

Utveckling och omstrukturering av en organisation.

L. Simons Transport Ab och Simons Invest Ab

Anna Simons

Examensarbete för ingenjörsexamen (YH)-examen

Utbildningen för produktionsekonomi

Vasa 2018



EXAMENSARBETE

Författare: Anna Simons
Utbildning och ort: Ingenjör, Vasa
Inriktning/alternativ/Fördjupning: Produktionsekonomi
Handledare: Robert Simons, Roger Nylund

Titel: Utveckling och omstrukturering av en organisation

Datum: 26.4.18 Sidantal: 22

Bilagor: 4

Abstrakt

Det här arbetet behandlar teorin bakom en formell organisation och en företags omstrukturering av transport och jordbyggnads företaget L. Simons Transport Ab/ Oy och fastighets och maskinuthyrnings företaget Simons Invest Ab/ Oy. En väsentlig del i omstruktureringen är att få en bättre inblick i företagets lönsamhet. Som bolagsuppdelningen ser ut idag, gör det svårt för företagets administrativa ledning att se exakt var företagets vinst ligger samt om företaget har någon så kallad flaskhals.

Syftet med att utveckla och förändra en organisation är att öka företagets och andra organisationers effektivitet. För att upprätthålla och stärka effektiviteten måste en organisation ha förmåga att ständigt utvecklas och förändra/ förbättra sina produkter, tjänster, resurser, processer och organisationen. Syftet med detta slutarbete är att få en tydligare bild av företagets lönsamhet på olika områden samt för att underlätta riskkartläggning och kommande generationsväxlingar.

Resultatet av detta arbete ska ge företaget ett utvecklingsförslag till omstrukturering. I och med omstruktureringen kommer företagsuppbyggnaden att förändras. Nya bolag bildas, ett nytt organisationsschema görs och personalen kommer i framtiden att anställas av olika bolag. De ekonomiska aspekterna som följer en omstrukturering tas även i beaktan och en riskhantering görs.

Språk: svenska

Nyckelord: organisation, omstrukturering

BACHELOR'S THESIS

Author: Anna Simons
Degree Programme: Engineering, Vasa
Specialization: Industrial Management and Engineering
Supervisor(s): Robert Simons, Roger Nylund

Title: Development and restructuring of an organization

Date 02.05.18 Number of pages 22 Appendices 4

Abstract

This thesis covers the theory behind a formal organization and a company restructuring of transport and earthwork company L. Simons Transport Ab/ Oy and the property and machine rental company Simons Invest Ab/ Oy. An important part of the restructuring is to get a better insight into the company's profitability. As the company division looks today, makes it difficult for the company's administrative management to see exactly where the company's profits are and if the company has a so-called bottleneck.

The purpose of developing and changing an organization is to increase the company's and the other organizations' efficiency. In order to maintain and strengthen efficiency, and organization must be able to constantly develop and change/ improve its products, services, resources, processes and organization. The purpose of this thesis is to get a clearer picture of the company's profitability in various areas as well as to facilitate risk mapping and future generational changes.

The result of this work will give the company a development proposal for restructuring. With the restructuring the company structure will change. New companies are formed, a new organizational chart is being made and the employees will be employed by different companies in the future. The economic aspects and risk management that follow a restructuring are also considered.

Language: English Key words: Organization, restructuring

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte.....	2
1.3	Metod.....	2
2	Bolagen.....	2
2.1	L. Simons Transport Ab.....	3
2.2	Simons Invest Ab.....	4
2.3	Weekend Casa Ab.....	4
2.4	LS. Recycling Ab.....	4
3	Teoribildning.....	5
3.1	Organisation.....	5
3.1.1	Arbetsfördelning och specialisering.....	5
3.1.2	Samordning och styrning.....	6
3.1.3	Ledarskap.....	6
3.1.4	Mål.....	6
3.1.5	Krav.....	7
3.2	Organisationsform.....	8
3.2.1	Att välja organisationsform.....	9
3.2.2	Juridisk struktur.....	10
	Källhänvisning	

1 Inledning

Examensarbetet behandlar teorin bakom en formell organisation och en företags omstrukturering av transport och jordbyggnads företaget L. Simons Transport Ab/ Oy och fastighets och maskinuthyrnings företaget Simons Invest Ab/ Oy.

En organisation möter alltid nya utmaningar, vi befinner oss idag i ett nytt teknologiskt tidevarv. För att upprätthålla och stärka effektiviteten måste en organisation ha förmåga att ständigt utvecklas och förändra/ förbättra sina produkter, tjänster, resurser, processer och organisationen. Om en organisation inte har möjlighet att utveckla sig efter omvärldens krav och förutsättningar riskerar organisationen att bli ineffektiv. En organisation måste ständigt utveckla och underhålla förtroendekapitalet hos sina intressenter, detta för att säkerställa att dessa är villiga att fortsätta bidra till organisationens verksamhet, måluppbyggelse och utveckling.

1.1 Bakgrund

L. Simons Transport Ab och Simons Invest Ab är familjeföretag belägna i Närpes. Bolaget L. Simons Transport Ab grundades år 1957 av Leif Simons och drivs idag av sonen Robert Simons i andra generation. Företaget är verksamt inom transport och jordbyggnadsbranschen och dess huvudsakliga verksamhetsområde är Finland och Sverige vad gällande transporter och den svenskspråkiga bygden i Syd-Österbotten för jordbyggnad. L. Simons Transport Ab sysselsätter i dagsläget ca. 40 personer varav 35 egna anställda och 5 underentreprenörer. Företaget gjorde 2016 en generationsväxling och Anna Simons kom med i företaget som tredje generation.

Eftersom företaget genomgår en generationsväxlingsprocess är en omstrukturering av företaget av högsta prioritet. Så att kommande generationer ska ha det lättare att ta över företaget, samt ha en valmöjlighet. Genom att bilda mer bolag och sprida arbetet, riskerna samt ägandet gör att man i framtiden kan ha en företagsstruktur med fler mellanchefer samt olika verkställande direktörer. Ledningen, ägarna kan även på ett enklare sätt välja att bara sälja någon andel i något av bolagen, t.ex. i ett av dotterbolagen. Dessa juridiska personer äger även andra företag, och sammanslutningar, än L. Simons Transport och Simons Invest.

1.2 Syfte

Syftet med att utveckla och förändra en organisation är att öka företagets och andra organisationers effektivitet i vid mening, inte bara ekonomiskt effektivt utan även t.ex. miljöeffektivitet och innovationseffektivitet. Det huvudsakliga syftet för varje organisation är att skapa ett värde för sina huvudmän, de personer som har skapat organisationen, och för sina intressenter.

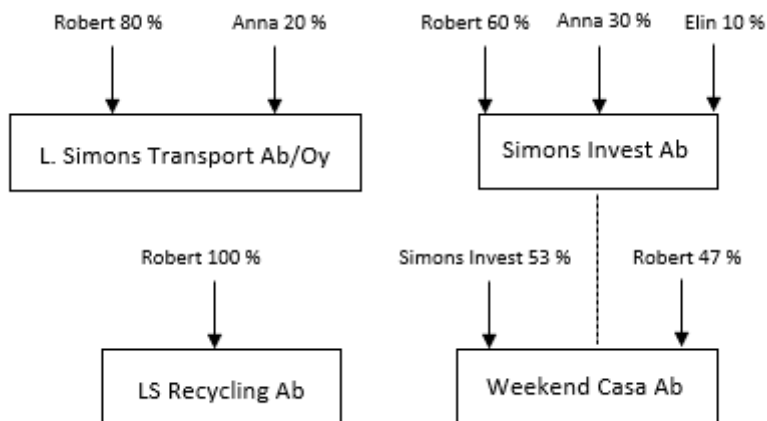
Syftet med detta slutarbete är att få en tydligare bild av företagets lönsamhet på olika områden. Men även för att göra det enklare i framtiden att göra en riskkartläggning och kunna sprida riskerna samt underlätta för kommande generationer att överta verksamheten.

1.3 Metod

Till mitt arbete hör att jag ska ge företaget ett förslag till utveckling, och hur företaget på ett lönsamt sätt kan gå tillväga. Tillvägagångssättet när jag har gjort detta arbete är genom fallstudier och aktionsforskning.

2 Bolagen

Organisationen består idag av fyra bolag, L. Simons Transport Ab, Simons Invest Ab, Weekend Casa Ab och L.S. Recycling Ab, företagsuppbyggnaden och ägandeförhållandena kan ses i Figur 1 och Tabell 1. I och med omstruktureringen kommer även nya företag att grundas. Genom att grunda nya företag får organisationen en bättre överblick av lönsamhetens fördelning över organisationen.



Figur 1 Företagsuppbyggnad idag

Tabell 1 Ägarförhållanden

Ägarförhållanden:		
L. Simons Transport Ab:	Robert Simons	80 %
	Anna Simons	20 %
Simons Invest Ab:	Robert Simons	60 %
	Anna Simons	30 %
	Elin Simons	10 %
Weekend Casa Ab:	Simons Invest Ab	53 %
	Robert Simons	47 %
LS Recycling Ab:	Robert Simons	100 %

2.1 L. Simons Transport Ab

L. Simons Transport Ab är i dagsläget det bolag i organisationen som är namnet utåt i samhället. Företaget har en omsättning på ca. 6,2 miljoner € där jordbyggnadsverksamheten utgör ca. 75 % av omsättningen. L. Simons Transport Ab har RALA behörighet samt kvalitets- och miljöcertifiering ISO 9001 och ISO 14001.

L. Simons Transport Ab ägs av Robert Simons till 80 % och Anna Simons äger den resterande delen på 20 %.

2.2 Simons Invest Ab

Simons Invest Ab är i dagsläget det bolag som äger alla lastbilar, släpvagnar, maskiner fastigheter mm. Simons Invest Ab hyr i form av fordonshyror och leasar i form av leasingavtal ut bilarna och maskiner åt L. Simons Transport Ab, samt hyresbostäder och affärslokaler åt andra företag och privatpersoner. Simons Invest Ab har en omsättning på ca. 0,8 miljoner € och ägs av Robert Simons till 60 %, Anna Simons äger 30 % och Elin Simons äger den resterande delen på 10 %. Simons Invest Ab är moderbolag åt fastighetsbolaget Weekend Casa Ab.

2.3 Weekend Casa Ab

Weekend Casa Ab är organisationens fastighetsbolag och ett dotterbolag till Simons Invest Ab. Weekend Casa Ab består av 9 bostadslägenheter och 5 affärslokaler. Bolaget ägs till 53 % av Simons Invest Ab och Robert Simons äger den resterande delen på 47 %.

Bolagets intäkter i form av hyror är ca. 80 000 € per år.

2.4 LS. Recycling Ab

LS Recycling Ab är ett återvinningsbolag som i dagsläget endast fokuserar på återvinning av stenull. Robert Simons äger bolaget till 100 %.

3 Teoribildning

I detta kapitel presenteras teoribildning tagen ur böcker, samt från andra källor, företagets interna teorier och praxis. Eftersom jag har jobbat i företaget i över 10 år har jag redan tidigare skapat mig en uppfattning om organisationer och organisationskultur. Men genom att studera organisationslitteratur skapar jag mig en referensram, en grund och en förståelse på ett djupare plan.

En definition av en organisation och organisationsform:

En organisationsform

- *bygger på och utgår från definierade enskilda (ofta grupperade) arbetsuppgifter och arbetsprocesser*
- *visar hur ansvar och arbete är fördelat*
- *visar hur beslutsrätt och befogenheter i uppgifter och processer är fördelat*
- *visar hur förhållandet mellan överordnad och underordnad är utformat*
- *visar hur arbetsuppgifter och arbetsprocesser samordnas och styrs*
(Bruzelius & Skärvad, 2011).

3.1 Organisation

En organisation kan delas in i två centrala begrepp, en formell organisation och en social organisation. En formell organisation kan definieras som ett antal individer med olika arbetsuppgifter som på ett samordnat sätt uppnår vissa mål. Med en social organisation avses mer det allmänna samspelet mellan människor både innanför och utanför den formella organisationen. (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Den formella organisationen kännetecknas av:

3.1.1 Arbetsfördelning och specialisering

En organisation kan karaktäriseras som samarbete mellan människor som medvetet, avsiktligt och inriktat mot något eller några mål. Arbetsfördelning och specialisering krävs för ett effektivt samarbete. För ett effektivt arbete krävs ett visst antal människor i en arbetsgrupp, med olika arbetsuppgifter. Men för att arbetsfördelningen och specialiseringen ska fungera behövs ett gott samarbete, samordning och styrning. (Andersen & Abrahamsson, 2000) (Bruzelius & Skärvad, 2011).

3.1.2 Samordning och styrning

Själva samordningsidén innebär att varje enhet underkastar sig något slag av auktoritet för att kunna uppnå ett visst gemensamt mål. Om varje enhet följer sina egna intressen och bortser ifrån andra enheters aktiviteter har samordningen brutit samman.

Planerad samordning och styrning är ofta något som utmärker sig i en organisation. I en organisation finns därför en eller flera personer och enheter som styr och samordnar beslut och handlingar. Styrning handlar om att målinrikta och samordna verksamheten så att hög effektivitet uppnås, därför är en välstyrd organisation effektivt målinriktad och effektivt samordnad. (Bruzelius & Skärvad, 2011).

3.1.3 Ledarskap

Samordning och styrning är viktigt för organisationens ledare. Det uppstår alltid en uppdelning mellan en organisations ledare och de som blir ledda. Ledarskap är en nödvändig beståndsdel i ett socialt liv. I en organisationsteori är en ledare knuten till en grupp eller organisation, ledarskap kan inte begränsas enbart mellan en ledare och gruppens medlemmar, ledarskap innebär också interaktion mellan organisationens medlemmar. Det är inte bara ledaren som är ansvarig för en organisations resultat och effektivitet, för att uppnå dessa mål behövs en god arbetsinsats av medarbetarna. (Andersen & Abrahamsson, 2000) (Bruzelius & Skärvad, 2011).

3.1.4 Mål

Organisationer skapas för att förverkliga mål. Med mål menas en organisations önskade tillstånd, som organisationen försöker uppnå. Om en organisation ska kunna uppnå sina mål behöver organisationen en strategi, en tidsplan från där man befinner sig idag till dit man vill nå, samt en beskrivning av hur man ska uppfylla sina mål. Ett företags mål går hand i handske med ett företags affärsidé, hur man ska uppnå sina övergripande mål. En affärsidé anger vilka som är företagets kunder och vilka produkter och tjänster företaget erbjuder dem samt vilka

resurser företaget använder för att åstadkomma detta. Ett företags affärsidé anger även i vilken riktning företaget ska utvecklas och med vilka principer företaget ska drivas. Företagets mål och affärsidé är kopplingen till organisationens vision. Företagets vision är oftast ledningens uppfattning av organisationens idealiska tillstånd. En organisations mål kan delas in i officiella mål och operationella mål. Med officiella mål menas de mål som finns i formella firmadokument för aktiebolag samt i lagtexten för offentliga verksamheter och i stadgan för frivilliga organisationer. Operationella mål är de faktiska mål som organisationen arbetar för under en given tid.

Organisationer kan delas in i olika kategorier med utgångspunkt, vems mål och intressen som tillgodoses. Organisationer kan delas in i: medlemsorganisationer, affärsorganisationer, serviceorganisationer och samhällsorganisationer. Huruvida organisationen är en medlems-, affärs-, service-, eller samhällsorganisation beror på om det är medlemmarna, ägarna, kunderna eller allmänheten som gynnas av organisationens verksamhet. (Andersen & Abrahamsson, 2000) (Bruzelius & Skärvad, 2011).

3.1.5 Krav

Tre grundläggande krav som måste uppfyllas när en organisation ska utformas, utvecklas, och/eller förändras är:

- Effektivitet
- Förändringsförmåga
- Legitimitet

Om dessa inte uppfylls får organisationen problem som kan leda till att organisationen upplöses. En organisation är skapad av människor för att uppnå vissa mål, den är inte skapad för sin egen skull. En organisation fungerar med hög effektivitet när den uppnår sina mål och tillgodoser sina intressenters krav på värde, inom givna ramar och förutsättningar. En organisation med hög effektivitet ska inte bara uppnå sina givna mål den ska också vidareutveckla goda relationer med kunder, den ska vara en god arbetsplats och en god samhällsmedborgare. (Bruzelius & Skärvad, 2011).

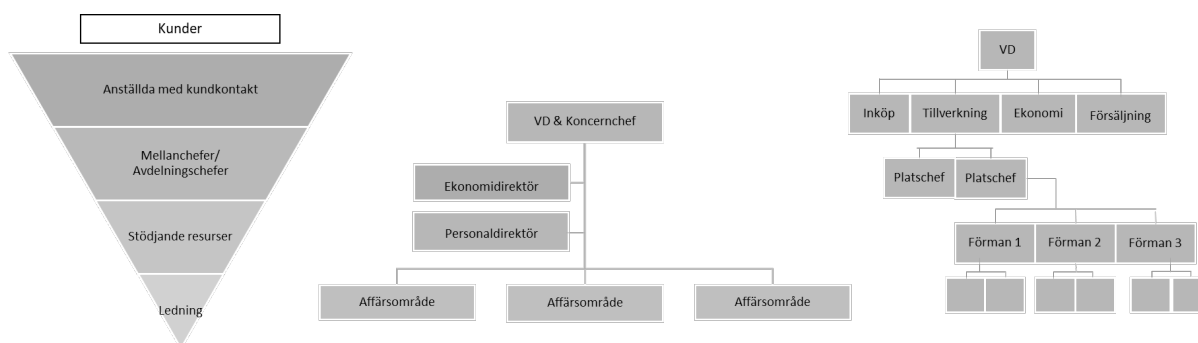
3.2 Organisationsform

Med en organisationsform avses hur en organisation avgränsas mot sin omvärld samt på vilket sätt arbete och ansvar fördelas i en organisation och hur organisationen samordnas, leds och styrs. Det finns många olika organisationsformer, tre huvudfrågor att ta ställning till när man utformar en organisation är:

- Vilka arbetsuppgifter ska utföras inom organisationen respektive av andra organisationer?
- Hur ska ansvar och arbetsuppgifter fördelas?
- Hur ska ledning, samordning och styrning utformas?

I en organisation finns två olika strukturer, formell struktur och informell struktur, dessa växer fram bredvid varandra. Med en formell organisation menar man det planerade och föreskrivna sättet att organisera en verksamhet på. Den informella organisationen omfattar alla anpassningar av arbets- och ansvarsfördelning som görs mellan organisationsmedlemmar. Den informella strukturen är i många fall en positiv del till den formella strukturen, men den kan också motverka effektivitet, kreativitet och anpassningsförmåga.

En organisationsform bygger på enskilt definierade arbetsuppgifter och arbetsprocesser som visar hur arbete och ansvar är fördelat samt hur dessa arbetsuppgifter och processer samordnas och styrs. En organisationsform visar även hur förhållandet mellan överordnade och underordnade är utformat samt hur beslutsrätt och befogenheter i uppgifter och processer är fördelat. Organisationer kan byggas upp på flera olika sätt, i Fig. 2 ser Ni tre av dem. Den första figuren, från vänster, är ett exempel på ett kundbaserat organisationsschema, figuren i mitten är ett exempel på en affärsområdesbaserad divisionsorganisation och den sista figuren är ett exempel på en funktionsorganisation. Val av organisationsform görs av organisationen. (Bruzelius & Skärvad, 2011).



Figur 2 Organisationscheman (Bruzelius & Skärvad, 2011)

3.2.1 Att välja organisationsform

Det finns många aspekter som ska beaktas när en organisationsform ska väljas och en organisation utformas. Enligt forskaren Henry Mintzberg ska en organisation väljas med utgångspunkt i dess situation och sedan utformas på ett konsekvent sätt. Allt vi människor gör ger upphov till motsatta krav, arbetsfördelning och koordinering. När arbetsuppgifter fördelas till olika personer behöver även verksamheten samordnas. Mintzberg identifierar sex olika organisationsformer varav en av dem är *Maskinbyråkratin*. Dessa företag tillämpar i regel någon form av löpandebandprincip och långa serier. Stordrift är en viktig faktor för att uppnå effektivitet och konkurrenskraft. Den viktigaste grundläggande delen i denna organisationsform är teknostrukturen, även kallat *Staber*. De så kallade staberna jobbar med strategisk planering, kontrollverksamhet, personalutbildning, produktionsberedning och planering men de utarbetar även beslutsunderlag och standardiserar organisationens verksamhet. (Andersen & Abrahamsson, 2000) (Bruzelius & Skärvad, 2011).

För att veta vilken organisationsform som är bäst lämpad behandlar Mintzberg fyra grupper av situationsvariabler, två av dessa är *Ålder och storlek* och *Det tekniska systemet*:

Ju äldre en organisation är desto mer standardiserat blir dess agerande. Detta eftersom organisationer värvar kunskap och erfarenhet vartefter åren går vilket kan leda till formalisering. En växande organisation är en hälsosam organisation, men en växande organisation leder också till mer standardisering. I en växande organisation behöver man allt mer specialisering, för att underlätta för medarbetarna och kunna dra nytta av stordriftsfördelar. Genom standardisering tvingas även företagets administration att utvecklas, likaså teknostrukturen.

Ju mer standardiserad och mekaniserad tekniken är, ju lämpligare och möjlig är maskinbyråkratin. För organisationer med avancerad och komplex teknik är det ofta en fördel att vid en utformning utgå från organisationens processer. (Bruzelius & Skärvad, 2011).

3.2.2 Juridisk struktur

Trots att organisationsformen inte är direkt påverkad av juridiska frågor väljer stora företag ofta att organisera sig i bolag och ibland t.o.m. i underkoncerner som består av bolagiserade divisioner. Ett skäl till att göra på detta vis kan vara att så långt som möjligt isolera eventuella specifika affärsrisker till just det bolag och den verksamhet riskerna gäller. Ett annat skäl kan vara att tydliggöra divisionsledningens ansvar och möjligheter att ta detta ansvar samt om koncernledningen önskar flexibilitet i eventuella strukturdiskussioner t.ex. avyttringar.

Om en bokföringsskyldig har bestämmande inflytande i ett målföretag t.ex. genom att inneha mer än hälften av rösterna för samtliga aktier eller andelar i målföretaget och denna röstmajoritet grundar sig på ägande, medlemskap, bolagsordning, bolagsavtalet eller andra avtal är den förstnämnda moderföretag och den sistnämnda dotterföretag. Moderföretaget och dess dotterföretag bildar en koncern.

Om ett aktiebolag har ett bestämmande inflytande på ett annat aktiebolags verksamhet antingen genom att äga över 50 % av aktierna eller genom att äga ett aktieinnehav som ger röstmajoritet i det andra aktiebolaget uppstår en koncernbildning. Med denna koncernbildning menas ett dotterbolag.

Ett aktiebolag kan förutom att ha dotterbolag även ha intresseföretag eller ägarintresseföretag. Om den bokföringsskyldige inte visar annat betraktas ett företag som ägarintresseföretag. Kriterierna för ett intresseföretag och ett ägarintresseföretag är att ett aktiebolag ska äga minst 20 % och högst 50 % av aktierna i ett annat aktieföretag. Om den bokföringsskyldige innehar minst 20 % av aktierna samt utövar ett betydande inflytande över den driftsmässiga och finansiella styrningen, ska ett ägarintresseföretag betraktas som intresseföretag om inte den bokföringsskyldige visar annat. (Karsten & Reuter, 1998) .

Om den bokföringsskyldige är moderföretag i en koncern, lämnar moderföretaget en bokslutsrapport. Ett dotterföretag är inte skyldigt att lämna en separat rapport, om information om dotterföretaget ingår i moderföretagets rapport. (Finlex, u.d.) (Finlex, u.d.).

Källhänvisning

Andersen, J. A. & Abrahamsson, B., 2000. *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Upplaga 3:2 red. Växjö: Liber Ekonomi.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H., 2011. *Integrerad organisationslära*. Upplaga 10:3 red. Lund: Studentlitteratur Ab.

Finlex, u.d. *Aktiebolagslag 21.7.2006/624*. [Online]
Available at: www.finlex.fi
[Använd 5 Mars 2018].

Finlex, u.d. *Bokföringslag 30.12.1997/1336*. [Online]
Available at: www.finlex.fi
[Använd 5 Mars 2018].

Karsten, K. & Reuter, M., 1998. *Termer och uttryck i årsredovisningar: Kotimaisten kielten keskus*. [Online]
Available at: <http://kaino.kotus.fi/www/ordlistor/redoart.html>
[Använd 29 Januari 2018].