trenden utan kan med sin kompetens och erfarenhet samt i kombination med Latour i ryggen expandera enormt och ta del av den ständigt växande automationsmarknaden.

Förslag på vidare forskning

Vi föreslår en mer omfattande konkurrensanalys alternativt en uppföljning av de interna projekten samt en jämförelse av dessa med nya projekt som AVT Industriteknik kommer anta under 2010.

Innehåll

INLEDNING.....	7
Bakgrund	7
Problemdiskussion.....	8
Problemformulering	8
Syfte	9
Avgränsningar	9
METOD	10
Val av metod	10
<i>Kvantitativ kontra kvalitativ</i>	10
Datainsamling.....	11
<i>Primär- och sekundärdata</i>	11
<i>Urval</i>	11
Metodens kvalitet	13
<i>Reliabilitet</i>	13
<i>Validitet</i>	13
<i>Källkritik</i>	14
Val av teoretisk referensram.....	15
<i>Trekantsmodellen</i>	15
<i>SWOT</i>	16
EMPIRI	17
Branschbeskrivning	17
AVT Industriteknik AB.....	19
<i>Affärsidé</i>	19
<i>Syfte</i>	19
<i>Utveckling</i>	19
Trekantsmodellen	23
<i>Subjekt</i>	23
<i>Objekt</i>	27
<i>Finans</i>	28
ANALYS	33
Intern kartläggning	33
<i>Avslutade projekt</i>	34
<i>Pågående projekt</i>	39
Extern kartläggning	44

<i>Steens Mekaniska i Tidaholm AB</i>	45
<i>Arho AB</i>	46
<i>Consat AB</i>	47
<i>Resultatjämförelse</i>	49
Situationsbeskrivning	51
SLUTSATSER	53
FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	58
KÄLLFÖRTECKNING	59
Litteratur	59
Årsredovisningar	59
AVT Industriteknik AB	60
Internet	60
APPENDIX (i)	61
Intervjufrågor	61
APPENDIX (ii)	64
Intervjusvar	64

INLEDNING

Bakgrund

Till följd av några turbulenta år inom AVT Industriteknik i form av omstruktureringar och flera större förlustprojekt fanns anledning att kartlägga och analysera bolagets både interna och externa förhållanden. Bakgrunden till att avlägga denna uppsats är på både vårt bevåg, men även till stor del på AVTs initiativ.

Automatiseringsindustrin är inget nytt fenomen, utan kan hänföras tusentals år tillbaka, då exempelvis de första hjuldrivna medlen uppfanns. Sedan dess har både tekniken och användningen av automatiserade lösningar utvecklats markant, där takten varit närmast explosionsartad de senaste 50 åren i och med den digitala datoriseringen.

I oktober 2000 slöt Alingsås Verktyg AB och TLC Engineering AB ett avtal avseende ett utökat samarbete. Detta innebar att Alingsås Verktyg AB, som är verksam inom verktygstillverkning och TLC Engineering AB, som bedriver verksamhet inom mekanisk konstruktion bildade Alingsås Verktygsteknik AB, som senare kom att byta namn till AVT Industriteknik AB. Initialt inriktades verksamheten på *konstruktion, verktygstillverkning, automatiseringsutrustning och legotillverkning*. Dessa affärsområden kom under 2004 att omstruktureras och sedermera innefatta två huvudsakliga verksamheter; *utveckling och tillverkning av automationsutrustning (produktionsutrustning och specialmaskiner)* samt *legotillverkning inom skärande bearbetning*. Mellan 2004 och 2005 utgjorde automatiseringsdelen cirka tvåtredjedelar, men ökade från 2006 och står sedan dess för 80 % av rörelsen.

För att förstå helheten av denna verksamhet måste läsaren få en djupare inblick av organisationen samt samspelet mellan alla viktiga element. Med detta som utgångspunkt kom studien att påbörjas.

Problemdiskussion

Utvecklingen för AVT Industriteknik kan initialt beskrivas som lönsam och positiv, men har på senare år kännetecknats av turbulens och negativa resultat. Sedan verksamhetens start 2001 har bolaget visat en ständig ökning av antal antagna projekt, vilket medfört en kontinuerlig tillväxt av både omsättning samt personalstyrka. Vändpunkten kom dock i samband med att AVT antog sig tre större projekt 2006, som kom att visa sig bli allt annat än vinstgivande. Kort därefter blev det även klart att AVT Industriteknik skulle bli en del av Investment AB Latour. Trots en mängd omstruktureringar och organisatoriska förbättringar har AVT än idag inte lyckats helt vända den negativa trenden, mycket beroende på att kostnaderna fortfarande överstiger omsättningen. Om AVT fortsättningsvis skall kunna vara en konkurrenskraftig aktör på marknaden är det då av yttersta vikt för bolaget att kunna hålla kostnaderna i schack. För att lyckas med detta måste först samtliga kostnadsposter för varje enskilt projekt bestämmas, vilket även doktor James R. Martin betonar i sin avhandling¹. Detta i syfte att sedermera kunna fastställa om det är möjligt att hitta lägre alternativkostnader. Vi har för avsikt att kartlägga dessa kostnader genom att svara på frågor som; *Hur kommer det sig att flera tidigare projekt visat ett negativt resultat samt har det skett en förbättring gällande projekten som är antagna i år?* Vi anser även att det är av stort intresse samt av relevans för studien att granska AVT ur ett externt perspektiv för att kartlägga bolagets positionering på marknaden. Detta för att skapa oss en uppfattning avseende dess konkurrenskraft samt potentiella tillväxtområden, vilket föranleder följande; *Hur förhåller sig AVT i jämförelse med andra aktörer verksamma inom samma bransch?*

Problemformulering

Med utgångspunkt från problemdiskussionen ämnar vi studera AVT Industriteknik ur både ett internt samt externt perspektiv. Bolaget är känt för att kunna utveckla avancerade automationslösningar, där kundnöjdheten i regel är mycket hög. För oss uppenbarades hur en verksamhet med sådan stark kompetenskraft och erfarenhet i kombination med Latour som ägare inte har kunnat lyckas vända den negativa trenden. Utifrån detta utformas följande frågeställningar:

¹ James R. Martin, Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues, Chapter 1, <http://maaw.info/Chapter1.htm>

- Hur bedriver AVT Industriteknik sin verksamhet idag?
- Är AVT en konkurrenskraftig aktör på marknaden? Finns det möjligheter att expandera och i sådant fall hur?

Syfte

Syftet med denna uppsats är att genomföra en företagsanalys på uppdrag av AVT Industriteknik. Vi har valt att utföra denna genom...

att med utgångspunkt från ett par teorier beskriva rörelsen ur ett internt samt externt perspektiv

att kartlägga samt jämföra tre relevanta aktörer med AVT

att granska tre projekt antagna 2008, och tre under 2009

... med avsikt att kunna besvara våra frågeställningar.

Avgränsningar

En företagsanalys kännetecknas gärna av en genomgång av bolagets fullständiga finansiella samt operativa ställning. Vi åsyftar dock att granska ett visst antal projekt, då vi anser att dessa avspeglar verksamheten samt bolagets utveckling. AVT Industritekniks verksamhet består till 80 procent av automationslösningar, vilket medför att vi koncentrerar oss på denna affärsverksamhet i analysen. Vidare är automationsbranschen en väldigt stor industri i Sverige, och vi har därför enbart inriktat våra jämförelser mot tre andra aktörer på marknaden, som på något plan särskiljer sig från AVTs verksamhet.

METOD

I detta avsnitt har vi för avsikt att beskriva rapportens tillvägagångssätt i form av metodiska val och analytiska angreppssätt. Här ämnar vi redogöra för proceduren gällande insamlingen av informationen samt kritiskt granska dess tillförlitlighet. Metodkapitlet syftar sålunda till att motivera och klargöra för läsaren hur studien genomförts.

Val av metod

Kvantitativ kontra kvalitativ

Metodansatserna i en vetenskaplig studie kan konkretiseras utifrån två perspektiv; *kvantitativ* respektive *kvalitativ* data. Den förstnämnda tar sin utgångspunkt i möjligheten att identifiera mätvärden samt i hur urvalet av studieobjekt gjorts. Här är insamling av siffror, frekvenser, omfattning samt spridning centralt, där valet av mätuppgifter ter sig likvärdiga och jämförbara. En kvalitativ metod kan å andra sidan karakteriseras som mer komplex, då den lämnar större utrymme för egna tolkningar och värderingar av informationen. En gränsdragningsproblematik kan dock konstateras mellan dessa metoder, där exempelvis insamling från databaser kan ligga till grund för både en kvantitativ och kvalitativ studie².

En kombination av dessa metoder är inte ovanligt, vilket kommer att ske i denna studie. Bedömningen avseende AVT Industritekniks interna utveckling samt operativa ställning kännetecknar en kvalitativ metodansats. Data i form av siffror från AVTs räkenskaper ligger dock till grund för dessa analyser, vilka har kvantifierats i enlighet med en utarbetad mall. Detta i syfte att kartlägga samband mellan projekt i verksamheten samt i vilken utsträckning AVT efterföljer sitt kalkylarbete. För att utöka förståelsen i denna kvantitativa metod kommer analysen underbyggas med kvalitativa tillvägagångssätt i form av intervjuer och observationer.

² Eriksson, Wiedersheim-Paul (2008), Rapportboken

Datainsamling

Primär- och sekundärdata

Insamlingsmaterialet i studien kan övergripande fördelas i två kategorier; *primär-* och *sekundärdata*. Primärdata hämtar utredaren själv, vilket exempelvis utgör genomförda intervjuer. Sekundärdata kännetecknar publicerad information av andra i form av exempelvis tidnings- och forskningsartiklar samt facklitteratur, fakta från Internet och data från företags rapporter och årsredovisningar³. Empirin bygger i huvudsak på både primära källor i form av intervjumaterial från en rad respondenter på AVT Industriteknik, men även på sekundärt material såsom data från AVT och årsredovisningar. Vidare används även facklitteratur samt artiklar och information från ett antal hemsidor.

Urval

Materialet från intervjuerna insamlades vid en rad bokade möten på AVT Industriteknik den 17 december 2009. Dialogerna genomfördes i löpande samtal, där vi antecknade samtlig information från respektive respondent. Då vi ämnar få god insyn i samt bilda en klar uppfattning av AVTs verksamhet och organisation baserar vi urvalet utifrån respondenternas olika befattningar. Detta ger även ett kvalitativt underlag för att skapa en variation i hur en utvald grupp uppfattar fenomen. Vidare ringas dessutom flertalet olika uppfattningar in, vilka kan antas utgöra en övervägande del i förhållande till det totala antalet variationer av uppfattningar som kan existera i en population. Ett alltför homogent urval ökar dessutom risken att väsentliga variationer ej framkommer samt minskar möjligheterna till att identifiera olika erfarenheter⁴. Med detta som utgångspunkt avser vi därför att intervjua personer ur både ledningsgruppen och medarbetare, vilka representerar företagets samtliga yrkesroller. Detta resulterade i intervju med inköpschef Pierre Axelsson och ekonomichef Carl Wallin samt konstruktör Per Derevall och operatör Kent Arvidsson. Vidare har vi hållit nära och kontinuerlig kontakt med både VD Mikael Helmersson och Pierre Axelsson, som därigenom kunnat komplettera med relevant information för att kunna driva studien framåt. Under intervjuerna ställdes huvudsakligen samma frågor, men vissa anpassades emellertid utifrån respektive respondents arbetsuppgifter i syfte att dels skapa ökad förståelse för dennes roll, men även för att klargöra den interna strukturen och arbetsordningen. Vidare bidrar detta till

³ Patel, Davidsson (1994), Forskningsmetodikens grunder

⁴ Starrin, Svensson (1994), Kvalitativ metod och vetenskapsteori

en starkare inblick i verksamheten och dess styrande element med avsikt att ge oss god input för att kunna besvara problemformuleringarna. Intervjufrågor och svar bifogas i *bilaga i* respektive *bilaga ii*.

Studiens interna kartläggning inriktar sig i huvudsak på att utreda om AVTs antagna projekt under 2009 uppvisar en resultatförbättring samt hur omsättningen och ett antal kostnadsposter i dessa har förändrats över tiden. Urvalet av de granskade projekten förhåller sig närmast medelomsättningen samt representerar omkring en fjärdedel av populationen. De är även representativa för verksamheten efter en genomgång av samtliga projekt sedan bolagets grundande. Trots bortfallet visar utfallen av de utvalda projekten ett tydligt och sammanhängande mönster.

Den externa utredningen syftar till att analysera AVTs positionering på marknaden samt dess ställning gentemot andra aktörer verksamma inom samma bransch. Detta möjliggörs genom att selektera ett antal relevanta företag, där liknande rörelse bedrivs för att vidare jämföra dem med AVT. Efter en genomgång av samtliga svenska företag med tillverkning av automationslösningar och lego i affärsdata⁵, där antalet anställda och omsättning är i samma storleksordning som AVT, urskiljs två intressanta bolag; *Steens Mekaniska AB* och *Arho AB*. Dessa jämförelseobjekt kompletteras med ytterligare ett företag, *Consat AB*, vilket bedöms som ett expansivt bolag och en utmanande konkurrent till AVT, enligt Mikael Helmersson.

⁵ www.ub.gu.se

Metodens kvalitet

Reliabilitet

En studie kännetecknar god reliabilitet, då resultatet av undersökningen ger samma utfall om den genomförs igen. Kvalitativa studier tenderar därför att bli mindre reliabla, då dessa ofta underbyggs av utredarens egna tolkningar och värderingar⁶. För att identifiera skillnader mellan svaren från intervjuerna har majoriteten av frågorna varit samma. Dessa har även sammanställts och bekräftats med respondenterna med avsikt att reducera risken för feltolkningar. En kombination av den kvantitativa och kvalitativa metoden kan stärka ansatsen och sålunda öka tillförlitligheten, vilket vi har valt att göra i form av den interna kartläggningen och jämförelsen i studien tillsammans med intervjumaterialet. Sålunda ökar även förståelsen för det empiriska underlaget och ger en god grund för den efterkommande utredningen.

Validitet

Med validitet avses att studien verkligen mäter det den åsyftar sig göra. Ur denna synpunkt anses ofta kvalitativa undersökningar mer tillförlitliga, då dessa är närmare informationskällan i jämförelse med kvantitativa studier. Vidare kan validitet fördelas i inre och yttre validitet, där den förstnämnda avser mätinstrumentet, vilket motsvarar frågeställningarna i avhandlingen. Den yttre validiteten avgör huruvida insamlat material kommer från rätt personer eller ej, det vill säga insatta och kunniga medarbetare på AVT⁷. Genom att avisera och informera respondenterna om ämnet i förväg stärkte vi deras medvetenhet i syfte att både få ut mer vid mötestillfället samt att öka validiteten. Risken för att vissa spontana och ärliga svar uteblir ökar dock, då medarbetarna fick längre tid att tänka över frågorna. Detta bedömer vi däremot inte vara särskilt troligt, utan att det snarare gav dem mer tid åt att fundera igenom frågorna för att kunna lämna utförligare svar. Flera impulsiva samtal och avstämningar har dessutom ägt rum i efterhand.

⁶ Eriksson, Wiedersheim-Paul (2001), Att utreda, forska och rapportera

⁷ Ibid.

Källkritik

Med utgångspunkt från tillförlitlighetskriterierna skall informationskällorna uppfylla såväl reliabilitet och validitet, men även relevans i form av väsentlig anknytning till ämnet. Ett kritiskt förhållningssätt till materialet är sålunda av yttersta vikt och utredaren måste ha vetskap om både bakgrunden och syftet till varför ett dokument uppkommit⁸.

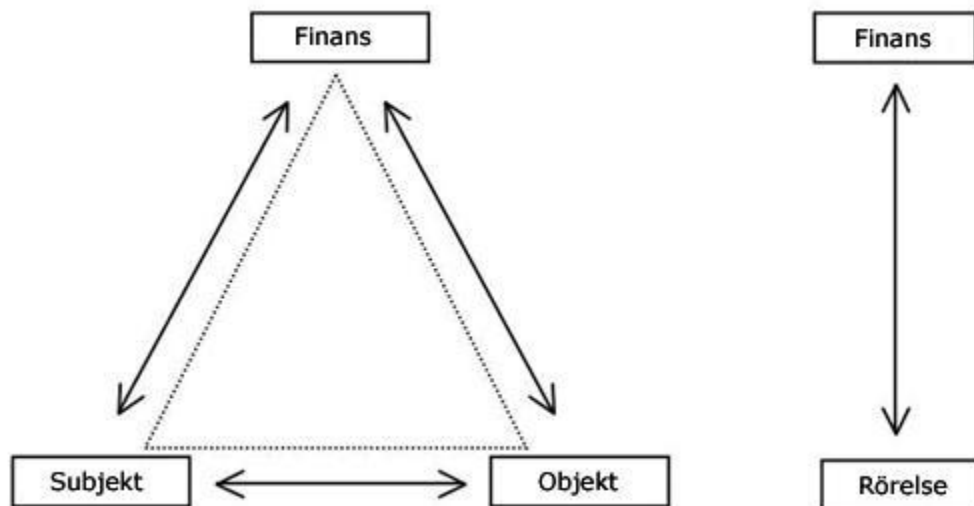
Den kvalitativa metodansatsen måste dock ifrågasättas, då den är subjektiv framför objektiv samt saknar vetenskaplig förankring. Personliga tolkningar och värderingar spelar därmed en central roll. Risken att intervjuaren ställer ledande frågor eller undviker vissa känsliga föreligger även. Därför har vi försökt ställa öppna frågor till respondenterna på AVT och undvikit att påverkas av deras personliga åsikter. Att förmedla vår helhetsbild av respondenternas svar och vidare bygga en analys utifrån detta är också en problematik att understryka. Detta kan mycket väl resultera i slutsatser som inte stämmer överens med läsarens.

Informationen från årsredovisningarna är granskade av en auktoriserad revisor och reliabiliteten bör rimligtvis vara hög, men förvaltningsberättelserna skall till trots beaktas med viss försiktighet. Vad gäller datamaterialet från AVT förhåller det sig nära informationskällan och torde därför ha hög validitet, men vissa siffror hänför sig till perioden innan ledningsskiftet 2009 och bör därför ses i ett kritiskt sammanhang.

⁸ Patel, Davidsson (1994), Forskningsmetodikens grunder

Val av teoretisk referensram

Trekantsmodellen⁹



En organisation består av flera centrala element. Trekantsmodellen är en utgångspunkt för att kunna se samt förstå samspelet mellan dessa. Modellen redogör för förhållandet mellan det finansiella och rörelsens drift. Följaktligen utgör *subjekt* och *objekt* driften, där den mänskliga faktorn står för subjekt och företagets produkter samt tjänster för objekt. Finans avser hur bolaget finansierar sin verksamhet. Viktigt att poängtera är det faktum att varje hörn spelar en lika betydande roll, där de tillsammans representerar företagets stomme.

I ett vidare resonemang beskriver sålunda finansdelen ägandestrukturen, det vill säga vilka finansiärer som står bakom. Strukturen påverkar i högsta grad, då denna avgör vilka investerings- samt utvecklingsmöjligheter en organisation har. I en kapitalintensiv bransch, såsom automationsindustrin, är det av en ännu större vikt hur finansieringen ser ut. Hörnet subjekt är människorna i företaget. Denna representerar i sin tur organisationens skepnad i form av exempelvis vilken tradition och kultur som råder. Bolagets ledning samt dess inverkan på organisationen tydliggörs också här. Dessa tillgångar är därmed mer "svävande" och oantastbara. Det sista elementet, objekt, är en oerhört fundamental del, då denna utgör själva produkten eller tjänsten i verksamheten. Utan objektet skulle följaktligen bolaget ej existera. Som nämnt kan dock inte ett företag stå på ett ben, utan varje hörn värderas lika högt i enlighet med trekantsmodellen. Det räcker inte enbart med en bra produkt, utan även

⁹ Bengtsson, Laurin, (2000) Arkivator – att värdera ett tillväxtföretag

medarbetare samt kapital erfordras i syfte att kunna driva verksamheten och nå ut på marknaden. Samverkan mellan finans, subjekt och objekt är därför oerhört centralt i modellen.

SWOT¹⁰



Modellen syftar till att identifiera samt klargöra en verksamhets styrkor och svagheter ur ett internt perspektiv. Vidare ämnar den även att konkretisera samt tydliggöra rörelsens möjligheter och hot utifrån en extern synvinkel. Organisationen kan påverka de interna faktorerna medan de externa styrs av omvärldens krafter. Yttre effekter kan uppkomma i form av ekonomiska, politiska, tekniska, demografiska, sociala eller juridiska omständigheter. Styrkor eller svagheter karakteriseras däremot av exempelvis ens tillgångar, förmågor eller resurser i jämförelse med andra. Modellen illustreras gärna genom en matris i fyra rutor, där varje ruta svarar för respektive attribut.

I vår analys har vi valt att använda SWOT-modellen som en utgångspunkt. Denna har dock omrubricerats i syfte att vidare markera sambandet och lyfta relationen mellan de olika elementen. Vi kallar den därmed för *situationsbeskrivning*. Möjligheter kan utnyttjas samt hot kan undvikas. Detta kan uppnås genom att dra nytta av vissa egenskaper med ambitionen att stärka andra.

¹⁰ Kotler, Keller, (2006) Marketing Management

EMPIRI

I detta avsnitt ämnar vi initialt att ge en framställning av automationsbranschen. Detta följs av en beskrivning av AVT Industritekniks verksamhet samt utveckling, för att slutligen presentera bolaget ur trekantsmodellen. Vissa namn, projekt och siffror är svartmarkerade med anledning av sekretesskäl.

*Branschbeskrivning*¹¹

Nationalencyklopedins definition av automatisering är följande: *”Automatisering, att få någonting att gå av sig självt. Syftet kan vara att avlasta människan arbete och risker men också att höja effektiviteten och kvaliteten i en process.”*¹²

Med utgångspunkt från industrialiseringen kännetecknas automatiseringen som en utveckling av mekaniseringen. Avsikten med mekaniseringen har genom tiderna varit att assistera den mänskliga arbetskraften med fysiskt och tungt belastade arbetsmoment. Automatiseringens ändamål har däremot även varit att minska behovet av den mänskliga faktorn.

Automatiseringen spelar en betydelsefull roll för samhället i stort, men även i människans vardagliga bruk. Ingenjörer och forskare strävar ideligen efter att kombinera automatiserade tekniker med matematiska och organisatoriska redskap. Detta i syfte att skapa komplexa system för att ständigt kunna möta och tillgodose människans alltmer växande behov och krav.

Automatiseringsindustrin är inget nytt fenomen, utan kan hänföras tusentals år tillbaka, då exempelvis de första hjuldrivna medlen uppfanns. I början av 1800-talet tog dock de mer revolutionerade automationslösningarna fart, där *Jacquardvävstolen*¹³ av Joseph-Marie Jacquard kan karakteriseras som en milstolpe. Sedan dess har både tekniken och användningen av automatiserade lösningar utvecklats markant, där takten varit närmast explosionsartad de senaste 50 åren i och med den digitala datoriseringen. Idag associeras den typiska automationslösningen med industriella robotar.

¹¹ Ramtin, Ramtin (1991), *Capitalism and Automation - Revolution in Technology and Capitalist Breakdown*

¹² <http://www.ne.se/automatisering>

¹³ <http://courses.coe.uh.edu/smcneil/cuin7317/students/museum/slong.html>

Inom den tillverkande industrin har automationstekniken tidigare främst varit en lösning till att öka produktiviteten och reducera kostnaderna, medan den idag fyller betydligt fler syften, såsom större flexibilitet och högre kvalitet. Detta har inte minst avspeglats inom exempelvis automobil- och läkemedelsindustrin samt på oljeraffinaderier, där precision och kvalitetssäkring är av yttersta vikt. Dagens tillverkande industrier kräver även att smidigt kunna omprogrammera sina maskiner med avsikt att producera en ny produkt utan att behöva bygga om hela produktionslinjen. Här blir flexibilitet och konvertibilitet nyckelord.

Automationstekniken har onekligen haft en stor påverkan på den tillverkande industrin. Exempel på detta kan återfinnas på många essentiella håll i samhället. Inom medicin och sjukvård har numera flera processer förbättrats och effektiviserats tack vare utvecklingen av röntgenmaskiner, EKG-instrument samt DNA-teknik. Vidare har även diverse självbetjäningsprodukter, som bankomater reducerat behovet av att besöka fysiska kontor och därmed förenklat tillvaron. Generellt har automationsindustrin till stor del ansvarat för utvecklingen från jordbrukssamhället till industrisamhället under 1800-talet. Denna har sedermera ytterligare bidragit till ett skifte från industrisamhället till tjänstesamhället under 1900- och 2000-talet.

Automationen har skapat stora debatter genom åren till följd av att flera sociala frågor uppkommit. Det har länge diskuterats huruvida maskiner påverkar arbetstillfällena. Redan vid introduktionen av *Jacquardvävstolen* skapades stor oro hos många människor, eftersom detta resulterade i ökad arbetslöshet inom textilindustrin. Många kritiker hävdar att ökad automatisering orsakar större arbetslöshet, då maskiner ersätter människor. Samtidigt finns det de som menar att automation leder till fler och mer kvalificerade arbetstillfällen, då maskiner ständigt behöver utvecklas och underhållas. Vidare påstår de att detta i sin tur inneburit högre inkomster och sålunda ökat välbefinnandet för många. Må så hända finns det däremot inga maskiner i dagsläget som kan jämföras med människans sinnen och hjärna.

AVT Industriteknik AB

Affärsidé¹⁴

”Att ta fram kundanpassade automationslösningar för den tillverkande industrin”

Syfte¹⁵

”I nära samarbete med våra kunder tar vi fram automationslösningar, som kan höja effektiviteten i produktionsprocessen och därmed bidra till ökad lönsamhet och konkurrenskraft för våra kunder”



Figur 1 Automationslösning I

Utveckling¹⁶

I oktober 2000 slöt Alingsås Verktyg AB och TLC Engineering AB ett avtal avseende ett utökat samarbete. Detta innebar att Alingsås Verktyg AB, som är verksamma inom verktygstillverkning och TLC Engineering AB, som bedriver verksamhet inom mekanisk konstruktion bildade Alingsås Verktygsteknik AB. Ägarandelen fördelades lika och verksamheten startade under våren 2001. Bolaget kom att tecknas av styrelseledamot tillika ordförande Lennart Gustafsson och styrelseledamot Tomas Larsson-Eklöf mellan 2000 och 2003. Gustafsson med bakgrund som styrelseledamot i Alingsås Verktyg AB och Larsson-Eklöf som styrelseledamot tillika VD i TLC Engineering AB.

Initialt inriktade Alingsås Verktygsteknik verksamheten på *konstruktion, verktygstillverkning, automatiseringsutrustning och legotillverkning*. Konstruktion kom att innefatta klipp, formverktyg samt automatiseringsutrustning efter mekaniskt konstruktionsarbete. Verktygstillverkning omfattade i sin tur avancerade klipp och formverktyg efter kundens eller bolagets framtagna ritningsunderlag. Automatiseringsutrustning kom att bestå av

¹⁴ www.avt.se

¹⁵ www.avt.se

¹⁶ AVT Industritekniks årsredovisningar, 2000-2008

nyckelfärdiga utrustningar till industrin. Vidare koncentrerade sig verksamheten även på omfattande legotillverkning i NC-maskiner, såsom svarvar och fräsmaskiner.

Dessa affärsområden kom under 2004 att omstruktureras och sedermera innefatta två huvudsakliga verksamheter; *utveckling och tillverkning av automationsutrustning (produktionsutrustning och specialmaskiner)* samt *legotillverkning inom skärande bearbetning*. Mellan 2004 och 2005 utgjorde automatiseringsdelen cirka tvåtredjedelar, men ökade från 2006 och står sedan dess för 80 procent av rörelsen. Verksamheten bedriver följaktligen mekaniska konstruktioner, elkonstruktioner, PLC-, robot och visionprogrammering, tillverkning inom plåt, svets och skärande bearbetning, montering samt idrifttagning ute hos kund. Processen med kund kan i regel beskrivas i ett led där det först sker en förfrågan av en specifik produktlösning, som följs av en kalkyl av projektets dignitet. Detta leder vidare till en offert med efterföljande förhandlingar och ger kunden en accept åtar sig AVT ordern, vilket resulterar i ett tidsbestämt projekt.



Figur 2 Automationslösning II

Under 2004 allokerade Alingsås Verktygsteknik tillväxtpotentialen till svensk industri med anledning till en hög efterfråga och i syfte att förhålla sig konkurrenskraftiga gentemot lågkostnadsländer i Östeuropa och Asien. Strategin blev att fortsätta expandera i kombination med att åta sig större helhetsprojekt innehållande mer högteknologi. Samarbetsavtal som systemintegratör med Motoman Robotics AB och Cognex Visionsystem samt Bosch Rexroth ban- och

profilsystem utvecklades. Bolaget satsade även detta år på utökad marknadsföring i form av deltagande på mässor och avsikten var att positionera sig inom en större geografisk region än tidigare. Vidare tecknades avtal med en rad nya kunder inom fordons- och livsmedelsbranschen. Organisationen kom även att omstruktureras i syfte att tydliggöra arbetsfördelningen och en förändring bland funktionärerna ägde rum. Larsson-Eklöf tog sålunda över ordförandeposten och Fredrik Boberg tillsattes som ny VD. Gustafsson förblev dock ledamot och fortsatte att teckna firman var för sig med Larsson-Eklöf. Dessutom rekryterades åtta nya medarbetare under året och nya affärssystem implementerades. Dessa

med avsikt att kunna förbättra planering, kalkylering och styrning avseende material- och personalbeläggningen. Omsättningen visade positiv utveckling från föregående år, men lönsamheten blev dock lidande i form av kraftigt ökade rörelsekostnader till följd av expansionen. Således minskade årets resultat från omkring 500 000 kronor till cirka 400 000 kronor mellan 2003 och 2004.

Alingsås Verktygsteknik beslutade att satsa mer fokuserat på tillväxt inom automationsverksamheten under 2005, vilket resulterade i en målsättning att öka omsättningen med 20 procent per år under de kommande fyra åren. Bolaget lyckades väl med detta under de tre kommande åren, medan omsättningen föll drastiskt mellan 2007 och 2008. Den initiala ökningen kan hänföras till de omfattande expansionsåtgärder bolaget utförde 2005. Fem personer nyanställdes och en rad maskininvesteringar genomfördes samt KLT fastighets KB förvärvades, som äger den fastighet vari verksamheten bedrivs. Vidare kom bolaget att ändra företagsnamn till AVT Industriteknik AB under detta år.

2005 var ett lönsamt år för AVT, med anledning till en tillfredställande volymökning till följd av större åtagande avseende automationsprojekt från flera nya kunder inom fordonsbranschen och övrig verkstadsindustri. Detta i kombination med att bolaget i stor utsträckning bibehöll volymen gällande de existerande kunderna samt lyckades väl med leveranstiderna. Både projektomfattningen och legoverksamheten växte. 2005 avspeglar ett adekvat verksamhetsår för AVT och på detta vis bör rörelsen bedrivas, enligt Pierre Axelsson, inköpschef¹⁷.

2006 fortsatte AVT att expandera med ytterligare tio nyanställningar inom projektledning, konstruktion, tillverkning och montering. Dessutom byggde bolaget till 1000 kvadratmeter montageyta. Trots nyrekrytering krävdes en mängd inhyrd personal för att kunna utföra flera projekt. AVT åtog sig flera större ordrar med bland annat internationell leverans och de framtonade detta som början på en kommande internationell verksamhet. Bolaget positionerade sig starkare på marknaden och tog betydelsefulla marknadsandelar i kombination med att både automations- samt legoverksamheten växte.

2006 kom dock senare att kännetecknas som inledningen på några turbulenta år. Detta med bakgrund till fyra större projekt avseende [REDACTED] för ett större verkstadsbolag, som AVT antog sig. Dessa medförde oerhört stora kostnader på grund av misskalkyleringar.

¹⁷ Intervjumaterial

Rörelsens resultat visade sig emellertid bli mycket positivt för 2006. Detta år borde dock belastats med ytterligare 7,5 miljoner kronor på grund av bristande projektredovisning som upptäcktes under 2007. Sålunda fick dessa kostnader hänföras till efterföljande års räkenskaper och i hög grad påverka resultatet negativt.

Den 9 februari 2007 ändrades ägarförhållandena för AVT, då Investment AB Latour förvärvade 100 procent av bolagets aktier. Andelarna för KLT Fastighet KB ingick även i förvärvet och den totala köpeskillingen uppgick till [REDACTED]. Av dessa allokerades [REDACTED] till goodwill, vilken hänförs till de samordningsvinster som skall uppkomma då AVTs produktion och organisation integreras med Latours verksamhet inom affärsområdet Verkstadsteknik. Specma AB, som idkar varuhandel med verktygsmaskiner och maskinför nödenheter, blev vidare moderbolag för AVT.

Starten på det nya ägarförhållandet kom dock att kantas med en rad problem i AVTs projektportfölj, vilket resulterade i diverse åtgärder, såsom ledningsbyte och nya rutiner för uppföljning samt styrning. Följaktligen tillsattes Martin Lindström som VD i december 2007 med fokus på ökad kundnöjdhet för att åter skapa lönsamhet i rörelsen. Dessa omstruktureringar innebar extrakostnader som belastade Latours rörelseresultat med fem miljoner kronor. Trots en nästan fördubbling av omsättningen i AVT resulterade verksamhetsåret i stora förluster på grund av omfattande resursutflöden, vilka främst kan kopplas till [REDACTED].

2008 var ytterligare ett mycket problematiskt år för AVT med bakgrund till de olönsamma [REDACTED] och den avmattande ekonomin. Orderingången från fordonsindustrin minskade drastiskt och drabbade produktionen avsevärt. Detta resulterade vidare i stora personalneddragningar i syfte att försöka möta marknadens minskade efterfråga. Den 1 januari 2009 tillträdde Mikael Helmerson, tidigare ledamot i AVT tillika chef affärsutveckling i Latour, som VD för AVT.



Figur 3 AVT Industriteknik - Alingsås

Trekantsmodellen¹⁸

Subjekt

Subjekt representerar den mer ”mjukare” och ”svävande” delen av triangeln, det vill säga människorna. Syftet med detta avsnitt är att beskriva och illustrera AVTs utveckling och effektivitet genom att granska organisationsstrukturen och personerna bakom.

I en specialanpassad industriverksamhet som AVT ställs väldigt höga krav på medarbetarnas kompetens och erfarenhet. Sålunda är branschinsatta och kvalificerade människor av stor vikt i företaget för att kunna prestera och slutföra de leverabler som ställs vid varje projekt. Adekvat styrning och rätt management är då betydelsefulla faktorer för att kunna leda personalen i rätt riktning och skapa en god företagskultur i organisationen. Inte minst måste kraven vara tydliga uppifrån, då det avser ett mindre och projektbaserat bolag, där varje individ har större utrymme för påverkan.

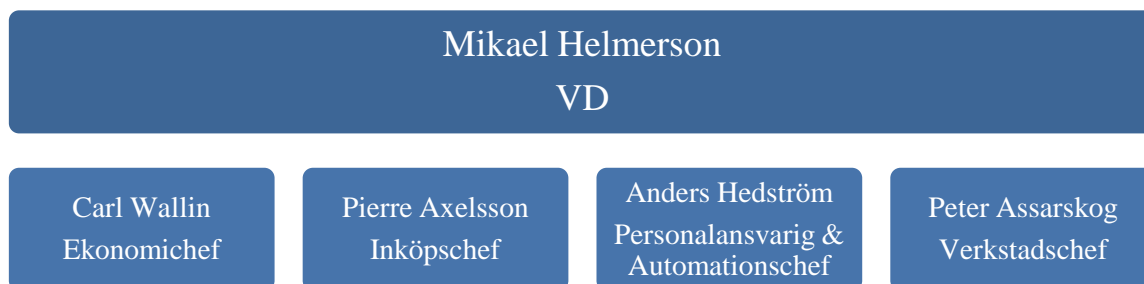
AVTs organisations- och ägarstruktur har genomgått flera förändringar genom åren med bakgrund till nya ledningar samt Latours uppköp 2007¹⁹. Trots detta uttrycker medarbetarna att organisationen nästintill alltid speglats av stark samhörighet med en god stämning på arbetsplatsen. De olönsamma [REDACTED] och följande lågkonjunktur har dock påverkat organisationen märkbart och resulterat i omfattande uppsägningar, där arbetsstyrkan i princip halverats mellan 2008 och 2009, vilket innebar en påtaglig oro och otrygghet bland många anställda. Uppfattningen bland medarbetarna är emellertid att trenden till stor del vänt sedan fler projekt antagits under våren 2009 och många ser ljus på framtiden med en tilltro på ett utökat automationssamhälle.²⁰

¹⁸ Bengtsson, Laurin (2000), Arkivator – att värdera ett tillväxtföretag

¹⁹ AVT Industritekniks årsredovisningar, 2007-2008

²⁰ Intervjumaterial

Vidare följer en presentation av en rad nyckelfulla personer från AVTs ledningsgrupp och administration.²¹



Mikael Helmerson, VD & ledamot AVT samt Chef Affärsutveckling Latour

Den 1 januari 2009 tillträdde Mikael Helmerson som VD för AVT, där han suttit som ledamot sedan början av 2008 och efterträdde sålunda Martin Lindström. Helmerson innehar rollen som chef affärsutveckling i Latour sedan oktober 2007, men med ett 20-procentigt engagemang sedan årsskiftet 2009. Resterande tid tjänstgör han som VD för AVT, trots sin ringa erfarenhet inom automationsindustrin. Avsikten var dock att tillgodose det behov av rätt ledarskap som rådde vid tidpunkten i kombination med att vända den negativa trend AVT befann sig i. Detta har Helmerson i största mån lyckats med, vilket kan förklara de senaste kvartalens positiva utveckling. VD-rollen är däremot kortsiktigt ämnad och från 2010 överlämnar han ansvaret för att återgå heltid till Latour. Helmerson har en gedigen bakgrund med insikt i flera branscher, då han både varit verksam som konsult hos Accenture under slutet av 1990-talet samt besuttit ledande positioner som finans- och logistikchef inom Scania. Han har även drivit egen affärsverksamhet under början av 2000-talet. Enligt medarbetarna har Helmersons arbete medfört en bättre struktur beträffande arbetsordningen med regelbundna uppföljningar och mer tillförlitliga kalkyler.

Henrik Johansson, Ordförande AVT& Affärsområdeschef Verkstadsteknik Latour

Henrik Johansson har varit ordförande i AVT sedan början av 2009 och tillträdde som affärsområdeschef för verkstadsteknik i Latour under 2008. Han är dessutom VD för AVTs moderbolag Specma AB och sitter även som ordförande i flera andra av dess dotterbolag, såsom Nord-Lock, Brickpack och Specma Seals. Johansson har också en ledamotsplats i Hultafors styrelse.

²¹ Intervjumaterial

Pierre Axelsson, Inköpschef

Pierre Axelsson startade sin karriär på AVT som programmerare och elkonstruktör i samband med sammanslagningen av Alingsås Verktygsteknik och TLC Engineering 2001. Sedan 2007 har Axelsson varit ansvarig för diverse projekt och avdelningar samt för försäljning och montage inom bolaget. I början av 2009 blev Axelsson inköpsansvarig.

Carl Wallin, Ekonomichef

Carl Wallin har varit ekonomichef i AVT sedan mars 2009. Tidigare var Wallin anställd som revisor på PricewaterhouseCoopers, där han reviderade AVT under ett par år.

Anders Hedström, Personalansvarig & Automationschef

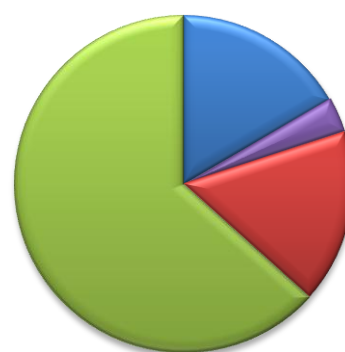
Anders Hedström är personalansvarig och automationschef, där arbetsuppgifterna i huvudsak består av att planera och fördela personalresurserna vid varje projekt.

Peter Assarskog, Verkstadschef

Peter Assarskog är verkstadschef, där han är ansvarig för produktion och tillverkning, såsom svarv-, fräs- och monteringsavdelningen.

Medarbetare²²

Utöver ledningsgruppen kan AVTs verksamhet delas in i ytterligare tre centrala funktioner, vilka är försäljning, konstruktion och tillverkning. I en specialanpassad verksamhet som AVT spelar sålunda samtliga funktioner en mycket vital roll, där en god kommunikation och ett fungerande samspel är avgörande för att kunna leverera och nå de uppsatta målen.



■ Ledning/Administration ■ Försäljning
■ Konstruktion ■ Tillverkning

Figur 4 Personalindelning

²² Intervjumaterial

Försäljning

En kompetent försäljningsfunktion är väldigt betydelsefullt i AVTs rörelse. Härifrån skall den huvudsakliga kundkontakten ske, vilket är en utmanande uppgift. Höga krav ställs på försäljningsansvarige, som både måste besitta god produktkännedom och kvalificerade försäljningsegenskaper. I dagsläget kontaktar många kunder bolaget direkt, vilka har blivit upplysta genom leverantörer till AVT. Väldigt få kunder uppsöks av AVT på egen hand, vilket är en problematik som ledningen är medveten om. Detta har dock AVT nyligen börjat åtgärda genom att bland annat utbilda och tillsätta Tommy Arvidsson, som fullständigt ägnar sig åt försäljning i syfte att finna relevanta projekt. Mycket av arbetet går ut på att både presentera produkterna i AVTs lokaler samt att identifiera behoven hos kunden. Både Helmerson, Axelsson samt medarbetare från både konstruktion och tillverkning uttrycker att försäljningen är en av de viktigaste kanalerna för att nå ut till nya och befintliga kunder. Samtliga ser sålunda positivt på Helmersons efterträdare, då en av hans centrala uppgifter kommer bli att koncentrera sig på försäljningsarbetet.

Konstruktion

Konstruktionsarbetet är en tidsutövande och komplicerad process. Här är kompetens och erfarenhet viktiga egenskaper, vilket avspeglas i många av konstruktörernas bakgrund i form av gedigna utbildningar och tjänstgöring inom tillverkning. Funktionen kan följaktligen beskrivas i tre steg, där det initialt är viktigt att konkretisera och designa projektets grundförutsättningar. Därefter kan konstruktionen inledas, vilken är den mest omfattande och krävande fasen, då det erfordras mycket detaljarbete. Här är även tiden en kritisk faktor, eftersom denna är avsatt efter en uppskattning från offerten. Då varje projekt i regel är unikt ökar dessutom risken att utfallet av antalet nedlagda konstruktionstimmar varierar från den uppsatta tiden. ”Så det kan gå hursomhelst”, enligt en av konstruktionsmedarbetarna. ”Dock har konstruktionsarbetet förbättrats sedan införandet av fler kontinuerliga uppföljningar, men ofta avsätts fortfarande för få timmar”, tillägger konstruktören. I det sista steget genomförs ritningen av produktlösningen för att vidare överlämnas till tillverkning. Uppfattningen bland de anställda är att cirka en fjärdedel av projektets omfattning utgör konstruktion.

Tillverkning

Tillverkningsfunktionen består av en svarv-, fräs-, och monteringsavdelning, där arbetsindelningen är färdigställd i samband med att ritningarna når operatörerna och huvudmålet är att bli klar innan utsatt leveranstid. Tiden är dock i regel den mest kritiska

faktorn, vilken ofta upplevs knapphändig inom samtliga produktionsavdelningar, enligt en av tillverkningsmedarbetarna. ”Det gäller att optimera tiden för att underlätta för sig själv avseende de uppgifter man blivit tilldelad”, beskriver operatören. Vidare påpekar han att konstruktörernas närvaro i byggnaden är av stor fördel och att kommunikationen sålunda fungerar väl. ”Uppstår några frågetecken längs arbetets gång kan man snabbt vända sig till rätt person”, avslutar operatören.

Objekt²³

Objektet hos AVT består av bolagets två affärsområden; utveckling och tillverkning av automationsutrustning samt legotillverkning, det vill säga komponenttillverkning inom skärande bearbetning. Som tidigare nämnt utgör automatiseringsdelen cirka 80 procent av rörelsen, vilket resulterar i att detta affärsområde är den huvudsakliga. Automationslösningar är onekligen avancerade produkter, som erfordrar rätt kompetens och erfarenhet samt en stark kapitalbas. Vid analys av AVT utifrån trekantsmodellen är det därför av yttersta vikt att inte enbart fokusera på respektive kant utan ta hänsyn till samspelet mellan finans, subjekt och objekt. Med Latour som ägare i kombination med adekvat ledning och kvalificerad personal är AVT fullt kapabel till att anta sig alla tänkbara produktlösningar.

AVT är verksamma i en väldigt specialanpassad bransch, där produkterna blir unika vid varje nytt projektutförande. Detta innebär att varje kund efterfrågar en skräddarsydd produkt i syfte att uppfylla dennes specifika behov inom den tillverkande industrin. På så vis kan AVTs rörelse mer eller mindre liknas vid en konsultverksamhet. Kunderna kan beställa allt från mindre komplicerade fixturlösningar till mer komplexa produktlinjer för större industribolag. Priserna kan sålunda variera från några tusentals kronor upp till flera miljoner. Priset på produktlösningen fastställs tillsammans med kunden redan vid offertstadiet, vilket medför att rätt prissättning är avgörande. Det slutgiltiga priset styrs av produktens värde i form av kostnadseffektivisering för kunden i kombination med en tillfredsställande vinstmarginal för AVT. Således resulterar detta i att även kostnaderna definieras vid prissättningen. Då produkterna sällan har tillverkats i samma format tidigare kan det ofta leda till att kostnaderna riskerar att ej överensstämma med prognosen, vilket i sin tur innebär att vinstmarginalen kan tvingas justeras.

²³ Intervjumaterial

Sedan bolagets grundande har AVTs produkter kännetecknats av hög kvalitet och god funktionalitet samt en exceptionell design. Detta har vuxit fram som en stark konkurrenskraft för AVT och många kunder värdesätter därför bolagets produktenskaper framför andras. Genom ett flertal kundnöjdhetsundersökningar kan detta vidare konstateras. Dock bör beaktas att det oftast ändå är priset som avgör vilken leverantör kunden väljer. Följaktligen handlar det inte främst om att leverera de mest förstklassiga produktlösningarna för att nå lönsamhet. Istället måste AVT ha förmågan att kunna uppnå samma omsättning som konkurrenterna, men till följd av en lägre kostnad.

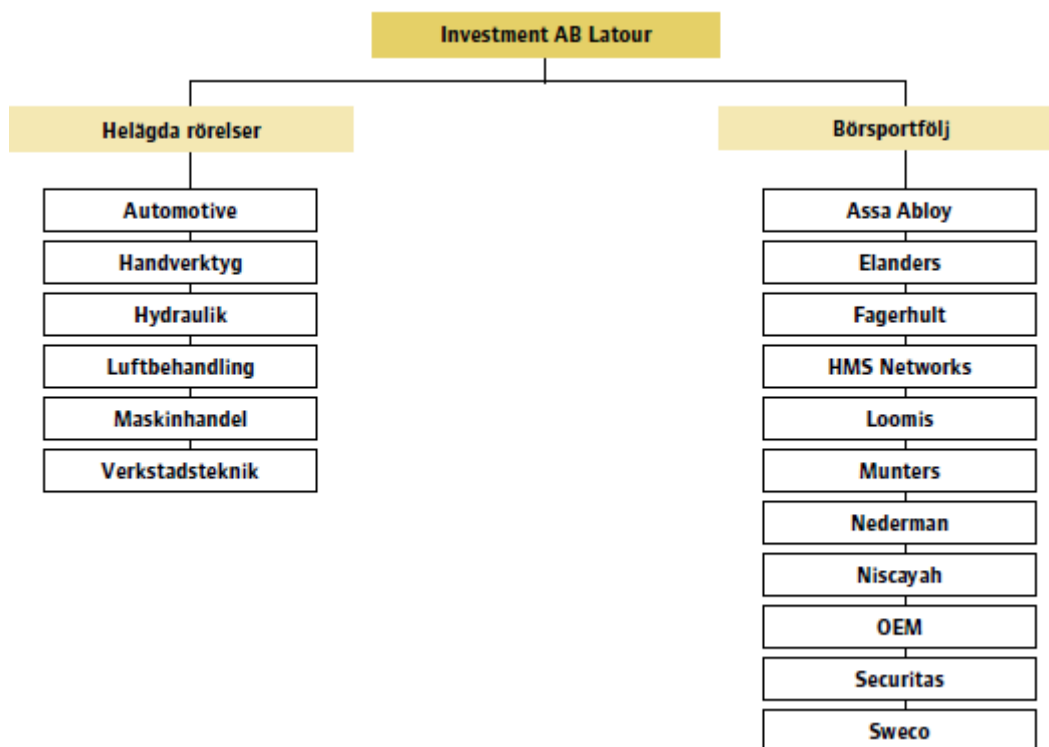
*Finans*²⁴

AVT är som tidigare nämnt ett dotterbolag till Specma AB, som i sin tur ägs av Investment AB Latour. Syftet med detta avsnitt är således att presentera Latour koncernen för att sedan illustrera dess ägarstruktur per den 30 september 2009.

”Latours övergripande verksamhetsidé är att investera i sunda företag med en stark utvecklingspotential och goda framtidsutsikter.”

Investment AB Latour är ett blandat investmentbolag med huvudkontoret i Göteborg och noterat på OMX Nordiska Börs, Stockholm Large Cap. Koncernen startade sin nuvarande verksamhet 1985 när familjen Douglas förvärvade en kontrollerande andel av AB Haveas som senare kom att byta namn till Investment AB Latour. Idag består bolaget av en helägd industri- och handelsrörelse samt börsnoterade innehav.

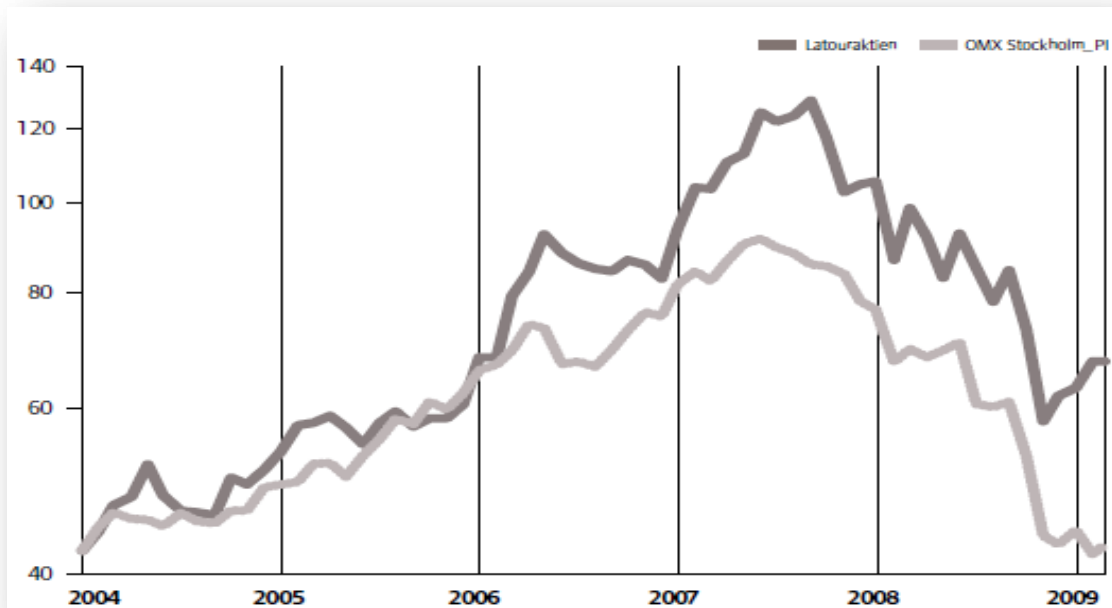
²⁴ Investment AB Latours årsredovisning, 2008



Figur 5 Latours innehav

Den helägda rörelsen består idag av ett 50-tal bolag indelade i sex olika affärsområden; Automotive, Handverktyg, Hydraulik, Luftbehandling, Maskinhandel samt Verkstadsteknik som tillsammans sysselsätter ungefär 3 500 personer. I dessa återfinns en rad betydelsefulla bolag inom svenskt näringsliv såsom Hultafors, Swegon, Stenbergs samt Specma. Den sammanlagda årsomsättningen för den helägda rörelsen uppgick till 7,1 miljarder kronor 2008, vilket är en ökning med fem procent från föregående år. Detta generade ett resultat, exklusive köp och försäljningar, om 733 miljoner kronor, vilket motsvarar en ökning med 13 procent från 2007, och sålunda är det bästa resultatet i koncernens historia.

Börsportföljen omfattar ett stort antal välrenommerade bolag, såsom Assa Abloy, Fagerhult, Sweco och Securitas, där Latours andelsrätt överstiger 10 procent. Marknadsvärdet per den 31 december 2008 för koncernens börsportfölj uppgick till 6,8 miljarder kronor, vilket är en minskning med hela 34 procent. Den kraftiga nedgången berodde till största del på den negativa utvecklingen i Elanders, Niscayah, Munters och Sweco som alla fick genomlida stora förluster till följd av den finansiella krisen. Resultatet från aktieförvaltningen och intressebolag uppgick under året till 985 miljoner kronor. Detta motsvarar mer än en fördubbling sedan det föregående året, vilket i huvudsak kan förklaras med avyttringen av Securitas Direct.



Figur 6 Latouraktiens utveckling

Latour koncernen har en relativt god riskspridning för verksamheten till följd av den diversifierade industri- och handelsrörelsen. Bolaget har dessutom låga förvaltningskostnader samt ett väldigt hög substansvärde, vilket har lett till att många analytiker under det gångna året rekommenderat köp på Latour. Bolaget toppar *Mäklarhusets rekommendationslista* och placerar sig således före både Kinnevik och Investor.²⁵

”Latour skapar värden i sina innehav genom att vara en aktiv och långsiktig ägare som med finansiell styrka och djupt industriellt kunnande bidrar till utveckling av företagen.”

Latours målsättning på lång sikt är att genom ett aktivt ägande generera tillväxt och mervärde i innehaven. Verksamheten skall över tiden ha en årlig tillväxt som överstiger 10 procent samt ha en rörelsemarginal som uppgår till minst 10 procent. Vidare har Latour som mål att nå en avkastning på det operativa kapitalet som överstiger 20 procentenheter.

Koncernen har även planer på att minska antalet affärsområden inom de helägda rörelserna med syfte att kunna fokusera ytterligare på att utveckla de kvarvarande, vilket kommer att medföra både nya förvärv men även en del avyttringar av verksamheter. På lång sikt är

²⁵ <http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FArticleID%3D2009/09/21/353430>

målsättningen att ha en ansenlig tillväxt med färre, men större affärsområden inom etablerade branscher på internationella marknader.

Vad beträffar börsportföljen är målet för Latour att investera i de bolag som långsiktigt kan värderas att inneha de bästa förutsättningarna för tillväxt och god lönsamhet.

Största aktieägarna				
	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Aktiekapital, %	Röster, %
Gustaf Douglas med familj och bolag	20 372 500	80 603 500	76,8	79,9
Bertil Svensson med familj och stiftelse	1 019 750	1 593 010	2,0	3,3
Familjen Palmstierna	1 802 160	720 640	1,9	5,3
SEB Investment Management	0	1 772 505	1,4	0,5
Swedbank Robur fonder	0	1 351 477	1,0	0,4
Handelsbanken fonder inkl XACT	0	864 448	0,7	0,2
SEB Fondinvest	0	600 000	0,5	0,2
Didner & Gerge fonder	0	570 000	0,4	0,2
Fjärde AP-fonden	0	526 681	0,4	0,1
LATOURE (egna aktier)	0	460 000	0,3	0,1
Summa 10 största aktieägarna	23 194 410	89 062 261	85,4	90,2
Övriga	1 736 202	17 467 127	14,6	9,8
Total	24 930 612	106 529 388	100,0	100,0

Figur 7 Ägandestrukturen per den 30 september 2009

Vid en närmare granskning av ägarstrukturen ses klart och tydligt att familjen Douglas är den enskilt största aktieägaren i Latour och därmed även har störst andel röstetal i koncernen. Vidare kan konstateras att de resterande nio största aktieägarna tillsammans innehar 8,8 procent av aktiekapitalet. Även statliga fjärde AP-fonden finns med i ägarlistan, dock med ett inflytande som enbart påverkar på marginalen. Dessa ägare är inte ute efter att påverka i någon större utsträckning utan snarare avkastning och riskdiversifiering i sina portföljer.

Med anledning av att automationsbranschen är väldigt kapitalintensiv påverkar Latours koncentrerade ägarstruktur AVT i allra högsta grad. Här har familjen Douglas en absolut

majoritet av aktie- och röstandelen. Följaktligen innehar familjerna Svensson och Palmstierna tillsammans en röstandel som nästan uppgår till tio procent av det totala. Vidare finns ett flertal fondbolag, vilkas sammanlagda ägarandel överstiger fyra procent av det totala aktiekapitalet. Latour har med andra ord en väldigt stark ägarstruktur med en solid kapitalbas, vilket bidrar till att både koncernen och AVT rent finansiellt är i trygga händer.

ANALYS

I detta avsnitt ämnar vi presentera AVT ur ett internt och externt perspektiv samt utifrån SWOT-modellen. Initialt avser vi att internt granska AVTs operativa ställning och utveckling. Sedermera följer en kartläggning och analys var AVT befinner sig samt hur bolaget ter sig gentemot sin omvärld.

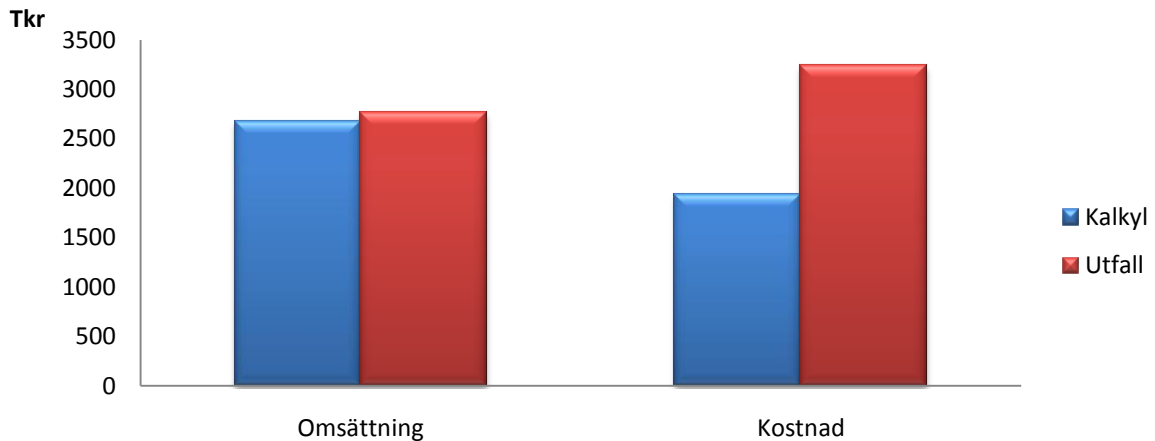
Intern kartläggning

Som tidigare nämnt har AVT upplevt ett antal turbulenta år, där verksamheten genomlidit bekymmer, vilket resulterat i betydande förluster. Bolaget har däremot lyckats uppvisa en positiv utveckling under det gångna året, där stora förändringar har skett, i synnerhet efter ledningsskiftet. För att klargöra detta ytterligare har vi valt att kartlägga sex projekt i verksamheten, vars storlek på omsättning avspeglar rörelsen mycket väl. Analysen inriktar sig på att illustrera skillnaden mellan kalkyl respektive faktiska utfall avseende omsättning, kostnad samt resultat. Detta för att åskådliggöra hur väl AVT matchat beräkningarna vid offerstadiet med utfallet innan samt efter den nuvarande ledningen. Gemensamt för dessa projekt är att de förhåller sig närmast medelomsättningen i relation till urvalsunderlaget samt representerar vad som bör anses vara mest ideala i form av storlek och dignitet för verksamheten. Av sekretessskäl kommer inga kunder eller projektnamn kungöras, utan istället benämnas med siffror.

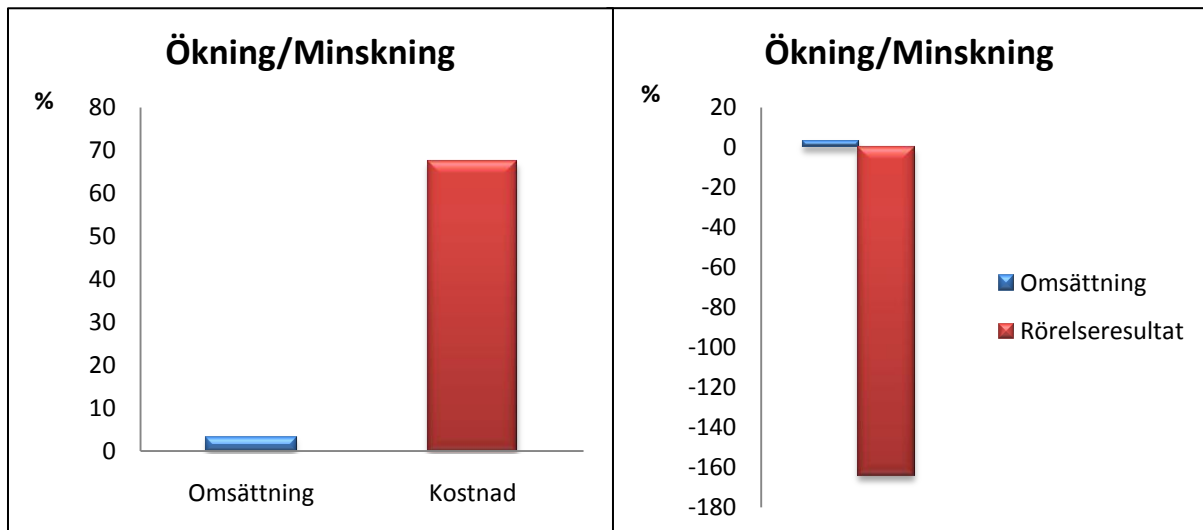
Avslutade projekt²⁶

De följande tre projekten kalkylerades 2008 och avslutades 2009, där emellertid största delen av färdigställandet skedde under 2008.

Projekt I

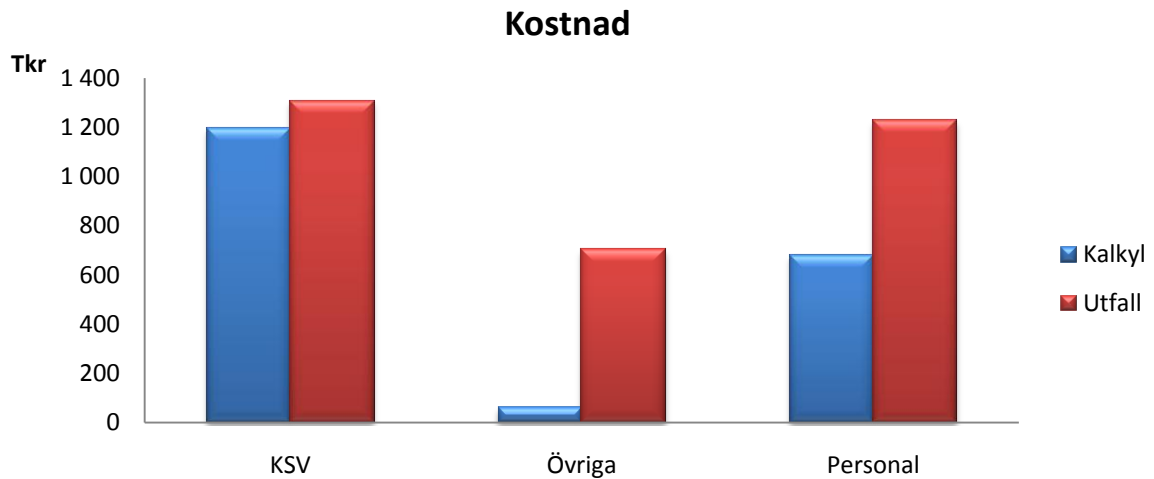


Projekt I rör sig om ett större västsvenskt industriföretag. Trots att utfallet av omsättningen ökat i förhållande till det kalkylerade har kostnaderna stigit avsevärt samt till och med överstigit intäkterna.



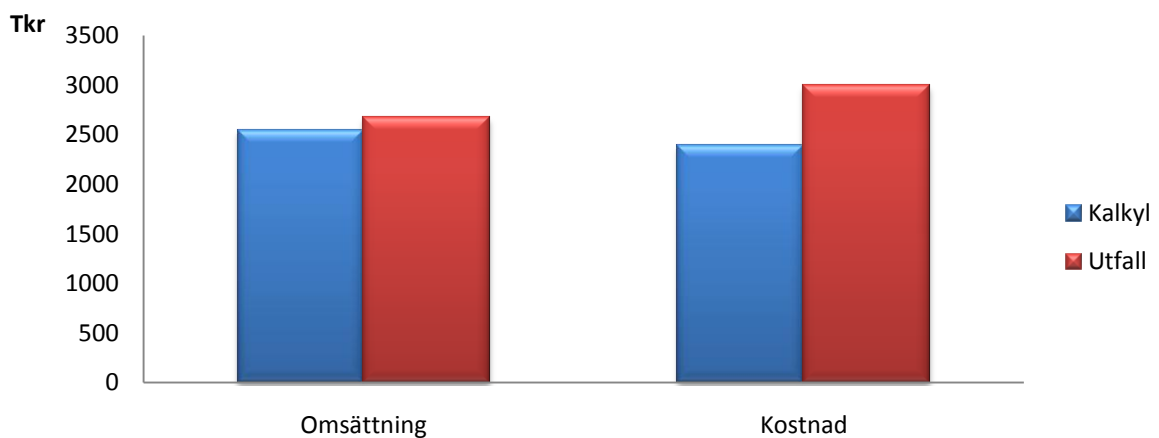
Till följd av den stora kostnadsökningen minskade rörelseresultatet drastiskt. Projektet var kalkylerat att inbringa en vinst om 741 000 kronor, men resulterade sålunda i en förlust om 476 000 kronor.

²⁶ Data inhämtad från AVT

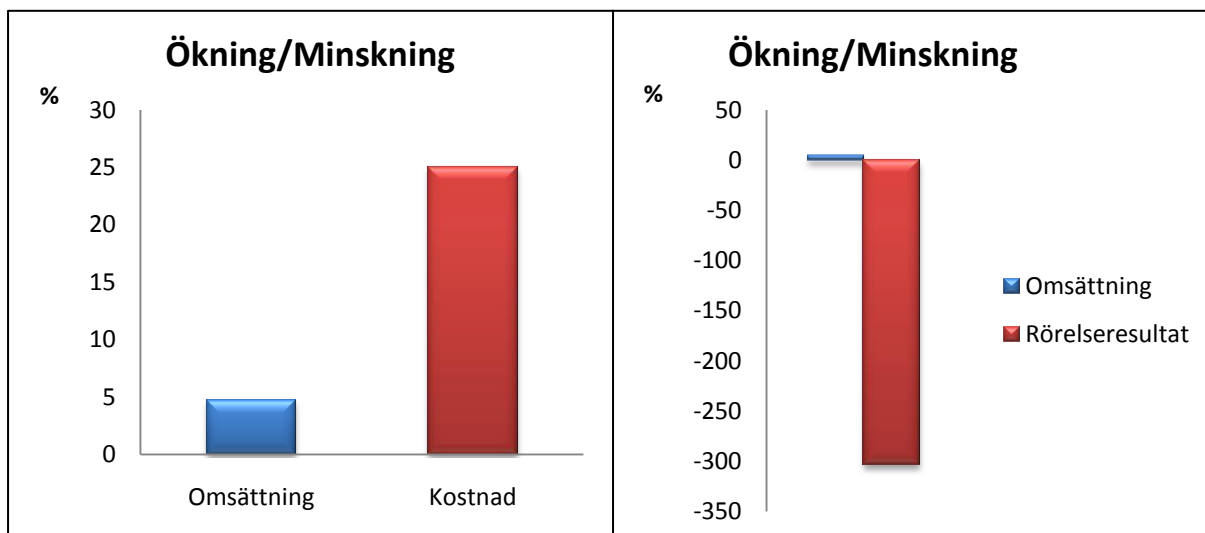


För att vidare åskådliggöra kostnadsposterna, illustreras ovan dess fördelning samt förändring från kalkyl till utfall. Som diagrammet visar har samtliga poster ökat. Anmärkningsvärt är personalkostnaderna som nästintill fördubblats, men inte minst de övriga kostnaderna som stigit över tusen procent. Dessa kan i huvudsak hänföras till material- och tillverkningsomkostnader.

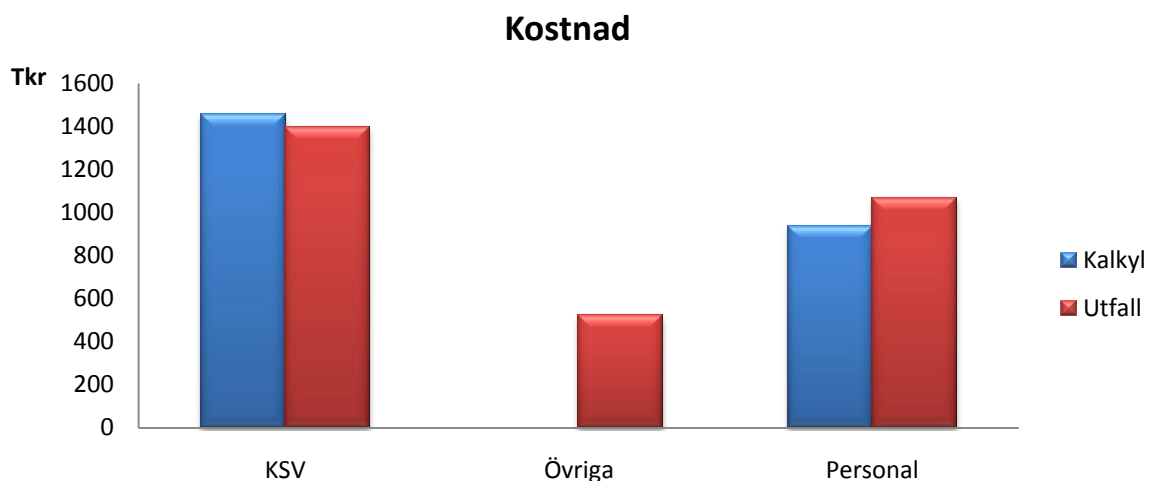
Projekt II



Projekt II berör en teknisk konsultverksamhet inom industriteknik. I likhet med *Projekt I* har omsättningen stigit i jämförelse med kalkylen, men ej i samma omfattning som kostnaderna, vilka även här är högre än intäkterna.

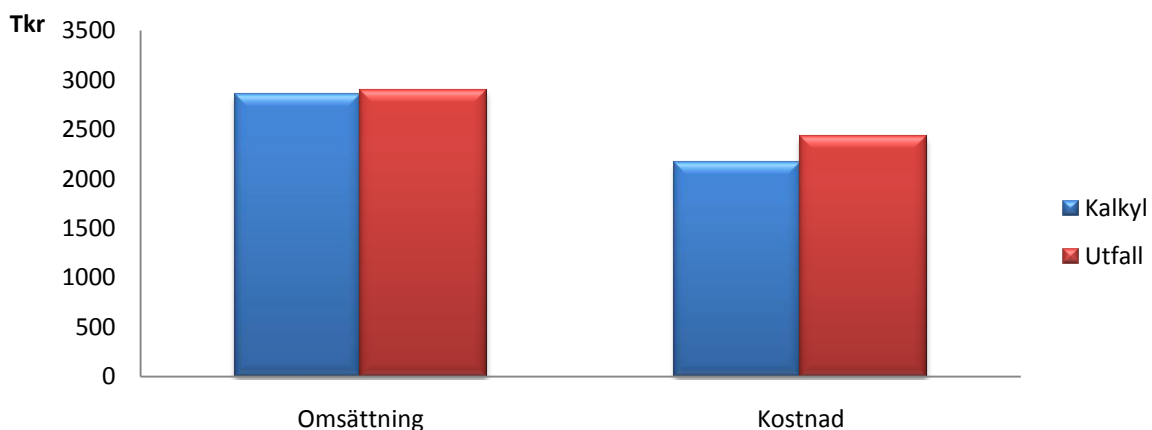


Rörelseresultatet har minskat lavinartat på grund av den stora kostnadsökningen. En vinst om 158 000 kronor var kalkylerat vid offerstadiet, men utfallet genererade en förlust motsvarande 322 000 kronor.

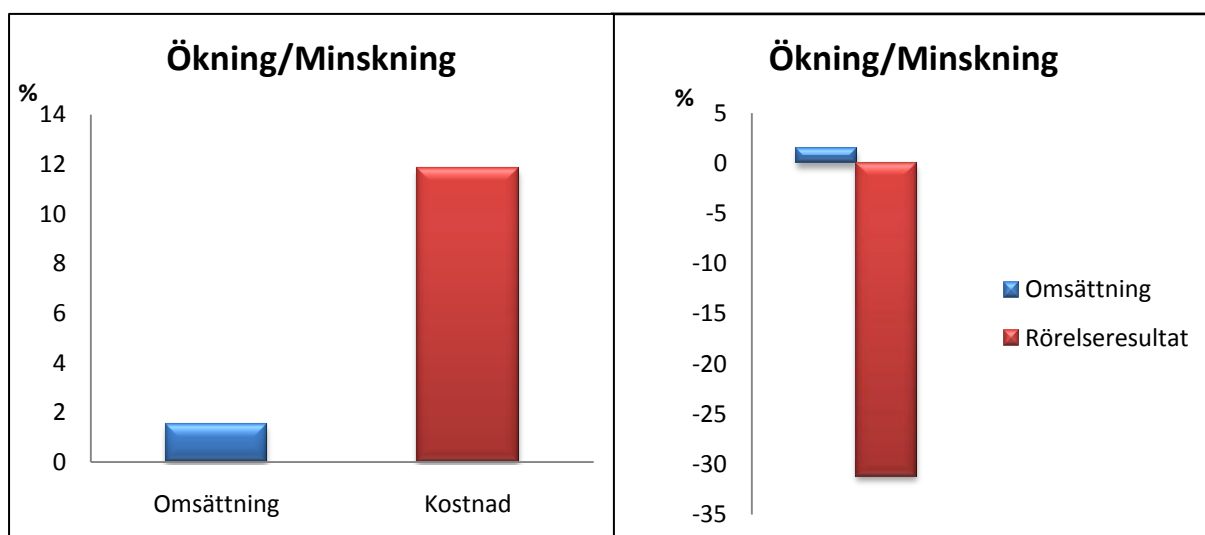


En positiv utveckling kan konstateras i form av en minskad kostnad för de sålda varorna. Övriga kostnader har dock skjutit i höjden, där material- och tillverkningsomkostnader ännu en gång utgör största delen.

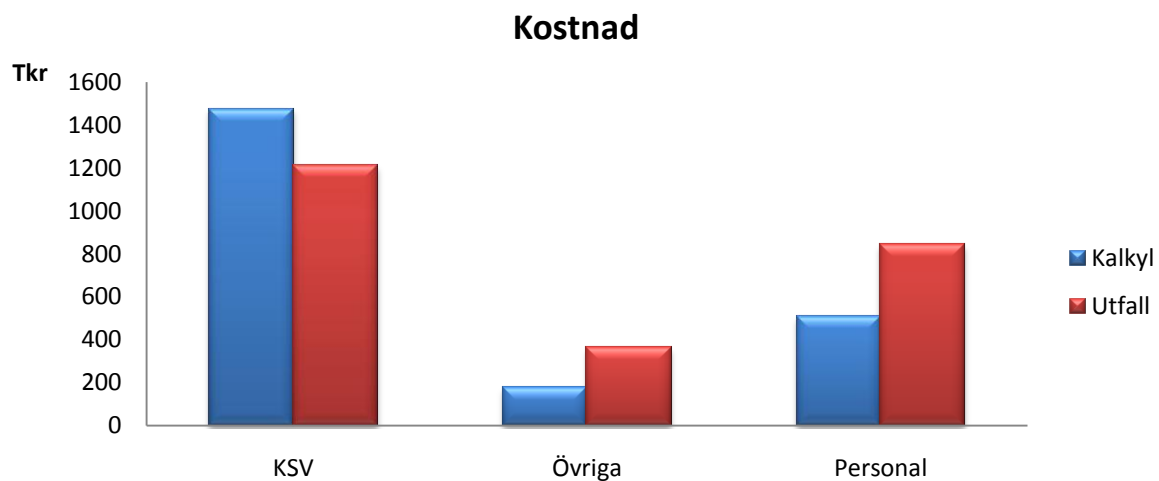
Projekt III



Projekt III avser ett större tillverkande bolag inom automobilbranschen. Både omsättning och kostnad har stigit någorlunda mellan kalkyl och utfall. Rörelseresultatet har dock till skillnad från de tidigare projekten visat sig positivt med en vinst om 471 000 kronor, då kostnaderna understeg intäkterna.



Grafen illustrerar även här att kostnaderna ökat mer än omsättningen, men dock ej i samma utsträckning som i *Projekt I* och *II*. Detta tydliggörs även i förändringen av rörelseresultatet, som sjunkit med drygt 30 procent.

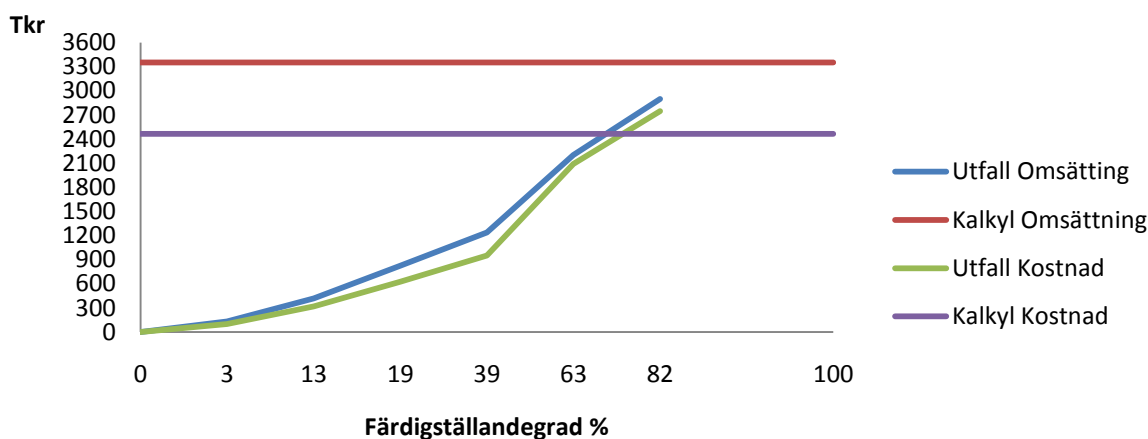


Övriga kostnader utgör återigen den mest kritiska posten, men har stigit i betydligt mindre grad än de tidigare projekten. Personalkostnaderna har också överskridit kalkylen och ökat med 66 procent. Dock har AVT i likhet med *Projekt II* lyckats hålla nere kostnaderna för de sålda varorna, där utfallet de facto blev lägre än det kalkylerade.

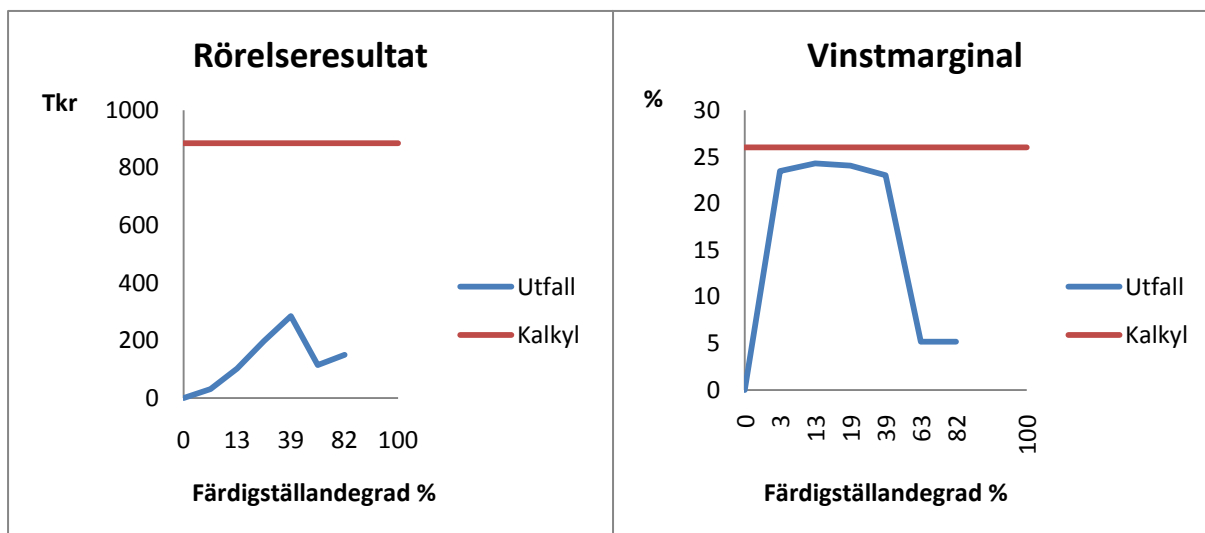
Pågående projekt²⁷

Följande tre projekt kalkylerades och påbörjades 2009 och befinner sig fortfarande i tillverkningsfasen. Graferna illustrerar färdigställandegraden till och med oktober i fjol, där 100 procent representerar det kalkylerade utfallet.

Projekt I

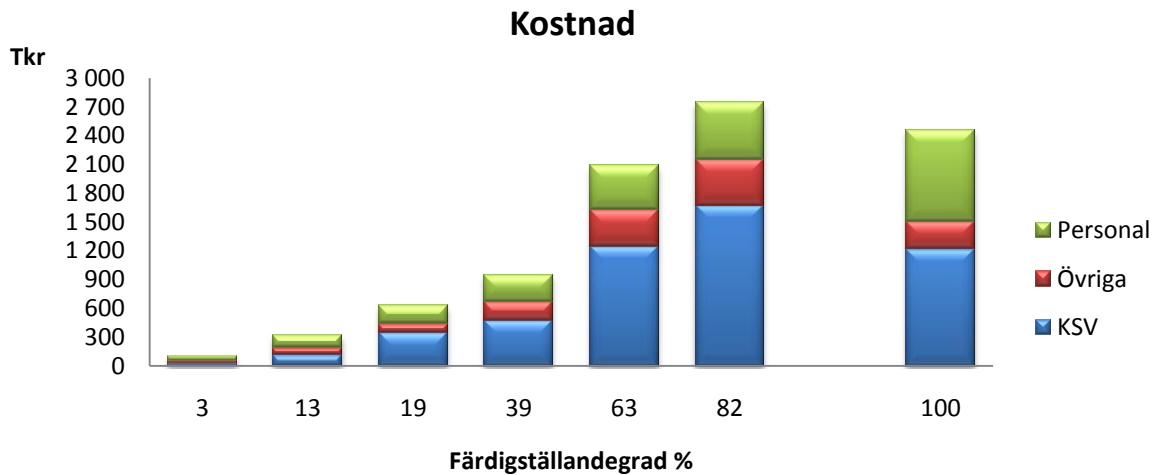


Projekt I rör sig om ett större bolag verksamt inom värme, ventilation och sanitet. Projektet startades i maj 2009 och fem månader senare har AVT lyckats färdigställa 82 procent, där kalkylerad omsättning är på väg att nås. Alarmerande är dock att kostnaderna passerat den beräknade nivån.



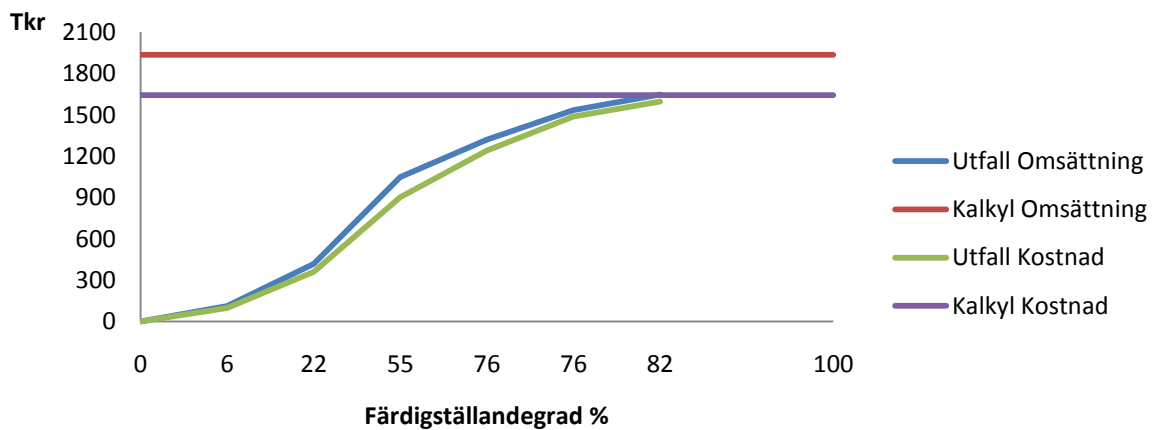
Kostnadsökningen har medfört en försämrad vinstmarginal, men viktigt att poängtera är att denna i likhet med rörelseresultatet förhåller sig positivt.

²⁷ Data inhämtad från AVT

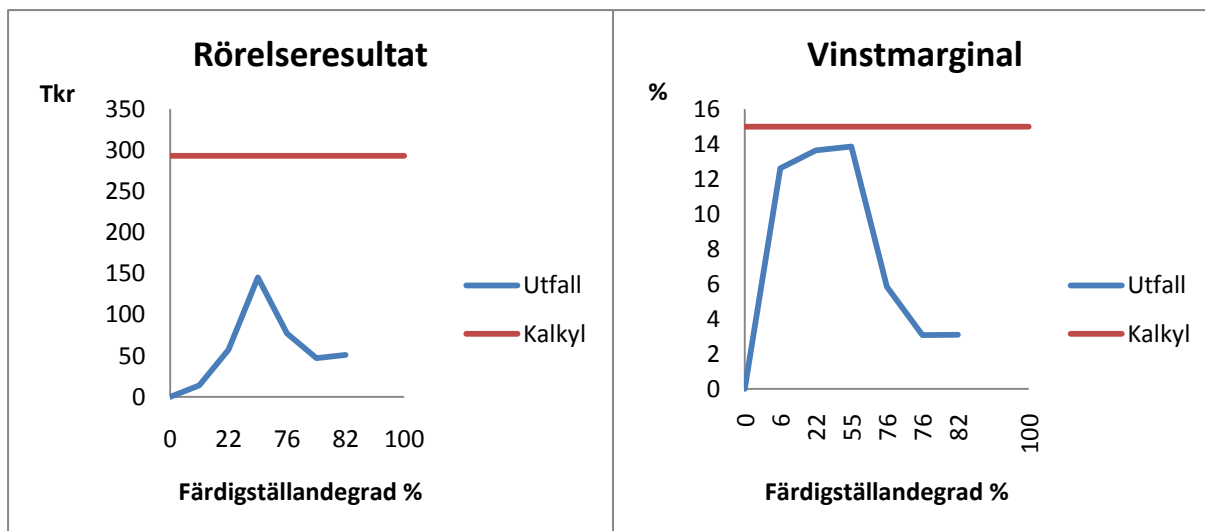


Som bekant har kostnaderna redan vid 82 procent färdigställandegrad överstigit de kalkylerade. Kostnad sålda varor och övriga kostnader utgör de mest kritiska posterna, men en positiv utveckling kan hänföras till personalkostnaderna som hållits nere avsevärt.

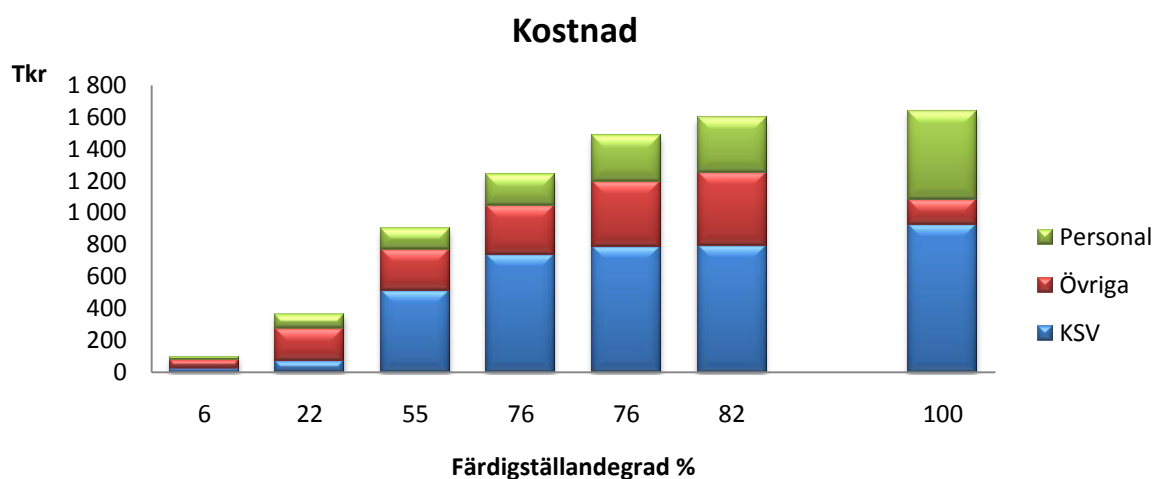
Projekt II



Projekt II avser en större industrikoncern. I likhet med *Projekt I* är också detta påbörjat i maj 2009 och har nått en färdigställandegrad om 82 procent. Utvecklingen pekar även här mot att beräknad omsättning mycket väl kan uppnås. Kostnaderna är dock nästan i nivå med kalkyl, men trenden är mer positiv i jämförelse med de tidigare projekten.

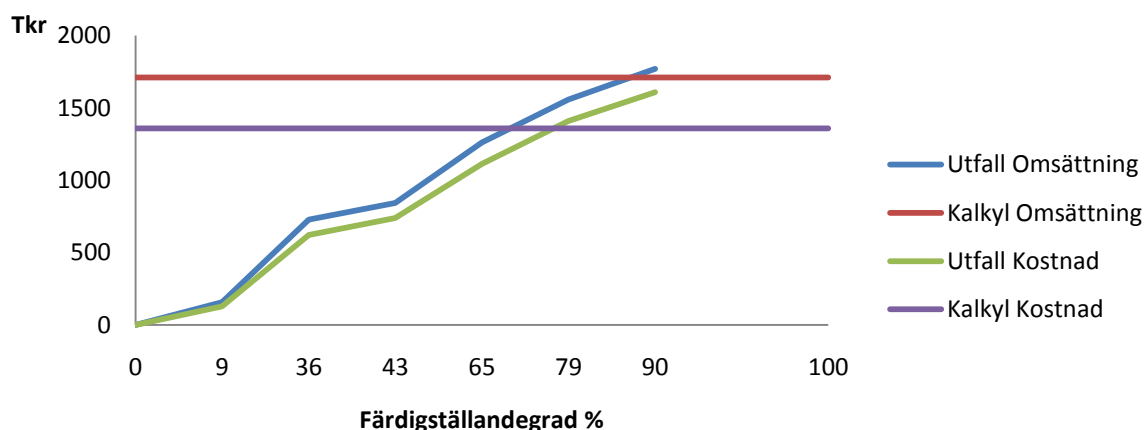


Både rörelseresultatet och vinstmarginalen ter sig även här positiva, vilket ytterligare understyrker ett förbättringsarbete.

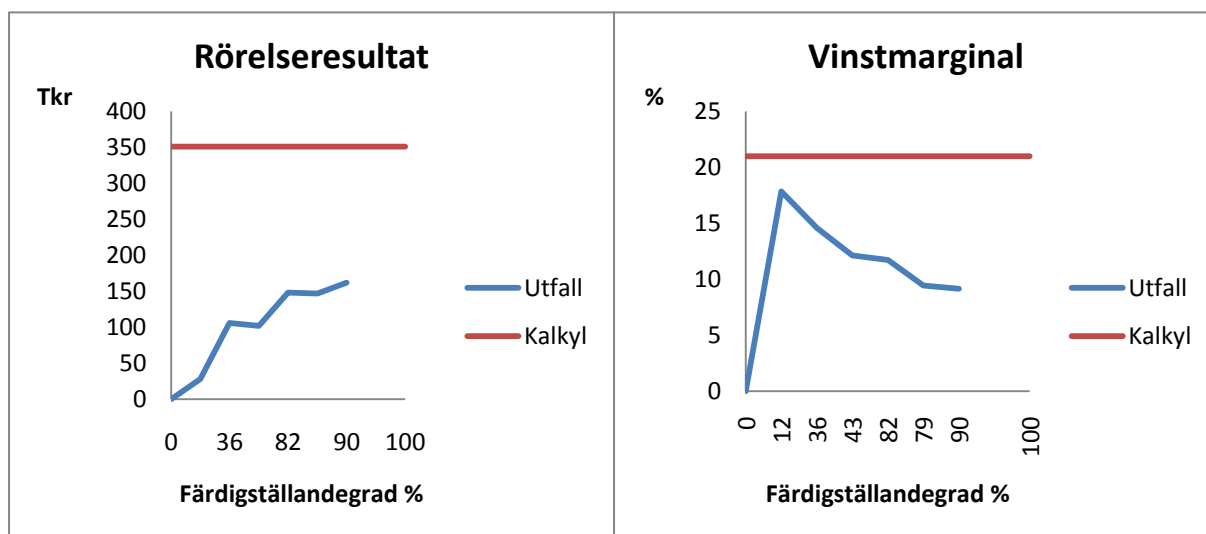


Kostnaderna är på god väg att hålla sig inom kalkylramen, där AVT börjat få bukt med sina kostnader gällande både personal och sålda varor. Övriga kostnader, som i kalkylen uppskattades till 161 000 kronor har emellertid skjutit i höjden, vilket i huvudsak kan hänföras till inhyrd personal.

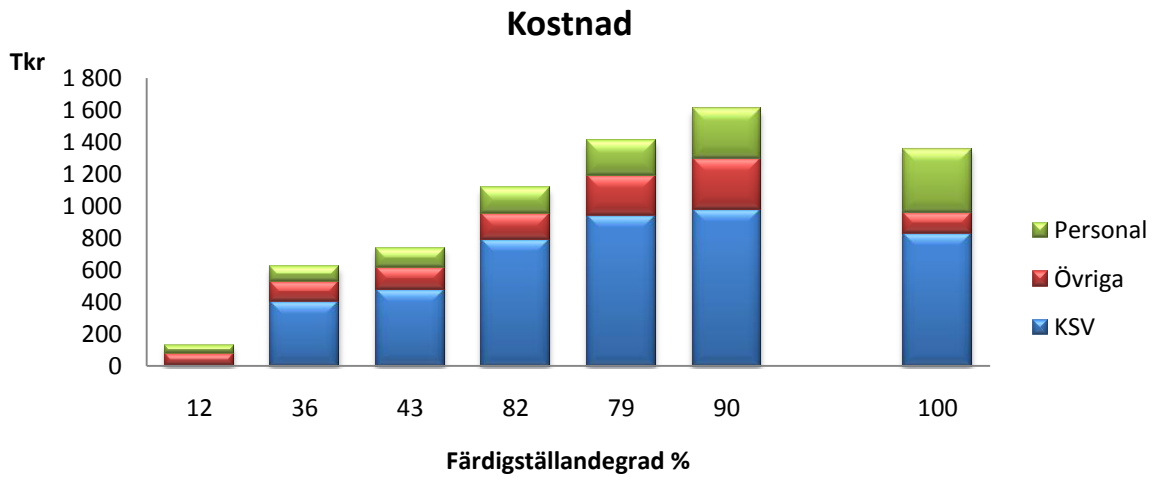
Projekt III



Projekt III levererades till ett systembolag inom Latour, vilket även inleddes i maj i fjol och har sedermera uppnått ett färdigställande om 90 procent. På grund av tilläggsaffärer längs projektets gång har omsättningens utfall överstigit den kalkylerade. Kostnaderna är fortfarande på en otillfredsställande nivå, men förhåller sig bättre till intäkterna än tidigare projekt.



Trots en sjunkande vinstmarginal pekar rörelseresultatet i rätt riktning.



Kostnadernas utfall kan konstateras högre än vad som kalkylerats. Detta till följd av ansemliga kostnader avseende sålda varor och tillverkningsomkostnader samt återigen externa utlägg. Avslutningsvis är det dock ännu en gång anmärkningsvärt att betona AVTs framsteg gällande att hålla nere personalkostnaderna.

Extern kartläggning

Automationsbranschen i Sverige kännetecknas av flera ledande aktörer, såsom ABB samt av bolag i utländska koncerner som Bosch och Siemens. Tillsammans med en uppsjö mindre och mellanstora automationsföretag omsätter industrin cirka 50 miljarder kronor, vilket är en bytande andel av den globala marknaden. Trots branschens starka utveckling och expansion de senaste decennierna i kombination med rådande lågkonjunktur, bedömer ändå Statistiska centralbyrån utifrån sin senaste arbetskraftsbarometer att personer med automationsutbildning kommer att tillhöra en av de mest efterfrågade och attraktiva grupperna på arbetsmarknaden på tre års sikt. Ett behov existerar alltså av fler kvalificerade yrkesprofessionella inom automationsområdet innan 2012, vilket kan resultera i en tillväxt med nya aktörer.²⁸ Dock förutsätter detta även en stark kapitalbas och ett utvecklat ”know-how” för att egentligen utgöra ett direkt hot mot AVT.

För att möjliggöra en kartläggning och analys av AVTs ställning ur en extern synvinkel kommer vi följaktligen presentera samt beskriva ett antal relevanta företag. Dessa bolag går på många vis att jämföra med AVTs verksamhet, det vill säga bedriver någon form av rörelse inom automation och legotillverkning. Gemensamt för majoriteten av bolagen är att de befinner sig i ungefär samma storleksordning som AVT avseende antal anställda och omsättning. Trots detta särskiljer sig dessa bolag på flera plan från varandra, då koncentrationen av deras aktivitet och drift förefaller på olika vis.

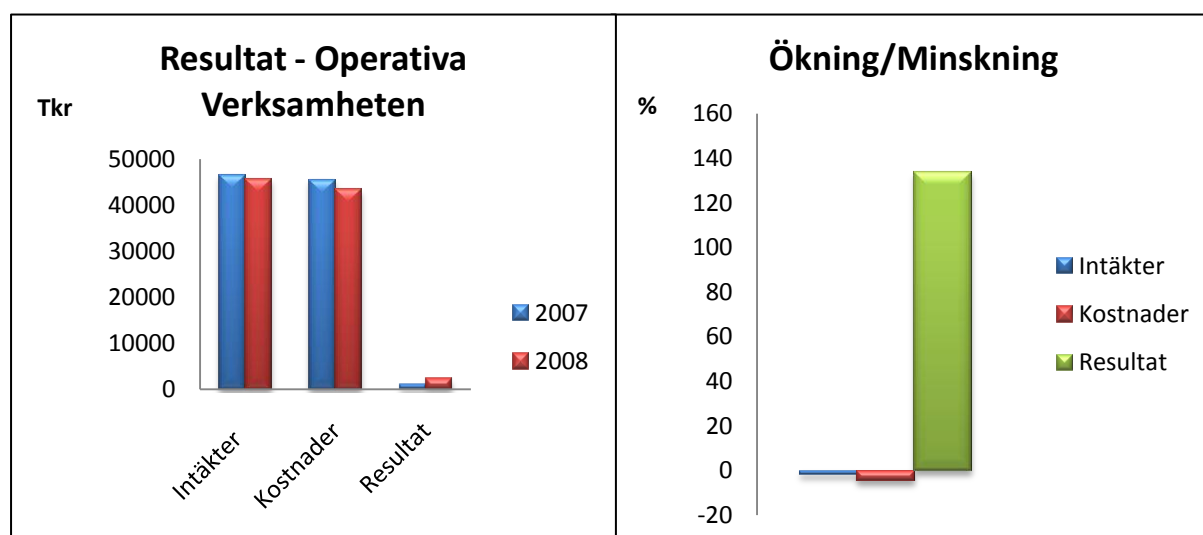
²⁸ <http://www.ad.se.ezproxy.ub.gu.se/aa/aa.php?zbwsession=0100460050060000042289>

Steens Mekaniska i Tidaholm AB²⁹

”Vår affärsidé är att vara en komplett produktionspartner till företag som köper tillverkning, i enstyck eller små serier, av allt från enskilda maskinkomponenter till kompletta maskinsystem”

Valet av det första bolaget, Steens Mekaniska i Tidaholm AB, har skett efter en genomgång av samtliga företag i Västra Götalands län som befinner sig i AVTs bransch. Steens Mekaniska fokuserar sin tillverkning på maskinkomponenter och kompletta maskinsystem, där bolaget, till skillnad från AVT, huvudsakligen inriktar sig på mekanisk legoproduktion. Denna del utgjorde omkring 90 procent av omsättningen under 2008, vilket kan sättas i motsats till AVT som endast fokuserar omkring 20 procent av sin verksamhet på legotillverkning. Resterande tio procent representerade försäljning av rullställningar till Flexy AB, som är ett systerbolag till Steens Mekaniska. Bolaget erbjuder, liksom AVT, även tjänster inom skärande bearbetning och montage. I likhet med AVT levererar Steens Mekaniska till en rad större verkstadsbolag i Sverige, såsom Volvo, Atlas Copco och ABB.

Till skillnad från AVT är Steens Mekaniska privatägt av familjen Andersson med Magnus Andersson som VD för bolaget. Ägarstrukturen är därför ej av större vikt att analysera djupare.



Diagrammen ovan illustrerar en avsevärd resultatförbättring om 134 procent för Steens Mekaniska mellan 2007 och 2008. Trots att intäkterna minskade med nästan två procent

²⁹ Steens Mekaniskas årsredovisningar, 2007-2008

lyckades bolaget reducera kostnaderna i betydande utsträckning, vilket resulterade i den starka lönsamhetsutvecklingen. Personalstyrkan har förhållit sig i princip oförändrad mellan dessa år, där endast en minskning från 42 till 41 anställda kan konstateras.

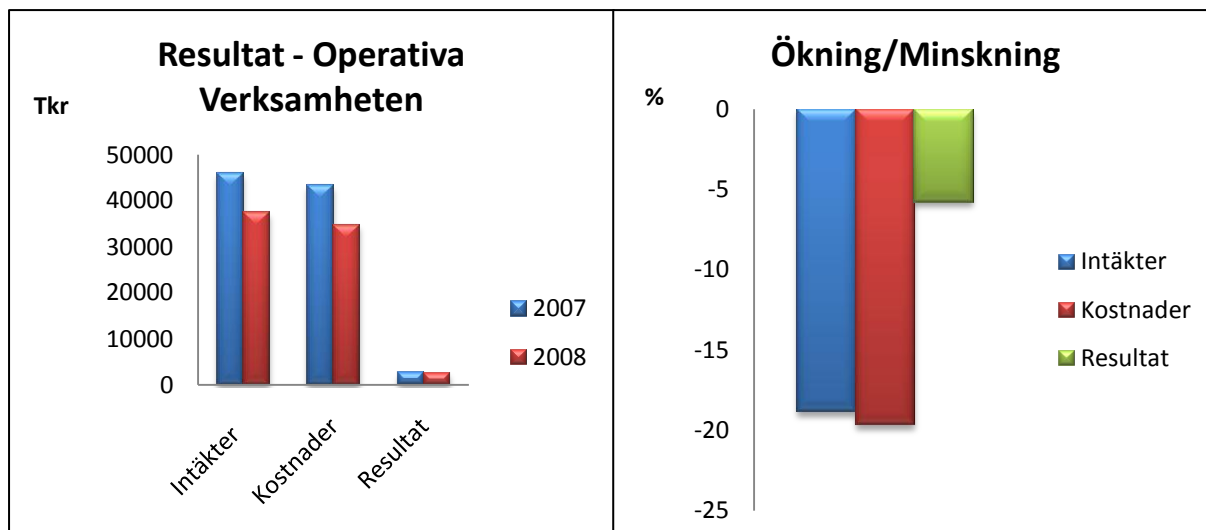
Arho AB³⁰

”Arhos affärsidé är att vara en mycket kompetent och specialiserad partner inom industriautomation. Arho skall genom att konstruera och tillverka kundspecifika utrustningar vara en mycket stark och omtyckt partner till såväl små som stora svenska företag”

Arho har bedrivit automationsverksamhet i Hallsberg sedan mitten av 1970-talet. Bolaget flyttade in i sina befintliga lokaler 2000 och har, liksom AVT, en egen verkstad motsvarande 1800 kvadratmeter, där de förfogar över sina egna resurser och maskiner. Trots att bolaget är beläget på en annan geografisk region i centrala Sverige, finns det ett intresse att kartlägga Arho, då både dess verksamhet och inriktning på specialanpassade automationslösningar i stor utsträckning går att jämföra med AVTs. Arho konstruerar och tillverkar kund- och produktspecifik utrustning, såsom fixturer för svetsning, maskiner för bearbetning, montering och kontroll samt utrustning för allmän automation. I likhet med AVT specialiserar sig Arho på industriautomation, där bolaget skräddarsyr sina produktionssystem och specialmaskiner efter kundens behov. Även Arhos storlek i form av omsättning och personalstyrka går att likna vid AVTs, där de bland annat har sex konstruktörer med gedigen kompetens och erfarenhet. Bolaget använder sig av flera leverantörer, som även är centrala för AVT, däribland ABB, Siemens, Bosch och Festo. Kunderna i branschen är i regel benägna att vända sig till sin närmaste leverantör, vilket också kan konstateras vid närmare granskning av Arhos och AVTs referenser.

I likhet med Steens Mekaniska är Arho privatägt, där personen bakom är Peter Sohlman tillika VD för bolaget. Även här saknar ägarstrukturen större relevans att vidare analyseras.

³⁰ Arhos årsredovisningar, 2007-2008



Arho reducerade sina kostnader med närmare 20 procent från 2007 till 2008, vilket ändå gav ett lägre resultat om sex procent. Detta kan förklaras i att bolagets intäkter minskade med omkring 19 procent. Arho lyckades emellertid redovisa ett tillfredställande resultat om drygt 2,5 miljoner kronor 2008. Någon större förändring avseende personalstyrkan har ej inträffat mellan åren, då antalet anställda enbart minskat från 20 till 19 stycken.

Consat AB³¹

”Consat är en ingenjörbyrå med 160 medarbetare som ökar våra kunders konkurrenskraft och lönsamhet genom att hitta innovativa tekniska lösningar inom områdena Industriell Automation, Fordonsteknik och Elektronik & System. Vår styrka är konceptutveckling, projektledning, produktionsteknik och konstruktion”

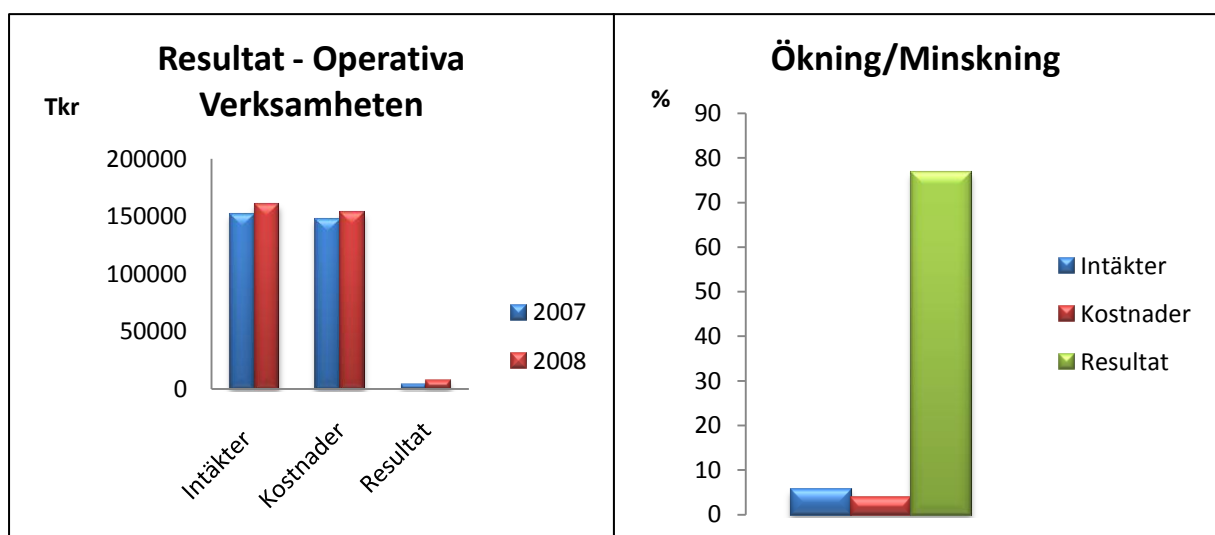
Consat har angetts som en potentiell konkurrent av Mikael Helmerson och bedriver teknisk konsultverksamhet inom industriteknik. Bakgrunden till valet är att AVT i mångt och mycket själva beskriver sig som en konsultrörelse, eftersom varje projekt blir unikt utformat efter kundens skräddarsydda behov.

Bolaget har varit verksamt sedan 20 år tillbaka, där Consat, i likhet med AVT, erbjuder sina kunder diverse tjänster inom den industriella automationsbranschen, såsom uppdrag inom mekanisk konstruktion och systembyggnation av specialmaskiner. Vidare tillhandahåller även

³¹ Consats årsredovisningar, 2007-2008

Consat tjänster inom områdena inbyggda system, telematik samt industriell IT, där bolaget i huvudsak riktar sig inom segmenten fordon, telekom, försvar och industri. Bolagets storlek skiljer sig i stor utsträckning från AVTs avseende omsättning och personalstyrka, där Consat är betydligt större. Detta till trots är Consat nödvändiga att kartlägga för att analysera huruvida dess strategi och koncentration av aktivitet kan vara applicerbart i AVT och således bör strävas efter eller ej.

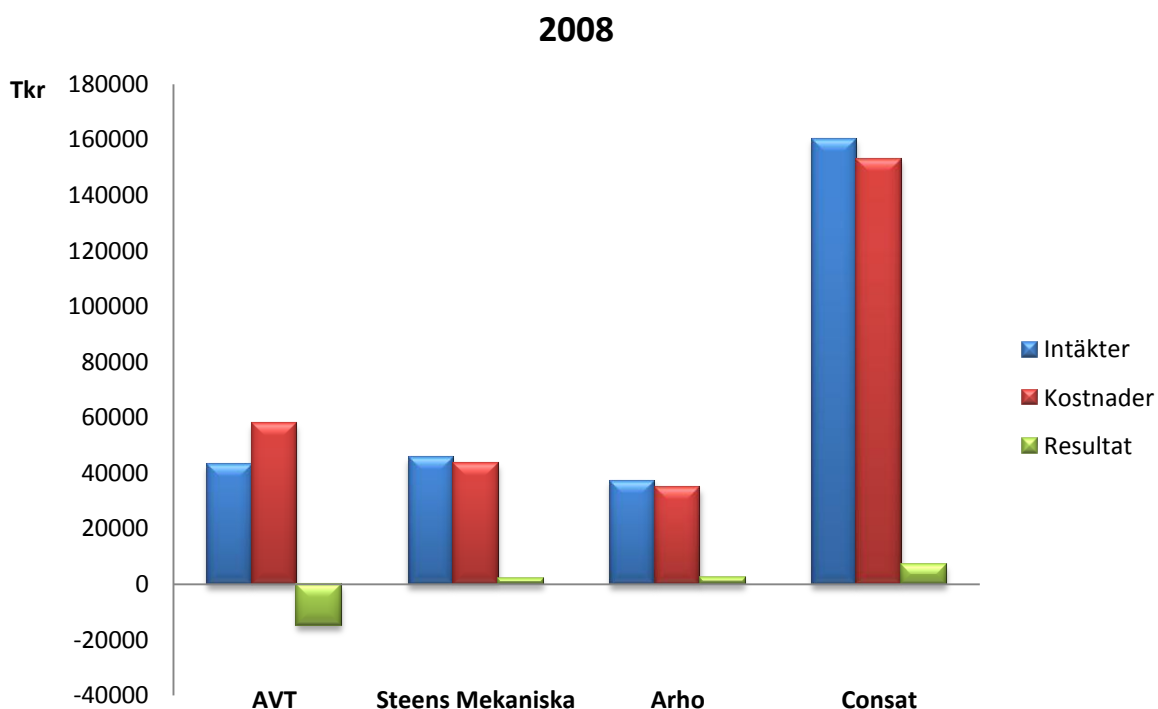
Till skillnad från AVT är Consat aktiva på flera platser i Sverige, men även internationellt genom dess nyetablerade systerbolag i USA. Flera av Consats kunder återfinns därför hos större tillverkande industriföretag både i Sverige och utomlands, såsom Volvo, Ericsson och SKF samt flera bolag verksamma inom kollektivtrafiken. Bolaget är, i likhet med Steens Mekaniska och Arho, privatägt, där grundaren och VD:n Jan-Bertil Johansson är den enskilt störste ägaren. Trots att Consat är en privatägd konsultbyrå kan det konstateras att bolaget har växt i en expansiv takt de senaste åren genom marknadens ökade efterfråga av dess tjänster i kombination med en sund samt god investeringsfilosofi. Detta kan påvisas genom Consats senaste affärsverksamhet som utvecklar lösningar för energieffektivare produktion. Denna strategi ligger i linje med dagens aktuella och utökade behov av miljövänlig energiomvandling. Värt att poängtera är Consats utveckling av produkter och tjänster inom hybridteknik, energilagring och alternativa bränslen, vilket bland annat mynnat ut i tillverkning av en serie laddstolpar för plug-in hybrider och elfordon vid namn *Sinus*.



Till skillnad från både Steens Mekaniska och Arho lyckades Consat höja sina intäkter från 2007 till 2008 med närmare sex procent. Kostnaderna har dock ej ökat förhållandevis lika mycket, vilket medförde en exceptionell ökning av resultatet mellan verksamhetsåren. I

motsats till Steens Mekaniska och Arho har Consat ökat sin personalstyrka med nio nyrekryteringar till 170 anställda.

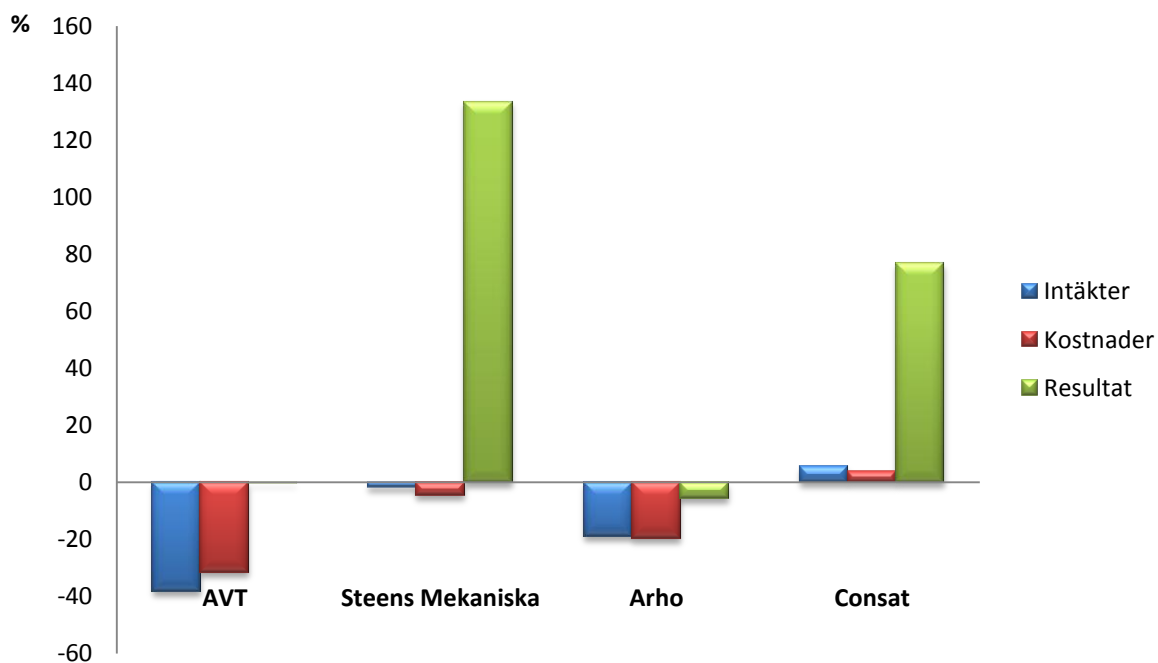
Resultatjämförelse³²



Ovan illustreras återigen intäkter, kostnader och resultat för de presenterade bolagen, samt i jämförelse med AVTs finansiella ställning. Avseende intäkter kan konstateras att AVT, Steens Mekaniska samt Arho befinner sig i ungefär samma storleksordning. Dock har Steens Mekaniska och Arho i motsats till AVT uppvisat ett bättre resultat. Consat är, som tidigare nämnt, avsevärt mycket större i jämförelse med de andra bolagen. Inte bara gällande intäkter och omsättning, utan även beträffande personalstyrka är Consat nästintill tre gånger så stora.

³² AVT Industritekniks, Steens Mekaniskas, Arhos samt Consats årsredovisningar, 2007-2008

Ökning/Minskning (2007 - 2008)



Vid jämförelse av förändringen avseende resultat mellan bolagen kan fastställas att Steens Mekaniska samt Consat har lyckats i mycket större utsträckning. I Consats fall beror detta till största del på att bolaget haft förmågan att höja intäkterna i betydande mån. Steens Mekaniska har å andra sidan genom en kraftig kostnadsreducering kunnat åstadkomma en sådan enastående resultatförbättring. Som bekant har 2007 och 2008 varit två turbulenta år för AVT, där bolaget uppvisat negativa resultat. Men detta till trots har AVTs resultat ej försämrats avsevärt, varemot det i Arhos fall kan konstateras.

Situationsbeskrivning

Egenskaper att bevara

- **Subjekt**

Branschinsatta, kvalificerade medarbetare med lång erfarenhet. Kan åta sig nästintill alla tänkbara projekt med avancerad teknik. God kommunikation och sammanhållning mellan personalen. Adekvat ledning med stark managementbakgrund genom Helmerson, som är förtroendeingivande i organisationen.

- **Objekt**

Produktlösningarna speglas av hög kvalitet, lätthanterlighet och skicklig design. Mycket nöjda kunder som följd.

- **Finans**

Väldigt stark ägarstruktur med solid kapitalbas genom Latour.

- **Egen verkstad³³**

Bidrar till att all produktion och tillverkning sker under samma tak. Underlättar samspelet mellan de anställda.

- **Relation**

Starka band samt närhet till kunder och leverantörer. Flera av de betydande kunderna har regelbunden kontakt med AVT i form av fysisk närvaro i bolagets lokaler.

- **Geografiskt läge**

Fördel genom verksamhetens läge, då många befintliga och potentiella kunder inom den tillverkande industrin samt leverantörer befinner sig i närheten.

Egenskaper att stärka³⁴

- **Antal förfrågningar**

Många potentiella kunder saknar medvetenhet gällande AVTs existens, vilket beror på en brist av marknadsföring. Få kunder ”raggas upp” på eget bevåg, vilket kan hänföras till en avsaknad av en ideal försäljningsfunktion.

- **Kostnad – Utfall högre än kalkyl**

Kan orsakas till följd av felkalkylering vid offertstadiet, men även på grund av komplikationer som kan uppstå längs projektets gång, då varje produktlösning är unik.

- **Kostnadsposter**

Sämre medvetenhet avseende alternativkostnader vid konstruktionsstadiet. Ofta fokus på design och utseende, som innebär högre input av personal- och materialresurser.

- **Beläggning**

Problematik i form av personalbrist i samband med många aktiva projekt samtidigt alternativt för låg beläggning vid för få ordrar i produktion. Detta leder till intäktsförlust respektive höga personalkostnader.

- **Medvetenhet om andra bolag i branschen**

Ringa kännedom om andra bolags verksamheter och konkurrenskraft gentemot AVT.

- **Samarbete inom koncernen**

Svagt samarbete mellan systerbolag inom Latour.

³³ Intervjumaterial

³⁴ Intervjumaterial

Möjligheter att utnyttja

- ***Affärsidén***

Samhällets ständigt ökade behov och efterfråga av automationslösningar.

- ***Växande marknad***

Fler marknadsandelar genom;

- Att bibehålla sin nuvarande struktur av verksamhet samtidigt som att utöka sin position på marknaden. (Arho)
- Att skifta fokus och specialisera sig på en viss affärsverksamhet. (Steens Mekaniska)
- Att bli en renodlad konsultverksamhet (Consat)

- ***En miljömedveten marknad***

Allt fler tillverkande företag strävar efter att tillgodose samhällets ökade krav på miljömedvetna lösningar. AVT bör dra nytta och anpassa sin verksamhet efter detta.

- ***Synergieffekter***

Stora möjligheter för utökade synergieffekter inom koncernen.

- ***Egen produkt***

Teknik och erfarenhet skapar potential att utveckla egna produkter. (Consat)

Hot att undvika

- ***Ekonomiska klimatet***

Ekonomiska avmattningens stora påverkan på den tillverkande industrin, i synnerhet automobilbranschen i Västsverige.

- ***Nya aktörer***

Kapitalstarka finansiärer i kombination med kvalificerad arbetsstyrka kan etablera automationsverksamhet och ta andelar från AVT.

- ***Konkurrenternas aktivitet***

Andra konkurrerande bolags drift på samma marknad.

- ***Produkt Nederlag***

Produkter som resulterar i ett misslyckande kan både få direkta förödande konsekvenser genom uteblivna intäkter, men även i form av ett försämrat rykte för bolaget.

- ***Höjda råvarupriser***

SLUTSATSER

Det genomgående temat i denna avhandling har omfattat en empirisk studie och analys kring frågeställningarna;

- *Hur bedriver AVT sin verksamhet idag?*
- *Är AVT en konkurrenskraftig aktör på marknaden? Finns det möjlighet att expandera och i sådant fall hur?*

För att vidare konkretisera dessa i våra slutsatser har vi även behövt ta ställning till frågor som;

- *Hur kommer det sig att flera tidigare projekt visat ett negativt resultat samt har det skett en förbättring gällande projekten som är antagna i år?*
- *Hur förhåller sig AVT i jämförelse med andra aktörer verksamma inom samma bransch?*

AVT Industriteknik har genomgått mycket sedan verksamheten startade 2001. Rörelsen har expanderat avsevärt för varje år och bolaget har kunnat uppvisa en tillfredsställande utveckling. Denna kraftiga tillväxt fick dock så småningom ett tvärt slut, mycket beroende på ekonomins avmattning, men framförallt på grund av en avsaknad av rätt organisation och struktur. Detta inleddes med att AVT åtog sig uppgifter som verksamheten möjligtvis ej hade fullt begrepp om och utvecklades till alltför försämrade resultat. Tiden präglades av en problematisk och ond spiral, där ledning och beslutsfattare inte till fullo uppfyllde kraven för att lyckas återhämta AVT igen. Allt resulterade i en kolossalt negativ utveckling och bolagets fortsatta existens äventyrades. Räddningen kom dock i form av Latour.

Koncernen har alltid haft som avsikt att förbättra AVTs styrning och organisation i syfte att få fart på verksamheten och få bolaget att bli en stark aktör på marknaden igen. Detta kunde dock inte ske över en natt, då förändringar av dessa slag kräver tid. Efter två turbulenta år har omstruktureringar och ett aktivt förändringsarbete i AVT inneburit en positiv utveckling, där bolaget idag anser sig vara närmare ett ”normaltillstånd”. Detta har AVT främst lyckats med i form av en adekvat ledning samt tydliga riktlinjer uppifrån. Strukturen har onekligen förbättrats i väsentlig utsträckning och detta märks även tydligt hos medarbetarna, som numera ser mycket ljusare på framtiden. Vad som dock ej bör förnekas är att det fortfarande

finns många brister och inte minst avseende faktumet att AVT inte nått det resultat som erfordras ännu.

Den nye VD:ns tillträde har i allra högsta grad påverkat verksamheten mot en mer lönsam riktning. Vi kan även konstatera detta genom utfallen och resultaten gällande de granskade projekten. De projekt som antogs och påbörjades efter den nuvarande VD:ns tid har uppvisat tydliga resultatförbättringar. Detta beror till största del på att de faktiska kostnaderna inte har avvikit från de kalkylerade i lika stor mån. I jämförelse med de tidigare projekten har AVT lyckats hålla personalkostnaderna i schack, vilka utgör en betydande post. Bolaget har även i viss utsträckning fått bukt med den så tidigare avvikande samt kritiska posten, kostnad sålda varor. Vi anser att dessa framstegsområden i hög grad går att hänföra till noggrannare förarbeten i form av mer tillförlitliga kalkyler samt genom regelbundna uppföljningar under processens gång. Avseende dessa frågor instämmer också medarbetarna i. Emellertid lider bolaget fortfarande av för höga kostnader gällande kostnad sålda varor, men i synnerhet övriga kostnader som huvudsakligen utgörs av tillverknings-, materialomkostnader samt inhyrd personal. Framförallt bör fler åtgärder tas för att hålla nere kostnad sålda varor, då dessa i dagsläget representerar den största kostnadsposten. De höjda råvarukostnaderna går ej att påverka direkt, men däremot måste AVT överväga huruvida vissa komponenter bör tillverkas på plats alternativt köpas in från leverantörer. Med en egen verkstad och gedigen kunskap är det av yttersta vikt för ett bolag i AVTs kostnadssituation att utnyttja kapaciteten till fullo. Ledningen strävar verkligen efter detta, men arbetet omfattar dock en angelägen problematik. Alltför ofta saknas en medvetenhet bland projektledarna och konstruktörerna gällande kostnaderna av materialet som används i produktion. Dessa fastställs i regel vid offertstadiet och det är därför av yttersta vikt för AVT att få medarbetarna införstådda i vilka alternativkostnader som råder vid val av material. I många fall visar sig däremot konstruktörerna att te sig för rutinartade vid utformningen samt ritningen av produktlösningen och bortser sålunda från mer kostnadseffektiva sätt att angripa ordern. Under samtliga år har AVT hållit väldigt hög kvalitet och varit kända för lätthanterliga produkter samt elegant design. Dessa egenskaper går dock hand i hand med höga kostnader. Självklart skall AVT inte bli sämre i dessa avseenden, då det är en viktig konkurrensfördel och uttrycks som något positivt hos många kunder. Emellertid finns det flera detaljer i verksamhetens specialanpassade produkter som inte ens är synliga för blotta ögat och vi kan då fråga oss om dessa behöver formas med en designad finish. Följaktligen är det intressant att beakta Arho, vars verksamhet och storlek i form av omsättning samt personalstyrka är snarlik AVTs.

Bolaget har kunnat uppvisa ett bättre resultat, som kan hänföras till lägre kostnader. Här kan man de facto se att det är fullt möjligt att åstadkomma en högre kostnadseffektivitet i ett företag som har samma produktutbud och delar leverantörer med AVT.

Automationslösningar utvecklas ideligen med nya, avancerade tekniker för att kunna tillgodose samhällets ständigt ökade behov och krav. Trots att automatisering sträcker sig hundratals år tillbaka i tiden kan det verkligen påstås att branschen fortfarande har väldigt mycket att tillföra. Automationsindustrin i Sverige kännetecknas, som bekant, av flera stora, ledande aktörer, men även av en uppsjö mindre och medelstora företag. Dock finns det fortfarande en väldigt stor marknad och efterfrågan för bolag verksamma inom automation. Vi är övertygade om att AVT har förmågan att växa samt expandera sin rörelse genom att ta utökade andelar från denna marknad. Bolaget kan i vår mening positionera sig på flera attraktiva sätt, då dess styrkor ej går att sätta i relation med många befintliga eller potentiellt nya aktörer. Med den kompetens och de kvalifikationer AVT besitter i kombination med dess solida ägare skulle bolaget kunna utföra allt från de simplaste projekten till de mest tekniskt samt kunskapskrävande robotlösningarna.

I dagsläget får AVT alldeles för få ordrar för att kunna generera en tillfredsställande omsättning. Dessa ordrar kan först komma till stånd vid tillräckligt många förfrågningar. Följaktligen; utan förfrågningar erhålls inga ordrar, i brist på ordrar existerar knappt någon omsättning. I grund och botten handlar det alltså om att kunna få in fler förfrågningar, då verksamheten bedrivs inom en så specialanpassad industri. Beläggningen i verkstan är ytterligare ett bekymmersamt område för många bolag verksamma inom automationsbranschen, vilket också kan kopplas till få förfrågningar. Detta med anledning till att produktionen måste anpassas efter kundens krav på leveranstid. AVT är fullt medvetna om problematiken och har nyligen börjat satsa fler resurser på en utvecklad försäljningsfunktion. Detta är ett steg i rätt riktning, men fortfarande anser vi att området måste stärkas ännu mer. För att lyckas knyta sig an fler affärer spelar kundernas medvetenhet avseende bolagets produkter och tjänster en avgörande roll. Dessa utbud är inte många potentiella kunder tillräckligt insatta i och AVT behöver därför koncentrera sig ytterligare på centrala marknadskanaler än enbart en kompetent försäljare. Ökad delaktighet på lämpliga mässor, användning av media i form av profilering i branschtidningar, utvecklande av produktkatalog eller utnyttjande av synergieffekter genom systerbolagen i Latour är några förslag på hur AVT kan nå ut till nya kunder. För att komma åt rätt segment är givetvis internet också en viktig

kanal, där det är av stor vikt för AVT att presentera sig på ett representativt och tilltalande sätt.

Huvudmålet bör sålunda vara att upparbeta fler förfrågningar för att främst kunna generera nya, höga intäkter. Detta även för att i framtiden kunna selektera ut de mest optimala projekten för verksamheten i syfte att handskas med beläggningsproblematiken i verkstan.

Det finns en stor marknad att ta marknadsandelar från. AVT har rätt ledning och kompetens för att åta sig alla slags uppdrag. Dessutom finns en stark finansiär i ryggen i form av Latour, som även AVT kan dra nytta av genom synergieffekter. Bolaget har sålunda alla förutsättningar att kunna utöka sina intäkter och därmed stärka sitt resultat. För att ta större marknadsandelar behöver dock AVT positionera sig ytterligare. Detta skulle kunna ske genom att antingen slå sig in på nya geografiska regioner, men även genom att specialisera sin verksamhet mot en viss produkt eller tjänst, likt exempelvis Steens Mekaniska. Bolaget förhåller sig i samma storlek gällande omsättning och till antal anställda, men dess utbud koncentrerar sig på legoverksamhet. Steens Mekaniska har genom sin operativa verksamhet uppnått stora framgångar på senare år. Detta kan bero på att verksamheten är av mindre komplicerad art, vilket kan minska risken att utfallet skiljer sig från vad som beräknats.

Consat är ett annat bra exempel på en verksamhet inom automationsbranschen som lyckats generera positiva resultat genom åren. Bolaget är ett renodlat konsultföretag, som har expanderat rejält både i Sverige och internationellt. Consat har även lyckats följa samhällets mer miljömedvetna inriktning, vilket resulterat i en egen affärsverksamhet inom hybridteknik och energilagring, som i sin tur medfört en egen produkt. AVT har absolut både kompetensen och finansiärerna att själva utveckla och patentera en produkt samt erövra nya marknadsandelar likt Consat.

Vi vill påstå att AVT utan tvivel genomgått förändringar, en fas bolaget fortfarande befinner sig i. Ingen kan förneka att AVT har genomlidit en turbulent period. Utifrån vår studie menar vi att bolaget ännu inte riktigt tagit sig ur detta skede, men det bör dock understrykas att organisationen utvecklats i rätt riktning. Genom ett välfungerande ledningsarbete har flera kritiska kostnadsposter kunnat identifieras samt pålysts för samtliga medarbetare i större utsträckning. Detta har medfört åtgärder i form av alternativkostnader och ett ökat ställningstagande med ett förbättrat resultat som följd. Vid jämförelse av de granskade

projekten i vår avhandling kan denna utveckling onekligen styrkas och vi kan konstatera att de senare antagna projekten signalerar om ett lönsammare utfall.

AVT har definitivt potentialen att inte bara vända trenden utan kan med sin kompetens och erfarenhet samt i kombination med Latour i ryggen expandera enormt och ta del av den ständigt växande automationsmarknaden.

FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Vi uppfattar AVT som en fascinerande organisation, varifrån många intressanta lärdomar kan dras. Vi hoppas verkligen att denna uppsats förmedlat detta väl och sålunda skapat en nyfikenhet hos läsaren för fortsatt forskning om bolaget. För att djupare skapa en förståelse avseende AVTs verksamhet erfordras fortsatta studier. Vår avsikt med denna avhandling är att både tillgodose AVT relevant analys, men även att ge ett första utkast för vidare kartläggning. En uppföljning av de interna projekten kan förslagsvis granskas vidare. Även en jämförelse med nya projekt som AVT kommer anta under 2010, efter den nye VD:ns tillträde, vore spännande att undersökas. AVTs ställning gentemot omvärlden kan också analyseras ytterligare, där en mer omfattande konkurrensanalys genomförs med uppbackning av fler teoretiska modeller.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Bengtsson, M., Laurin, O., (2000), *Arkivator – att värdera ett tillväxtföretag*, Göteborg: Bas
- Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö: Liber
- Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., (2008), *Rapportboken*, Malmö: Liber
- Kotler, P., Keller, K.L., (2006), *Marketing Management, 12th edition*, New Jersey: Pearson
- Lindgren, E., Stenberg, E., Villa, S., (2008), *Stena – Beskrivning av en Sfär*, Göteborg: Bas
- Patel, R., Davidsson, B., (1994), *Forskningsmetodikens Grunder*, Lund: Studentlitteratur
- Polesie, T., (2009), *Företag I Tiden – Ett Flytande Fenomen*, Göteborg: Bas
- Ramtin, R., (1991), *Capitalism and Automation - Revolution in Technology and Capitalist Breakdown*, London: Pluto Press, Concord Mass
- Starrin, B., Svensson, P.G., (1994), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Lund: Studentlitteratur

Årsredovisningar

- Investment AB Latour (2009), *årsredovisning 2008*
- AVT Industriteknik AB (2002), *årsredovisning 2000-2001*
- AVT Industriteknik AB (2003), *årsredovisning 2002*
- AVT Industriteknik AB (2004), *årsredovisning 2003*
- AVT Industriteknik AB (2005), *årsredovisning 2004*
- AVT Industriteknik AB (2006), *årsredovisning 2005*
- AVT Industriteknik AB (2007), *årsredovisning 2006*
- AVT Industriteknik AB (2008), *årsredovisning 2007*
- AVT Industriteknik AB (2009), *årsredovisning 2008*
- Steens Mekaniska AB (2008), *årsredovisning 2007*
- Steens Mekaniska AB (2009), *årsredovisning 2008*
- Arho AB (2008), *årsredovisning 2007*
- Arho AB (2009), *årsredovisning 2008*

Consat AB (2008), årsredovisning 2007

Consat AB (2009), årsredovisning 2008

AVT Industriteknik AB

Intervjumaterial från respondenterna

Data i form av projekttransaktioner och kalkyler

Internet

<http://maaw.info/Chapter1.htm>, James R. Martin, *Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues, Chapter 1*, 2010-02-15

<http://www.ne.se/automatisering/>, 2009-11-12

<http://courses.coe.uh.edu/smcneil/cuin7317/students/museum/slong.html>, 2009-11-14

<http://www.avt.se>, 2009-10-10

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FArticleID%3D2009/09/21/353430>, 2009-11-17

<http://www.ad.se.ezproxy.ub.gu.se/aa/aa.php?zbwsession=0100460050060000042289>, 2009-12-14

<http://www.ub.gu.se>, 2009-12-15

APPENDIX (i)

Intervjufrågor

Ekonomichef – Carl Wallin

1. Beskriv gärna din bakgrund lite kortfattat.
2. Vad har du för position på AVT?
3. Hur länge har du varit anställd på AVT?
4. Vilka ansvarsområden har du?
5. Har du ansvar för andra medarbetare och i sådant fall hur många?
6. Hur ser en ”vanlig” vecka på AVT ut för dig?
7. Beskriv gärna processen från förfrågan till leverans och efterföljande service i samband med ett nytt projekt.
8. Varför ser det ut som det gör?
9. Hur upplever du upplägget?
10. Är det något som går att ändra på? Något som du skulle vilja ändra på?
11. Hur ser budgetarbetet ut? Efterföljs den? I hur hög grad?
12. Varför har ni så låga/höga kostnader/intäkter?
13. Kan dessa kostnader/intäkter minska/öka och i sådant fall hur? Om ja, varför har ni inte vidtagit dessa åtgärder?
14. Vilka projekt anser du vara ideala för verksamheten? Varför?
15. Hur identifierar du dig med AVT?
16. Hur ser du på AVT:s position på marknaden?
17. Hur ser du på AVT som arbetsgivare?
18. Hur uppfattar du AVT som företag?
19. Hur ser du på AVT:s framtid?

Operatör – Kent Arvidsson

1. Hur länge har du varit anställd på AVT?
2. Vad har du för position på AVT idag?
3. Vilka ansvarsområden har du?
4. Hur ser en ”vanlig” vecka på AVT ut för dig?
5. Hur ser en vecka/dag ut för dig när orderingången är lägre/obefintlig?
6. Beskriv gärna din process i samband med en ny order.
7. Som operatör, vad är det viktigaste att tänka på?
8. Hur ser du på kostnaderna för ett projekt?
9. Hur centrala är kostnaderna för dig?
10. Anser du att AVT har för höga/låga kostnader idag? Varför?
11. Anser du att AVT har för höga/låga intäkter idag? Varför?
12. Tror du att kostnaderna/intäkterna kan minska/öka och i sådant fall hur?
13. Vilka projekt anser du vara ideala för verksamheten? Varför?
14. Har synen och valen av projekt ändrats sedan Latour/Mikael kom in i bilden?
15. Hur tycker du AVT har förändrats sedan förvärvet/Mikael tillträde?

16. Hur identifierar du dig med AVT?
17. Hur ser du på AVT:s position på marknaden?
18. Hur ser du på AVT som arbetsgivare?
19. Hur uppfattar du AVT som företag?
20. Hur ser du på AVT:s framtid?

Konstruktör – Per Derevall

1. Hur länge har du varit anställd på AVT?
2. Hur har din personliga arbetsutveckling sett ut?
3. Vad har du för position på AVT idag?
4. Vilka ansvarsområden har du?
5. Hur ser en ”vanlig” vecka på AVT ut för dig?
6. Beskriv gärna din process i samband med en ny order.
7. Som konstruktör, vad är det viktigaste att tänka på?
8. Hur ser du på kostnaderna för ett projekt?
9. Hur centrala är kostnaderna för dig?
10. Har du en tydlig ”budgetram” att hålla dig inom?
11. Anser du att AVT har för höga/låga kostnader idag? Varför?
12. Anser du att AVT har för höga/låga intäkter idag? Varför?
13. Tror du att kostnaderna/intäkterna kan minska/öka och i sådant fall hur?
14. Vilka projekt anser du vara ideala för verksamheten? Varför?
15. Har synen och valen av projekt ändrats sedan Latour/Mikael kom in i bilden?
16. Hur tycker du AVT har förändrats sedan förvärvet/Mikael tillträde?
17. Hur identifierar du dig med AVT?
18. Hur ser du på AVT:s position på marknaden?
19. Hur ser du på AVT som arbetsgivare?
20. Hur uppfattar du AVT som företag?
21. Hur ser du på AVT:s framtid?

Inköpschef – Pierre Axelsson

1. Hur länge har du varit anställd på AVT?
2. Hur har din personliga arbetsutveckling sett ut?
3. Vad har du för position på AVT idag?
4. Vilka ansvarsområden har du?
5. Har du ansvar för andra medarbetare och i sådant fall hur många?
6. Hur ser en ”vanlig” vecka på AVT ut för dig?
7. Beskriv gärna processen från förfrågan till leverans och efterföljande service i samband med ett nytt projekt.
8. Varför ser det ut som det gör?
9. Hur upplever du upplägget?
10. Är det något som går att ändra på? Något som du skulle vilja ändra på?
11. Som inköpschef, vad är det viktigaste att tänka på?
12. Hur ser du på inköpskostnaderna idag?
13. Varför har ni så låga/höga kostnader?
14. Kan dessa kostnader minska och i sådant fall hur? Om ja, varför har ni inte vidtagit dessa åtgärder?
15. Vilka projekt anser du vara ideala för verksamheten? Varför?

16. Har synen och valen av projekt ändrats sedan Latour/Mikael kom in i bilden?
17. Hur tycker du AVT har förändrats sedan förvärvet/Mikael tillträde?
18. Hur identifierar du dig med AVT?
19. Hur ser du på AVT:s position på marknaden?
20. Hur ser du på AVT som arbetsgivare?
21. Hur uppfattar du AVT som företag?
22. Hur ser du på AVT:s framtid?

APPENDIX (ii)

Intervjusvar

Intervjuerna genomfördes den 17 december 2009. Vissa delar är svartmarkerade med anledning av sekretesskäl.

Carl Wallin – Ekonomichef sedan 2009-03-01

Bakgrund

- Civilekonom från Uppsala universitet, magisterexamen inom redovisning
- Tidigare revisor på PWC i nästan fem år, publika bolag, stationerad 3 år i Stockholm och 1,5 år i Göteborg
- Ville åta sig något nytt och utmanande, viktigt med stort bolag, ser utvecklingsmöjligheter genom Latour
- Upplevde en framåtanda och såg AVT som en intressant affärsverksamhet (samhället blir mer automatiserat), men såg även fördelarna i att företaget ligger i Alingsås där han bor
- Reviderade AVT, blev headhuntad av Martin Lindström, tidigare VD
- Visste vad han gav sig in på och förvissade sig om att bolaget har en framtida existens i och med Latour och koncernens målresultat

Arbetsuppgifter

- Övergick från revisionsarbete, såsom löpande granskning, till ekonomichefsuppgifter i form av resultatplanering & uppföljning, kalkyleringsarbete (före & efter), rapportering till ledning och Latour
- Calle är delaktig i ledningsmötena samt ofta sekreterare vid styrelsemötena
- Arbetet innebär att Calle ensam får sköta allt som inkluderar ekonomiansvaret, vilket innebär att han måste ha god insikt i hela verksamheten och bra koll på siffrorna
- Detta omfattar t.ex. god internkontroll, såsom att attestering går rätt till → ständigt löpande dialog
- Veckovis uppföljning och avrapportering för att följa upp målen och bedöma färdigställandegraden → respektive projektledare är delaktig

Budgetarbete & resultat

- Budgeterat ■ miljoner kr för 2009 → kommer ro hem detta
- Budgeterat ■ miljoner kr för kommande verksamhetsår, 2010 → ■ miljoner kr maskiner, ■ miljoner kr lego & ■ miljoner kr service
- Avkastningskrav från Latour → resultat efter avskrivning = 10 %
- Tidigare årsredovisningar, 2001-2007 är mindre tillförlitliga → Calle är skeptisk till siffrorna. Ören revisionsberättelse 2007 på grund av kostnader om ■ miljoner kr som skulle hänförts till 2006 års räkenskaper. 2008 → Riktiga räkenskaper!

Kalkylering

- Orsak till felkalkylering? Exempelvis ██████: Trott att AVT gjort rätt kalkyler och satt korrekt pris efter detta. Ej fullständig uppfattning om samtliga kostnader, såsom de administrativa kostnaderna (AO & TO) samt övriga fasta kostnader
- Trenden har dock vänt enligt Calle och han tror på en positivare utveckling, ”känns som att man jobbar mycket mer på att undvika felkalkyleringar”

Processen – ny/befintlig kund

- Kunden måste bli medveten att AVT finns, vilket leder till en förfrågan
- Följaktligen lägger Calle upp kunden i Visma (AVTs rapporteringssystem) och stämmer av med Helmerson för att utarbeta en skarp offert efter genomförd kalkyl. Kreditupplysning sker på nya kunder.
- Den skarpa offerten leder i regel vidare till förhandling, där Helmerson har sista ordet, för att konstatera att kostnaderna inte överskrider break-even punkten.
- När förhandlingarna är avslutade och man har fått en order → mer ansvar på Calle och hans uppgifter. Ordern placeras i systemet → kunden kräver ofta förskottsgaranti från banken vid större projekt
- Därefter följs fakturering upp regelbundet, både veckovis och månadsvis med kalkyljusteringar efter behov
- Uppföljning efter slutfaktura
- Projektledarens ansvar att ha kontroll över resurserna i form av vad som gjorts av med alternativt behövs kompletteras med

Fakturering

- Fakturering har ingen koppling till projektets färdigställandegrad
- Ett normalt faktureringsscenario kan se ut på följande vis:
 - █████ % fakturering vid order innan tillverkningen/produktion påbörjats
 - När maskinen/produkten är färdigställd i tillverkningen utförs så kallat FAT-test, vilket innebär att maskinen testas för det ändamål som avtalats vid ordern. Uppfylls kraven sker nästa fakturering om █████ %
 - Därefter sker nedmontering i AVTs lokalen och uppmontering hos kund för ytterligare ett test, så kallat SAT-test. Fungerar maskinen enligt överenskommet faktureras ytterligare █████ %
 - Resterande █████ % faktureras då maskinen är övertagen och i drift
 - █████ % av försäljningsintäkten reserveras i 12 månader avseende eventuell garanti eller service

Framtid

- Calle tror väldigt starkt på affärsidén och på verksamheten → mer och mer på väg mot ett automationssamhälle
- Stark kapitalbas från Latour, vilket medför större trygghet. Inte alls samma positiva framtidstro om koncernen ej stått bakom
- Hela världen och i synnerlighet Sverige kommer bli mer beroende av automatisering
- AVT kan positionera sig på vilken marknad som helst, även internationellt. Ser dock en svagare utveckling inom bilindustrin

Kent Arvidsson – Operatör sedan grundandet av AVT

Bakgrund

- Arbetat som operatör sedan 1986 → AVT är fjärde arbetsgivaren. Kent har varit med sedan starten 2001

Arbetsuppgifter

- Verksam på svaravdelningen samt programmerar och kör fram material
- ”Roligt och kreativt att konstruera, krävs idé och tanke hur materialbitarna skall formas”, säger Kent
- Övriga avdelningar är fräs och montering

Centralt för operatörerna

- Arbetsindelningen är redan färdigställd när ritningarna når operatörerna
- Leverensdatum är det viktigaste enligt Kent → tycker avsatt tid för svaravdelningen är för knapp och upplever det överlag inom samtliga produktionsavdelningar
- ”Gäller att optimera tiden för att underlätta för sig själv avseende de uppgifter man blivit tilldelad. Man gör allt för att spara så mycket tid som möjligt. Huvudmål är att bli klar innan utsatt leveranstid”, säger Kent
- Kent anser att konstruktörernas närvaro i byggnaden är av stor fördel och kommunikationen fungerar väl → ”Uppstår några frågetecken längs arbetets gång kan man snabbt vända sig till rätt person”, enligt Kent
- ”Men den knapphändiga tiden utgör emellanåt ett irritationsmoment. Detta beror ofta på att ritningarna kommer ut i senaste laget till operatörerna, vilket i regel grundar sig i att konstruktörerna ibland tar väl lång tid på sig”, säger Kent.
- ”AVT håller bra standard och höga mått vad gäller design och utseende av produkterna. Detta är väldigt viktigt, då produkterna och lösningarna inte kan se ut hur som helst. I så fall riskerar AVT att förknippas med ett dåligt rykte, vilket skulle innebära otillfredsställande kunder”, säger Kent.
- Vad gäller sambandet mellan kostnad och design, säger Kent att; ”visst kan man spara tid och pengar genom att lägga mindre vikt på detaljer som ej syns i maskinerna.” Kent anser dock att det är konstruktörernas ansvar att bedöma hur detaljerna skall utformas, det vill säga bestämma vilka detaljer som ej behöver ha en ”snyggare” ytfinish och därmed bli billigare. ”Däremot jobbar vi på som vi alltid har gjort och kör samma behandling som vi har gjort under årens lopp”, säger Kent. Vid sidan av sitt jobb sysslar Kent med möbelsnickeri och betonar vikten av att utseendet spelar roll.

AVT idag och framöver

- Kent har inget större begrepp avseende AVTs position på marknaden idag
- Kents uppfattning är att främst pris och leveranstid styr konkurrensen, men även att nöjda kunder är en stark konkurrensfördel → goda relationer med befintliga kunder skapar fler kunder genom ”mun-mot-mun-metoden”, tror Kent
- Kent anser sig ha en bra arbetsgivare → trevliga arbetskamrater och god stämning. ”Många råa skämt, men med gott hjärta”, beskriver Kent relationen med sina medarbetare
- Kent har en positiv framtidsbild. Han hoppas att AVT kan bygga upp en rejäl kundstock så att verksamheten rullar på och man i större utsträckning kan styra kunden. Han poängterar dock att det är en komplicerad uppgift, då produkterna är så pass specialanpassade.

Latour

- ”Latour gör skillnad för de har pengarna”, säger Kent. AVT hade inte existerat om inte Latour köpt upp verksamheten, tror Kent.
- Kent anser vidare att den positiva utvecklingen under året är mycket tack vare Mikael Helmersson
- Kent hoppas att den nye VD:n Martin gör ett gott jobb och tycker att hans största utmaning blir att hjälpa Tommy på försäljningssidan

Per Derevall – Konstruktör sedan 2006

Bakgrund

- Per kom i kontakt med AVT genom sin tidigare arbetsgivare Autoliv → AVT betydande leverantör

Arbetsuppgifter

- Per konstruerar maskin från början till slut, är delaktig i både ritning och upplägg
- Involveras redan vid offertarbetet. Han uppfattar att cirka en fjärdedel av projektets omfattning utgör konstruktion
- Konstruktionsarbetet kan delas upp i tre faser, enligt Per:
 1. Designa grundförutsättningarna för projektet
 2. Konstruera → mest omfattande fasen, då det innebär mycket detaljarbete. Tiden avsatt för denna fas bygger på en uppskattning från offerten. Detta innebär att utfallet av antal timmar kan variera stort från den uppsatta tiden. ”Så det kan gå hursomhelst”, enligt Per. Dock har detta arbetet förbättrats sedan införandet av kontinuerliga uppföljningar. Per upplever däremot att det fortfarande ofta avsätts för få timmar
 3. Ritning
- Det absolut viktigaste är att automationslösningen/produkten fungerar i slutändan
- ”Konstruktionen för produkten kan däremot dra iväg åt ett helt annat håll och se annorlunda ut från vad som var bestämt vid offerten. Men viktigaste är ändå att produkten fungerar”, betonar Per
- Då varje projekt har en helt unik konstruktion är det inte omöjligt att man under projektets gång behöver omstrukturera i syfte att produkten skall vara fullt funktionell i slutändan. Per anser dock att konstruktörerna gör allt i sin makt för att så fort som möjligt identifiera de eventuella fel/defekter som kan uppstå. Detta med avsikt att det utförda arbetet inte skall gå till spillo och för att undvika att behöva börja om från ”scratch”, enligt Per
- Visst kan det inträffa att man får göra om allt från början, men sker detta under konstruktionsfasen så går det fortfarande att spara tid och pengar för att åtgärda → [REDACTED]. Detta resulterade i en lyckosam omstrukturering och projektet gick med vinst, trots flera extra timmar i konstruktion. Upptäcks ett fel eller en defekt senare, då produkten gått ut för tillverkning eller t.o.m. är färdigställd (FAT-test), kan det stå AVT oerhört dyrt → [REDACTED]

Centralt för konstruktörerna

- Per tror att kunden inte lägger särskilt stor vikt vid maskinens/produktens design och utseende. Dock anser han att kunden självklart väljer den ”snyggare” lösningen om samma pris råder
- För konstruktörerna är det först och främst funktionen av produkten som är central och man tänker inte så mycket på design. Vidare tycker Per att konstruktörerna är medvetna om budgetramen, det vill säga antal tim- och materialinput som krävs. Tidigare var konstruktörerna sämre på att försöka minimera kostnaderna i alla lägen, men har förbättrats
- Vi fick dock känslan av att medvetenheten och uppfattningen av alternativkostnader saknas hos konstruktörerna → exempelvis har inte Per någon större uppfattning om kostnaderna avseende ytbehandling och alternativa material. ”Ytbehandlat material är inte så dyrt om det skickas i större mängder, men vi har ofta tendens till att köpa in rostfritt stål i slutet av produktionen för att slippa ytbehandla”, säger Per.
- [REDACTED] → största anledningen till misslyckandena anser Per vara att för lite förarbeten genomfördes med bakgrund till projektets dignitet och omfattning. Dock mindre risk att det inträffar igen, då man har bättre koll på kalkylerna. Han anser däremot att det fortfarande existerar vissa brister gällande offerterna, då det ofta är svårt att identifiera kundens & AVTs åtaganden

AVT idag och framöver

- AVT är bättre ”uppstyrt” i form av kontinuerliga uppföljningar och bättre kalkyler sedan Latour köpte upp verksamheten. Har bättre uppfattning gällande antal timmar som krävs per projekt idag
- ”Bra blandning av typer av projekt och jag tror därför inte på en inriktning mot en specifik bransch”, säger Per. Däremot anser Per att verkstadsindustrin ter sig enklare (ett större utrymme för förhandling av tider) och är mindre ”uppstyrd” i jämförelse med till exempel bilindustrin
- Mot nya aktörer står AVT sig väldigt bra i och med att det är svårt att ta sig in i branschen. Svårt att bygga upp en kundstock, då kunderna hellre köper av en etablerad leverantör
- Vad gäller förhållandet mot AVTs befintliga konkurrenterna anser Per att det inte råder några större problem att ta marknadsandelar i hela Sverige. Däremot erkänner Per att han har väldigt liten koll på konkurrenterna. Vidare anser han att AVT har väldigt nöjda kunder och att priset är den absolut starkaste konkurrenskraften i industrin
- Per tycker att AVT är en bra och ganska välfungerande arbetsgivare. Hyfsat rätt bemannade och stundtals behövs mer personal. Dock har AVT varit överbemannade under vissa perioder, vilket inneburit neddragningar
- Mot marknaden har AVT ett ganska bra varumärke och kunderna upplever AVT som ”allround”
- Stark fördel att hela verksamheten bedrivs under samma tak
- Framtiden ser spännande ut, men AVTs utveckling hänger på att de lyckas sälja projekt. ”Detta borde vi klara av”, säger Per
- Utan en kapitalstark investerare som Latour hade nog inte AVT existerat idag. För Per personligen spelar det ingen större roll huruvida just Latour förvärvade AVT eller om det hade varit någon annan investerare.

Pierre Axelsson – Inköpschef sedan 2009

Bakgrund

- Pierre Axelsson började sin bana på AVT som programmerare och elkonstruktör vid sammanslagningen av Alingsås Verktygsteknik och TLC Engineering 2001. Tidigare var han anställd på TLC (1998-2001). Han har även stundtals varit verksam inom montageavdelningen
- Sedan 2007 har Pierre varit ansvarig för diverse projekt och avdelningar inom AVT, bland annat har han agerat som projektledare och varit ansvarig för försäljning samt montage
- Pierre blev inköpsansvarig från början av 2009

Arbetsuppgifter

- Huvuduppgiften är att köpa in material. ”Att hitta rätt prylar till rätt pris är det viktigaste, det vill säga billigast material för att lösa uppgiften”, säger Pierre

Processen – ny/befintlig kund

- Kunden kommer direkt till oss alternativt blir hitskickade via leverantörerna. Pierre upplever att de flesta kunderna redan bestämt sig för en viss leverantör när förfrågan anländer. Detta på grund av att kunderna ofta har krav från ledningen att ta in en rad offerter för att jämföra leverantörerna. AVT ”raggar in” väldigt få kunder på egen bevåg
- Därefter påbörjas försäljningsarbetet, där försäljningsansvariges uppgift är att sälja offerten. I dagsläget arbetar försäljningsansvarige ihop med medarbetare från ex. konstruktion och projektledning (adm.). Målsättningen är dock att försäljningsansvarige skall axla offertförsäljningen på egen hand
- När affären gått i lås, går ordern till utvald projektledare som i sin tur måste vända sig till automationschefen Anders Hedström för att begära rätt personalstyrka. Emellanåt förekommer det att personalresurserna ej räcker till, vilket kan medföra extern inhyrd arbetskraft. Ibland är detta dock inte genomförbart och man blir tvungen att förlänga leveranstiden, vilket kan leda till att kunden drar sig ur och AVT mister projektet
- När beläggningen är hög förekommer mycket övertid, vilket inte är idealt enligt Pierre, då det till och med kan bli mer kostsamt än inhyrd personal i slutändan. Målet är sålunda att aldrig behöva nyttja övertid
- Enligt Pierre är ett idealprojekt i 1-2 miljoner-kronors-klassen, där tekniken är hyfsad känd. Svårt att hålla drivet och fatta beslut i både mindre och större projekt. Under åren har AVT åtagit sig samma typ av projekt, men något mer avancerade idag

Problematik

- Den största interna problematiken hos AVT kan hänföras till personalens föga medvetenhet och förståelse avseende kostnader, enligt Pierre
- Han menar att mycket av arbetet går på rutin och att vissa moment i produktionen resulterar i onödigt höga kostnader. ”Man har alltid ritat hjulet på samma sätt”, säger Pierre
- För att kunna hantera denna problematik anser Pierre att en del av organisationskulturen måste ändras → skapa insikt för billigare alternativlösningar. ”Bara man lägger ner mer tid på att finna alternativmaterial så kan projektet få ett lönsammare utfall. Liksom Per Derevall påpekar Pierre även vikten av att emellanåt redan på konstruktionsstadiet avsätta extra tid i syfte att identifiera eventuella risker och fel som kan uppstå senare i produktion. Allt för att i slutändan tillverka en väl

fungerande maskin.” Pierre refererade även till den lyckade insatsen i [REDACTED] projektet.

- Beroende på beläggningen menar Pierre att yrkesrollerna ibland kan överlappa varandra → t.ex. konstruktör agerar projektledare, projektledare är verksam som försäljare eller inköpare agerar projektledare
- Han poängterar vikten av att kunna prioritera → ”Finns det inga projekt, gå och sälj”, säger Pierre

Största leverantörer

- Solar (leverantör av flera olika varumärken)
 - Siemens
 - Bosch
 - Festo
- } ”Dessa har AVT väldigt goda relationer med och vi sitter ner en gång i veckan/en gång i månaden med dessa för genomgång av produktsortiment och support.” I huvudsak komponenter.
- ABB och Motoman → robotar

Största kunder

- Pierre anser att det är svårt att definiera de ”största kunderna”, då det varierar mycket mellan åren
- I år har [REDACTED] varit en betydande kund och två större maskiner har leverats till deras verksamhet i [REDACTED]
- [REDACTED] har tidigare varit en trogen kund, men är inte det längre idag. Pierre förklarar detta med en försämrad relation, vilket dels beror på AVTs agerande, men även på grund av att [REDACTED] funnit ny leverantör genom svågerpolitik
- Vidare är [REDACTED] en stor och mycket viktig kund för AVT

Latour

- Internt → Pierre upplever att medarbetarnas syn på AVT har försämrats sedan Latours förvärv 2007. Detta tror han dels beror på att kontakten med ägarna försvunnit och dels på grund av att samhörighetskänslan försämrats → Mycket fler gemensamma aktiviteter förr, ej samma ”VI-känsla” idag
- Pierre tror vidare att de mindre kundernas syn på AVT också försämrats, då dessa får uppfattningen att AVT kom att höja priserna efter förvärvet. Så är dock inte fallet, enligt Pierre
- De större kunderna upplever nog förvärvet som något positivt, då AVT får en stark ägare bakom sig.
- Pierre tror ej att leverantörernas syn på AVT förändrats sedan förvärvet, då många av dessa är gigantiska och skulle bortse från en förlust i en verksamhet som AVT
- AVTs förhandlingsstyrka gentemot leverantörerna är inte särskilt stark menar Pierre, i och med att AVT är en relativt liten organisation
- AVT är kända för att nyttja den senaste tekniken och agerar ofta språngbräde för nya tekniker → får bra support från leverantörerna, men kan vara riskabelt då metoderna kan vara obeprövade
- Pierre har ingen uppfattning om konkurrenterna

Etableringshot & substitut

- Krävs att du har rätt kontakter, rätt kompetens och starkt kapital
- Produktutveckling hos kunderna kan vara ett hot i sig och innebära minskat behov för automationslösningar → människorna är annars det enda relevanta substitutet

Marknadsföring/marknadskanaler

- Enligt Pierre existerar i princip ingen marknadsföring. AVT har deltagit i någon mäsas genom åren samt hållit i så kallade AVT-dagar, där verksamheten presenterats för både kunder och leverantörer
- Vidare anser Pierre att hemsidan är under all kritik. Faktum är att denna utgör en av de viktigaste marknadskanalerna
- Sedan starten har AVT förlitat sig väldigt mycket på ”mun-mot-mun-metoden” genom befintliga kunder och leverantörer. Dock påpekar Pierre att en mer aggressiv marknadsföring vore positivt om det medför fler förfrågningar

AVT idag och framöver

- Pierre framhäver stämningen som något av det mest positiva på AVT → ”Vi är en grupp med människor som fungerar väldigt bra ihop.” Vidare menar Pierre att medarbetarna alltid har ställt upp för varandra, men påpekar att det blivit lite sämre på senare tid i och med hot om uppsägningar. De senaste tre åren har varit oerhört turbulenta och inget normaltillstånd har rått
- Framtiden ser ganska ljus ut såvida man blir bättre på att hantera rutiner och dimensionera dessa
- Pierre anser att en lugn tillväxttakt/expansion är mest sunt för AVT och att medarbetarna måste mogna i sina yrkesroller först

Övrig ledning/administration utöver Helmerson, Axelsson och Wallin

- Peter Assarskog – Verkstadschef för produktion
- Anders Hedström – Automationschef, resursplanerare och personalansvarig
- Tommy Arvidsson – Anställd sedan 2003, för närvarande försäljningschef
- Martin Book – Tillträdande försäljningschef med avsikt att ta över efter Mikael Helmerson