

Aktiviteter och handlingsplan för att realisera strategi ”Almi 2018”

Almis nya strategi har som övergripande målbild att:

- Det ska vara attraktivt att ta kontakt med Almi. Almi ska i hela landet förknippas med växande och framgångsrika företag och som en aktör som kompletterar marknaden på ett unikt sätt genom att Almi kan erbjuda både finansiering och affärsutveckling i kombination.
- Almi nyttjar effektivt möjligheterna med digital marknadsföring för att nå ut till nya företag. Almis verksamhet är strukturerad och proaktiv. Almis resurser används där de skapar mest tillväxt och nytta i alla regioner.
- Almi har enkla, flexibla och attraktiva erbjudanden som speglar kundernas behov.
- Almi har en aktiv samverkan – både nationellt och regionalt - med relevanta aktörer - både offentliga och privata - som kan bidra till att Almis kundföretag får de bästa förutsättningarna att växa och utvecklas.
- Almis roll inom nyföretagande är tydlig med ett koncerngemensamt och effektivt arbetssätt. Samtidigt som Almi inriktar resurserna där de skapar mest tillväxt säkerställas att Almis fokusmålgrupper, främst kvinnor och entreprenörer med utländsk bakgrund, är fortsatt prioriterade genomattraktiva erbjudanden - även för breddkunder. Alla företag inom Almis målgrupper ska känna sig välkomna och uppskatta Almis insatser.
- Almi har en rådgivarroll. Kompetensen för rollen är gemensam för alla och kan byggas på med olika fördjupade kompetenser som kan variera. Det är de regionala förutsättningarna som styr vilka fördjupade kompetenser som behövs – och om de ska finnas internt inom Almi eller genom samverkan med regionala partners. Almi arbetar efter devisen ”ett Almi” med koncerngemensamma arbetssätt och verktyg för mesta möjliga effektivitet.
- Almi har en målstruktur som bidrar till att Almis potential används fullt ut. Och där varje medarbetare upplever att de individuella målen är relevanta och inspirerande att jobba mot. Därför ska målen för medarbetarna fastställas i varje regionalt bolag.
- Det är tydligt vilken effekt, kund- och samhällsnytta Almis respektive insatser skapar.
- Almi nyttjar digitaliseringens möjligheter både internt och i Almis erbjudanden. Almi har lagt grunden för ett modernt och effektivt IT-stöd med användaren i centrum. I Almis digitala utveckling nyttjar i största möjliga utsträckning eventuella befintliga plattformar hos samarbetspartners och Almi söker partnersamarbeten i framtida digital utveckling.
- Almis organisation underlättar och stöttar den nya målbilden och ”ett Almi”. På grund av olikheter i storlek och verksamheternas omfattning kan organiseringen av de regionala bolagen variera. Det ska vara upp till varje regional styrelse att besluta hur det enskilda dotterbolaget bör organiseras.
- Strategin ska leda till en ökad samverkan inom Almikoncernen för att bättre ta tillvara goda exempel, för att arbeta mer resurseffektivt samt för att dra nytta av digitaliseringens möjligheter. Samtidigt skapas en tydligare regional anpassning där kundernas behov och olika regionala förutsättningar mer ska styra vilka erbjudanden som levereras, hur dotterbolagen bör organiseras och hur varje medarbetare ska målsättas.

Metodik och organisering av strategiarbetet

Programgruppen för strategiarbetet, som består av tio personer från regionala dotterbolag och från huvudkontoret, har varit indelad i sju delprojekt:

- Kunderbjudande och partnerskap
- Marknad och försäljning
- Rådgivarrollen och arbetssätt
- Nyföretagande
- Digitalisering
- Målstruktur
- Varumärke

Till varje arbetsgrupp har knutits 5-15 medarbetare från hela koncernen. Arbetet har bedrivits transparent och inkluderande. Alla dotterbolag har haft minst ett besök från någon i programgruppen där alla medarbetare under 2-3 timmar fört en öppen diskussion om förslagen. Förslagen har även bearbetats i en intern referensgrupp med medarbetare från hela koncernen samt i workshops med kundgrupper som sammansatts utifrån olika kundsegment. Vid flera tillfällen har de regionala ägarna bjudits in för att informeras om strategiarbetet och för att få tillfälle att diskutera och lämna synpunkter på förslagen. Alla förslag har löpande förankrats med dotterbolagscheferna samt passerat koncernledningen för beslut. Hållbarhet har genomsyrat alla grupperns arbete och har varit särskilt tydligt i områdena kunderbjudanden, arbetsgivarship och målstrukturen.

Målbild, bärande principer och ledord

En bärande princip för strategin har varit ”Målgruppsmodellen”, som anger att tillväxtpotential och nyttan av Almi ska styra hur Almis resurser ska allokeras. Målgruppsmodellen indikerar att ju högre tillväxtpotential ett företag har och ju större nytta Almi bedöms kunna göra, desto mer resurser kan Almi satsa på företaget. Spetskunden har en hög tillväxtpotential men en liten bedömd nytta av Almis insatser. Breddkunden har mycket stora nytta av Almis insatser men en förväntad lägre tillväxtpotential än spetskunden. Idealkunden har både en förväntad hög tillväxtpotential och en bedömd hög nytta av Almis insats.

Strategin vilar också på de tre ledorden, ”Ett Almi”, Förenkling och Hållbarhet. Förslagen utgår från en grundtanke att samordna processer och förstärka de gemensamma stödfunktionerna till de regionala bolagen samtidigt som möjligheten att agera mer flexibelt i respektive region ökar, utifrån enskilda kunders behov och utifrån regionala förutsättningar.

Nedan beskrivs förslagen som strategin bygger på, uppdelat per delområde. Förslagen, som baseras på ett omfattande analys- och referensarbete, är en sammanfattning av de viktigaste förändringarna och aktiviteterna som arbetats fram inom delprojekten. Varje förslag nedan inleds med problemformulering, därefter beskrivs målbilden som förslaget ska leda till och en kortfattad beskrivning av själva förslagen.

Marknadsföring och Försäljning

Problembeskrivning:

Arbetet med marknadsföring och försäljning varierar i koncernen och är alltför splittrad, produktorienterad, reaktiv och analog. Status- och kompetensnivå inom området är otillräcklig. Systemstödet är svagt och det saknas en strukturerad fördelning av arbetet nationellt/regionalt. Dock är aktivitetsnivån i de flesta regionala bolag hög och man använder flera olika metoder för att attrahera kunder med det saknas ett gemensamt synsätt på hur Almi väljer vilka kunder som ska få individuella möten eller en viss insats och Almi säkerställer därmed inte att Almi träffar rätt kunder. Marknadsföringen är inte tillräckligt kunskapsbaserad för att skapa mervärde för kund och Almi saknar en gemensam metodik för att fånga rätt kunder. Kunskapen om kunden är personbunden och ej systematiserad, vilket gör att kunder får ”upprepa sin berättelse” när de träffar nya medarbetare i Almi. Sammantaget riskerar detta att skapa en ineffektiv verksamhet, oklara budskap och fokus på fel kunder. I stort sett samtliga regionala dotterbolag har sedan länge efterfrågat ett stöd och en samordning av marknads- och säljarbetet.

Målbild:

Almis marknadsföring ska vara attraktiv för tillväxtföretag, vara samordnad i koncernen och ha ett innehåll som skapar kundvärde. Almi ska lyckas få in rätt kunder och med behovsanalysen som utgångspunkt ska Almis rådgivare vara skickliga på att ”sälja in” rätt insatser utifrån företagets behov och potential. Almi ska ha en effektiv fördelning mellan nationellt/regionalt marknadsarbete och ett modernt systemstöd som underlättar säljledning. Rådgivarna ska vara proaktiva, resultatorienterade, skickliga på behovsorienterad försäljning och arbeta utifrån en nationell och gemensam marknadsstrategi. Almis ledare ska driva marknads- och säljledning och stötta i det kompetenslyft som kommer att krävas. All försäljning ska bedrivas med beaktande av Almis marknadskompletterande roll.

Förslag:

Inrätta en ny nationell enhet för marknadsföring och försäljning som stöd till den regionala affären och som stärker Almis varumärke, skapar mervärde för kunderna och bidrar till att Almis affärs mål uppnås. Enhetens huvudansvar ska vara att:

- Etablera arbetssätt och strukturer för professionell och effektiv marknadsföring-och försäljning med tydlig uppdelning av nationellt och regionalt ansvar - optimerad för den digitala världen.
- Producera och sprida kunskapsinnehåll (”content marketing”) i de digitala kanalerna.
- Tillse att kundtjänst integreras i marknadsförings- och försäljningsprocessen.
- Ansvara för nationell årsplanering av koncernens gemensamma marknadsaktiviteter samt driva marknads- och försäljningsråd med de regionala bolagen
- Etablera och driva partnerskap inom marknadsföring och försäljning
- Driva omvärldsbevakning på makro- och företagsnivå
- Delta i utvecklingen av digitala verktyg för marknadsföring och försäljning
- Arbeta upp en ”säljkultur” inom Almi genom att utbilda och inspirera ledare och medarbetare samt bygga best practice, kampanjstöd etc.

Kunderbidande och partnerskap

Problembeskrivning

Även om kundnöjdheten är hög uppfattas Almis erbjudande som otydligt av kunder, samarbetspartners och medarbetare. Orsakerna är främst avsaknad av ett väl definierat nationellt kärnerbjudande som levereras i alla regioner. Ett annat problem är att Almi-medarbetarna arbetar i ”stuprör” och inte är insatta i, och därför inte informerar om, hela Almis erbjudande.

Målbild

Ett fåtal kärnerbjudanden som erbjuds i hela Sverige är avgörande för resurseffektivitet och digitalisering men också för gemensam marknadsföring och kommunikation. Målsättningen är att alla kärnerbjudanden levereras i alla regioner. Upplägget bjuder på ett modultänk där moderbolaget nationellt ansvarar för att Almi har efterfrågade och uppdaterade erbjudanden och verktyg som sedan rådgivaren i det regionala bolaget fritt kan kombinera för att möta kundernas behov på ett optimalt sätt. Med ny struktur för kärnerbjudanden ska Almi uppfattas som en långsiktig tillväxtpartner till idealkunder med flexibla erbjudanden till spetskunder *och* med attraktiva, resurseffektiva erbjudanden till breddkunder. Utifrån analys av kundens behov skall finansiering, affärsutveckling och kontakter levereras under hela utvecklingscykeln. Nuvarande innovationsverksamhet integreras med de erbjudanden som föreslås till ideal- och spetskunder. Utöver koncerngemensamma kärnerbjudanden kan dotterbolagen erbjuda tjänster baserat på regionala behov och ägaranvisningar. Dessa erbjudanden, som alltid ska ligga inom Almis uppdrag, kan nyttjas för att vidareutveckla nationella kärnerbjudande. Nationella policier och strategiska partnerskap samt ett centralt ansvar för produktutveckling och prissättning ska etableras och vara styrande i koncernen. Utifrån den marknadskompletterande rollen ska Almi eftersträva nationella och regionala partnerskap med både offentliga och privata aktörer.

Förslag

Almis kärnerbjudanden ska bestå av en kombination av affärsutveckling (nytt begrepp inom Almi som ersätter ”rådgivning”), lån och riskkapital. Dessa kärnerbjudanden ska kunna erbjudas alla kunder i hela landet. De nationella kärnerbjudandena ska vara anpassade till Almis målgruppsmodell samt till vilken fas företaget befinner sig. Utöver individuella leveranser ska Almi ta fram nationella resurseffektiva erbjudanden till alla målgrupper, t ex digitala tjänster och seminarier. Utveckling av framtida kunderbidanden inklusive digitala verktyg bör hållas samman av en gemensam utvecklingsenhet som ska arbeta nära de regionala enheterna för att fånga upp kundbehov. Hållbarhet ska genomsyra alla kunderbidanden. En ny prismodell, obligatorisk i hela koncernen, ska införas. En nationell policy för partnerskap ska etableras. Alla partnerskap ska ge tydlig kundnytta och bidra till uppfyllelse av Almis mål. Almi bör söka samlokalisering med organisationer med närliggande mål, i syfte att agera marknadskompletterande och underlätta ”en dörr in” för kunder i hela landet. Almi ska upprätta nationellt täckande och operativa samarbeten med strategiska partners inom hållbarhet, digitalisering, internationalisering.

Hållbarhet ska genomsyra alla kunderbidanden och kan exemplifieras med följande förslag :

- Nationell seminarierie inom hållbarhet ihop med partners.
- Digital hållbarhetsanalys som alla kunder ska göra innan de erhåller en insats från Almi.
- Införa hållbarhet som en del i ratingmodellen i låneverksamheten, vilket påverkar räntan.
- Hållbarhet ingår som en central komponent i all affärsutveckling.
- Hållbarhet ska ingå som en modul i certifieringen av rådgivarna.

Prismodell: En ny prismodell, gemensam för hela koncernen, föreslås utifrån följande principer:

- Inom finansiering utgår räntan som idag från kreditrisken. Nuvarande räntemodell fungerar väl, men från 2018-01-01 bör även hållbarhetsrisker påverka räntesättningen. Ingen avgift vid förtidsinlösen då detta kan bromsa övergång till kommersiell finansiering.
- Inom affärsutveckling bör kunddebitering alltid ske enl. nationell prislista och fortsatt vara en begränsad del av kostnaden för insatsen. Huvudmotivet för debitering är att avkräva kunderna ett kvitto på att de värderar insatsen och att de har en egen drivkraft att genomföra insatsen.
- Affärsutveckling till företag i startfas debiteras ej – såsom övriga aktörer i segmentet agerar.
- Digitala tjänster, insatser för att bedöma kundens potential (t ex behovsanalys) och uppföljning av krediter debiteras ej.
- Principerna bör vara vägledande vid externt finansierade projekt och om leveransen genomförs av upphandlad extern konsult.
- Bolagsunika erbjudanden bör prissättas enligt principerna ovan.

Nyföretagande

Problembeskrivning

Att starta företag är ett riskfyllt beslut (av alla företag som startar i Sverige överlever inte 30 procent tre år och efter tre år omsätter 60 procent av de överlevande mindre än 500 000 kronor. Företag mellan 0-3 år utgör hälften av Almis kunder. Dessa ska hanteras enligt målgruppsmodellen. Almis erbjudanden behöver därför anpassas till de speciella förutsättningar och villkor som råder i startfasen. Almi hanterar idag nystart i ”stuprör” både i marknadsföring/sälj och vid leverans av insatser. Samma kund kan idag få okoordinerade insatser från olika Almi-rådgivare i form av nyföretagarrådgivning, lån, innovationsrådgivning, innovationsmedel, ägarkapital etc. Stödsystemet för entreprenörer och innovatörer i startfas har ändrats, t ex breddar inkubatorerna sin målgrupp och en allt lägre andel av deras bolag kommer från akademien. Nya former av finansiering, såsom crowd-funding blir tillgängliga, start-up-hubs etableras i hög takt. Inom Almi förknippas ofta start-ups med företag som är i behov av riskkapital, trots att en stor andel av företagen i dessa hubbar är Almi-kunder inom lån och rådgivning.

C:a 30 procent av de kunder för vilka Almi idag genomför en behovsanalys visar sig vara alltför svaga och platsar inte i någon av Almis målgrupper. Detta är inte effektivt och Almi behöver i högre grad möta nya entreprenörer/innovatörer digitalt och i öppna seminarier för att nå rätt kunder på ett mer kostnadseffektivt sätt. Även inom nyföretagarområdet behöver Almi anpassa erbjudanden och omfördela resurser till idealkunder.

Inom nyföretagarrådgivningen är det inte hållbart med en stängd dörr för rådgivning till personer som inte har utländsk bakgrund. Samtidigt driftfinansierar Almi NFC och SUF och upphandlar Mentor Starta utan att Almi kan styra att ”rätt” kunder tar del av rådgivningen eller kvalitetssäkra leveransen. Dessutom är det ett högst begränsat återflöde från NFC till Almi av kunder som tillhör Almis målgrupper. Det är inte heller optimalt att göra en så tydlig åtskillnad mellan innovation och övrig affärsutveckling eftersom innovation ingår som en central tillväxtkomponent hos de flesta företag i både start- och tillväxtfasen.

Målbild

Almi tillhandahåller, tillsammans med partners, kostnadseffektiva digitala erbjudanden och seminarier, som är öppna för alla entreprenörer/innovatörer i startfas, oavsett bakgrund. Inom ramen för dessa öppna erbjudanden och med stöd av kundtjänst sker en första selektering av nystartskunderna, med målet att de kunder som går vidare till en behovsanalys ska kunna kvalificeras in i någon av Almis målgrupper, bredd, ideal eller spets. Behovsanalysen ska ske i två steg för att bli mer resurseffektiv och anpassas till startfas. Särskilda erbjudanden finns för bredd, ideal- och spetsföretag i nystartsfas. I den nya policyn för partnerskap ska tas fram nationella riktlinjer för regionala partnerskap inom nystartområdet.

I förslaget på Almis kärnerbjudanden finns särskilda varianter för behovsanalys och erbjudanden anpassade till startfas. En central del i förslaget för nyföretagarområdet är digitala tjänster samt kompetens- och dialogseminarier, vilket blir avgörande för att kunna hantera en stor volym kunder i starts-fasen. Seminarierna kan vara av informationskaraktär och riktade till stora grupper eller slutna seminarier, mer inriktad på dialog i små grupper. IFS-rådgivningen föreslås bedrivas i en ny process i flera steg där kunderna först erbjuds, på flera språk, vägledning via kundtjänst in i Almis digitala verktyg samt öppna seminarier med särskilt fokus på entreprenörer med utländsk bakgrund. Därefter erbjuds de kunder som är aktuella för att ta del av ett erbjudande från Almi – finansiering och/eller affärsutveckling – ett individuellt möte med en regional rådgivare. På så vis blir alla möten med rådgivare kvalitetssäkrade och det blir större träffsäkerhet att det är ”rätt” entreprenörer som Almi allokerar resurser till – även inom prioriterade målgrupper. Nationella partnerskap i nystartssegmentet bör främst baseras på utökat samarbete med Vinnova, Tillväxtverket och PRV. Ansvar för regionala samarbeten, t ex Nyföretagarcentrum och inkubatorer, bör hanteras regionalt. Sammanfattningsvis upphör de nationella driftsavtalen med Nyföretagarcentrum och SUF och ersätts med Almis nya erbjudanden inom start-segmentet samt med regionala partnerskap.

Almi föreslår att förändringen inom nyföretagarområdet hanteras stegvis. Förhandlingar med partners (både nationellt och regionalt) inom nyföretagarområdet, förändring av arbetssätt och kompetenser samt införande av digitala verktyg, nya seminarieformer etc kommer att ta tid. Den nya processen och de nya kunderbidandena och arbetsverktygen måste utvärderas successivt för att säkerställa att de håller. Almi kommer t ex att behöva testa att entreprenörer med utländsk bakgrund vill och kan tillgodogöra sig digitala möten/verktyg och träffas gruppvis och att de individuella mötena med dagens IFS-kunder får en relevant dimensionering. Från årsskiftet 2017/2018 bedöms att nuvarande IFS-rådgivare successivt går över till ett nytt arbetssätt enligt målgruppsmodellen. I processen ingår att säkerställa att Almis nya effektiva arbetsmetoder för att hantera alla nyföretagare, oavsett bakgrund, är stabila innan nuvarande samarbeten med t ex NFC avslutas.

Arbetssätt – rådgivarroll – kompetensutveckling

Problembeskrivning:

Almi har idag fyra rådgivarroller inom Företagspartner. Arbetssätt och styrning utgår från respektive affärsområde. Detta försvårar leverans av helhet och partnerskap med kunderna. Kunderna slussas mellan olika rådgivare och dagens ”inlåsta” roller ger ojämn arbetsbelastning och uppmuntrar inte team-work. Rollerna styr vilken information, utbildning och erfarenhetsutbyte som rådgivaren har tillgång till. Låg rörlighet mellan olika roller ger begränsade möjligheter att utvecklas. Även ledarskapet är ofta uppdelat på roll/affärsområde och styr inte

mot helhet och ”ett Almi”. Leverans utgår ofta från vad kunden efterfrågar, rådgivarens specialområde eller utifrån interna måltal – inte alltid utifrån metodisk analys av kundens långsiktiga helhetsbehov. Svagt stöd i prospektering och försäljning gör att mycket tid går åt för att hitta rätt kunder. Dagens manuella arbetsätt försvårar enhetliga processer och uppföljning. Det finns behov att nå en stor bredd av företag på ett mer effektivt sätt så resurser kan omfördelas till idealkunder. Det finns en stor utvecklingspotential i ökad samverkan mellan Almi Företagspartner och Invest. Hållbarhet, internationalisering och digitalisering ställer nya krav på alla rådgivares förmåga att se kundbehov i ett bredare perspektiv.

Målbild:

Ett gemensamt arbetsätt inom Almi Företagspartner-delen där målgruppsmodellen ska vara styrande, det ska finnas en gemensam arbetsmetodik för bredd- spets- och idealkunder och där styrning och ledarskap ska utgå från ett helhetsansvar. Inom Företagspartner ska finnas en enda rådgivarroll, där alla har en bredare grundkompetens. Därutöver ska varje regionalt bolag ha rådgivare med fördjupade kompetenser för att kunna leverera kärnerbjudanden till mer komplexa ideal- och spetskunder. Särskild behörighet/certifiering ska krävas för att arbeta i kredit- och investeringsprocess. Det ska finnas ett nationellt krav på grundkompetens, medan det bör vara upp till varje regionalt dotterbolag att bedöma behovet och omfattningen av fördjupade kompetenser.

Seniora rådgivare inom Företagspartner ska ha kundansvar för ett antal idealkunder. Breddkunderna ska främst erbjudas attraktiva digitala verktyg, mentorer och seminarier/gruppaktiviteter. Resursallokering och risktagande ska styras i enlighet med målgruppsmodellen. Fokusgrupper såsom kvinnor, entreprenörer med utländsk bakgrund och tidiga skeden ska prioriteras i uppsökande verksamhet/seminarier, men Almis djupare insatser ska i större utsträckning än idag också följa målgruppsmodellen. Kundtjänst ska få en central roll för att guida in i den digitala miljön och förmedla prioriterade kunder till individuella möten med rådgivarna. Alla rådgivare ska ha god kompetens inom hållbarhet, som är en röd tråd i alla kundmöten och leveranser. Samarbetet mellan Företagspartner och Invest är strukturerat och alla som möter kund kan presentera hela Almis erbjudande.

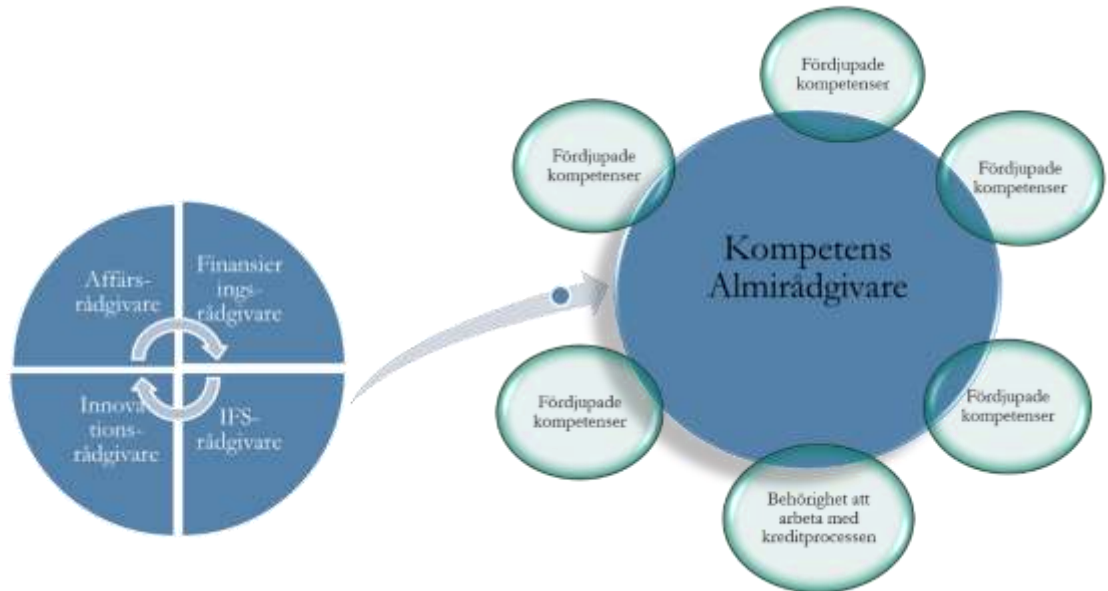
Förslag -arbetsätt

- Leverans av kärnerbjudanden till breddkunder ska kunna genomföras av alla rådgivare.
- Leverans av kärnerbjudanden till Ideal- och Spetskund genomförs av rådgivare (eller upphandlad konsult) med fördjupad kompetens.
- Tillvarata fördjupad kompetens i hela koncernen genom att t ex etablera internt ”LinkedIn” (användbart i kundverksamhet och intern kompetensutveckling)
- Kundtjänsts uppdrag utökas till att stötta i marknadsföring och hantera inkommande ärenden som guidas till digitala verktyg o/e förmedlas internt. Ej rådgivning i kundtjänst.
- Låneadministration/centralt backoffice hanterar alla standardiserade villkorsändringar
- Införa två steg i Behovsanalys: första kort digitalt möte (telefon eller Skype) som avgör om kunden är kvalificerad att gå vidare till fullständig Behovsanalys eller leverans.
- Införa obligatorisk digital hållbarhetsanalys innan kunderna erhåller insats från Almi.
- Säkerställa ett enhetligt ledarskap som stöttar och driver mot ”Almi 2018”.

- Nytt arbetssätt påbörjas 2018 och ska vara fullt infört per Q4 2019.

Förslag - roller:

- Gå från fyra till en rådgivarroll inom Företagspartner (se bild nedan):



- *Grundkompetenskraven* för den nya rådgivarrollen är:
 - Förmåga att fånga rätt kunder genom proaktivt, försäljningsorienterat arbetssätt
 - Förmåga att genomföra behovsanalyser till alla kunder samt leverera alla insatser till breddkunder.
 - Finansiell rådgivning (analysera resultat- och balansräkning, kassaflöde samt ge råd kring finansieringsupplägg)
 - Innovation (grundläggande kompetens att hantera de första stegen i innovationsprocessen)
 - Affärsutveckling (djup kunskap om alla kärnerbudanden och förmåga att leverera till breddkunder)
 - Analysera och förmedla hur hållbarhet, digitalisering och globalisering påverkar företagets affär.
- Ny roll, Kundansvarig, inrättas för idealkunder där vissa rådgivare får ansvar för att följa kunden och löpande organisera relevanta insatser.
- Rollen som Investment Manager i stort sett intakt förutom nya krav på kunskap om Almis kärnerbudanden och att sälja in och förmedla portföljbolag och de bolag man träffar på i sitt dealflow till rådgivare i Almi.
- Införa en ny roll, ”säljledare”, i alla dotterbolag inom Företagspartner.
- Kreditchef i alla bolag med ansvar för kreditprocess, avkastning, risk samt för att kreditinstruktioner efterlevs.

Förslag kompetensförflyttning:

En av kärnfrågorna i implementeringen av strategin är att ledare och medarbetare erbjuds ett bra stöd för kompetensförflyttning för att på bästa möjliga sätt kunna agera i sina nya roller. Flera aktiviteter inom detta område behöver genomföras. bl.a. ny organisation/roller, på moderbolaget och regionalt, kompetenskartläggning, kompetensutveckling och certifiering.

Digitalisering

Problembeskrivning

Digitalisering är en förutsättning för att kunna förverkliga "Almi 2018". Almi upplevs inte idag som lättillgängliga och moderna av kundföretag och samarbetspartner. Almi har inte en genomtänkt arkitektur vilket skapar tekniska stuprörlösningar som blir dyra att underhålla och svåra att integrera till "Ett Almi". Almi saknar en utvecklingsorganisation med samlad strategisk och operativ kompetens för den nya tekniken.

Målbild

Almi har satt upp en ledstjärna för digitalisering som ska visa på en ambitiös men realistisk nivå jämfört med vår nuvarande digitala förmåga. Almi ska ha ett ständigt fokus på att kontinuerligt förbättra den digitala positionen och alla medarbetare ska använda digital teknik på ett självklart sätt. Almi ska ligga långt fram vad gäller att följa med i den digitala utvecklingen. Almis tjänster ska självklart fungera mobilt. Almi ska utveckla och mäta medarbetarnas digitala kompetens. Genom de föreslagna aktiviteterna inom digitalisering ska Almi skapa möjligheter att underlätta dialog/ interaktivitet med kunder och partners, öka effektiviteten i kundprocessen och interna processer, höja kvalitet i rapportering, höja motivation och delaktighet hos Almis medarbetare samt stärka Almis varumärke. Almi bör utnyttja möjligheterna till samarbeten, lärdomar och eventuell kostnadsdelning med närliggande aktörer vad gäller digitalisering.

Förslag

För att kunna stötta strategins tids- och genomförandeplan planeras följande initiativ och investeringar inom digitalisering genomförs under 2017:

- Inrätta en utvecklingsavdelning som ansvarar för Almis digitaliseringsaktiviteter och vars uppgift blir att prioritera, upphandla och samordna alla digitala satsningar.
- Upphandla det digitala stöd som krävs för att kunna påbörja lanseringen av strategin i januari 2018. Detta berör främst digitala verktyg inom områdena Marknadsföring och Försäljning samt Nyföretagande, t ex säljstöd, uppdatering av Almis hemsida, tjänst för omvärldsbevakning, digitala verktyg för kundernas egen-analyser, digitalt seminariestöd, digital matchningsportal för Mentor.

Utvecklingsavdelningen bör få i uppdrag att sätta upp en prioriteringsordning av digitala investeringar för de kommande åren. Almi bör säkerställa att ta tillvara de digitala plattformar som byggts upp av samarbetspartner och även söka samverka med partners vid framtida digital utveckling.

Målstruktur samt Indikatorer för implementering av ”Almi 2018”

Problembeskrivning

Almi målstruktur är anpassad till en strategi som sjösattes för ett antal år sedan. Målstrukturen utgår från nuvarande affärsområden och har tydlig fokusering på produktivitet, som inte överensstämmer med den nya strategin. Systemstödet för beräkning, rapportering och analys av de framgångsmått som ingår i målstrukturen är begränsat och kräver relativt omfattande manuella insatser. Vissa av framgångsmåtten tas endast fram på årsbasis. När Almi nu implementerar en ny strategi är den främsta anledningen förstås att anpassa målstrukturen till denna nya strategi och samtidigt finns behov av att åtgärda en del av bristerna i den nuvarande strukturen.

Målbild/Önskat läge

Almi behöver en målstruktur som är anpassad till den nya strategiska målbilden ”Almi 2018” som utgår från den nationella och de regionala ägarnas uppdrag samt moderbolagets och dotterbolagens behov av styrning. Målstrukturen ska brytas ned så att varje relevant nivå i koncernen har sin egen anpassade målstruktur – ägarna, moderbolaget/koncernen samt dotterbolagen på såväl Företagspartnersidan som Investsidan. Koncernmålen för de regionala dotterbolagen är samma för alla regionala bolag och förankras med alla regionala ägare så att målen speglar deras ambitioner med Almis verksamhet.

Förslag

Staten fastställer genom ägaranvisningen till Almi Företagspartner AB uppdragsmål och indikatorer samt mål för hur Almi ska bedriva verksamheten effektivt. Därefter fastställer moderbolaget, tillsammans med de regionala ägarna, de mål som ska gälla för dotterbolagen. Förslag till nya mål framgår av bilaga 3 till förslag till ny ägaranvisning.

Varumärke

Problembeskrivning

Almis nuvarande varumärkesplattform är fem år gammal. I samband med ”Almi 2018” behöver Almi en ny varumärkesplattform som stödjer den förflyttning som strategin medför. Det finns också delar i den nuvarande varumärkesplattformen som behöver förtydligas och utvecklas. Det gäller framför allt hur Almi, Almi Företagspartner och Almi Invest ska förhålla sig till varandra såsom varumärken men även vilken position och image Almi vill ha. De nuvarande formuleringarna för vision och affärsidé upplevs obsoleta och svåra att kommunicera.

Målbild

Den nya varumärkesplattformen ska vara koncerngemensam och omfatta målgrupperna enligt målgruppsmodellen. Den ska framför allt stödja Almi i förflyttning mot ”Fler rätt insatser till rätt företag”. Plattformen ska innehålla formuleringar och beskrivningar av vision, affärsidé, position, image och varumärkeslöfte. För att externt tydliggöra en förflyttning och förändring kommer Almis grafiska profil, inklusive logotype, att uppdateras. En ny grafisk profil planeras för lansering årsskiftet 2017/2018.

Vision: ”Vi investerar i framtida tillväxt”

Genom att Almis kundföretag växer bidrar vi till ekonomisk tillväxt. Denna tillväxt skapar i sin tur förutsättningar för ökat välstånd i Sverige. Detta är grunden för Almis uppdrag. Med ”Vi investerar” menas inte bara de finansiella investeringarna i företag utan även våra resurser i form av tid, engagemang och kompetens. Med ”framtida tillväxt” menas dels den potentiella tillväxt som finns i företagen, dels den övergripande tillväxt som växande företag bidrar till. Hållbarhet

inkluderas i begreppet ”framtida tillväxt” eftersom hållbarhet är en förutsättning för långsiktig tillväxt.

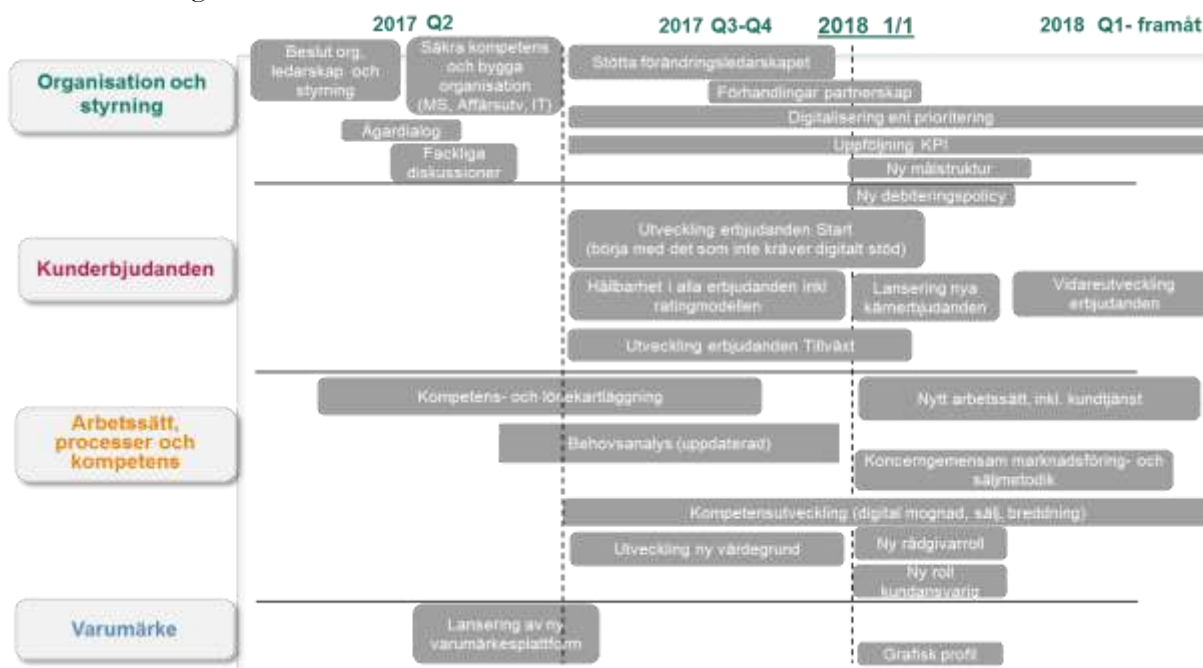
Affärsidé: ”Med lån, riskkapital och affärsutveckling skapar vi möjligheter för företag att växa. Vi finns nära företagen med en bred kunskap om företagande och hållbar tillväxt.”

Almi beskriver ”vad” med orden lån, riskkapital och affärsutveckling. ”Till vem” tydliggör att Almi inte riktar sig till alla företag, utan de som har en ambition att växa. ”På vilket sätt” beskriver Almi genom att betona Almis kompetens och att Almi finns nära företagen. Nära företagen kan tolkas både fysiskt, att vi finns över hela landet, men också att Almi står företagen nära som ”partner”. Med ”hållbar tillväxt” betonar Almi att hållbarhet är en förutsättning för att företagen ska lyckas.

Arbetet med ny varumärkesplattform har inkluderat ett arbete kring Almis positionering, och image. Under hösten 2017 avser Almi arbeta fram en ny grafisk profil för lansering i början av 2018.

Tidsplan

De förändringar som föreslås är omfattande och den övergripande tidsplanen nedan bygger på förändringskapaciteten i organisationen och på att större investeringar görs stegvis och med löpande avstämningar.



Tidsplanen utgår från att det sker en stor förändring den 1 januari 2018 då ”Almi 2018” ska börja införas. Vissa förändringar tar dock längre tid, t ex kompetensutvecklings och digitalisering. En förutsättning för att påbörja implementering av Almi 2018 är att den nya linjeorganisationen är på plats (Q2). Under Q2 genomförs regionala ågardialoger. En kompetensplan för alla rådgivare och ledare genomförs under 2017. Även utveckling av nya erbjudanden påbörjas omgående, inledningsvis genom att fokusera på det som inte är teknikberoende.

En kritisk faktor är ledarskapet. Vi behöver därför tidigt säkerställa en samsyn hos alla ledare, att de driver och stöttar implementering av strategin. Ledarna kommer också behöva lägga fokus på stötta rådgivarna i deras kompetensbreddning.

Vid halvårsskiftet 2017 görs en nollmätning av indikatorerna för strategiarbetet. Dessa rapporteras därefter regelbundet under de kommande åren.

Under Q3 kan digitaliseringsinsatser påbörjas med fokus på startfas/nyföretagande och marknad/försäljning.