

Hva fremmer og hva hemmer vekst i små og mellomstore bedrifter?

av

Benedicte Brøgger
og Christin Thea Wathne

AFI-rapport 1/2005

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2005
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 82-7609-151-2
ISSN 0806-394X

2. opplag

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AS
Postboks 6954 St. Olavs Plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
<http://www.afi.no>



Temaområde:
Bedriftsutvikling og innovasjon

Rapport nr:
1/2005

Tittel:
Hva hemmer og hva fremmer vekst i små og mellomstore bedrifter?

Dato:
januar 2005

Forfatter(e):
Benedicte Brøgger og
Christin Thea Wathne

Antall sider:
72

Resymé:

Rapporten gir en fremstilling av resultater fra FoU-prosjektet *Hva hemmer og hva fremmer vekst i små og mellomstore bedrifter?* Prosjektet løp i hele 2004 som et samarbeidsprosjekt mellom Håndverksbedriftenes landsforening (HBL), Mesterbrevnemnda (MN), Tømrermester Torstein Lium, Magne Stenberg AS, Dahl & Syversen Bygg og Vedlikehold AS, Fotograf Eldøy, Gullsmed H. Urvik AS, Urmaker Nordahl og CEC's Frisør AS og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).

Hensikten med prosjektet var både konkret bedriftsutvikling, og å trekke ut generell lærdom fra de konkrete bedriftsutviklingsprosessene med tanke på å avdekke og styrke mekanismer som bidrar til vekst i små og mellomstore bedrifter. Først gis det en presentasjon av fremgangsmåtene og fremdriften i prosjektet. Det gjøres også rede for hvordan bedriftsutviklingsprosjekter som bidrar til vekst kan legges opp. Rapporten viser at vekst er et mangetydig begrep, og et mangesidig fenomen som må håndteres lokalt og konkret. Med utgangspunkt i konkrete eksempler fra bedriftene drøftes ulike sider ved vekst, og håndtering av vekst. Deretter drøftes vekstprosesser i små og mellomstore bedrifter i sammenheng med småbedriftspolicyer og -virkemidler. Rapporten avdekker at det virker som at det er en mangel på katalysatorer og verktøy som treffer i forhold til dagens virkelighet i små og mellomstore bedrifter, og i håndverksbedrifter. Småbedriftenes stemme er heller ikke særlig sterk i det offentlige rom, der rammebetingelsene for næringsaktivitet drøftes og formes. Rapporten påpeker derfor at i tillegg til bedriftenes egenutvikling, er det behov for å utvikle landskapet mellom bedriftene og infrastrukturen.

Emneord: Bedriftsutvikling, innovasjon i tjenestesektoren, nettverk, prosjektorganisering, små og mellomstore bedrifter, håndverk, verdiskaping, vekst, småbedriftspolitik



Innholdsfortegnelse

Sammendrag

English summary

Innledning

1	Prosjektgang og aktiviteter	1
1.1	Bedriftssamlinger	1
1.2	Utvikling i hver enkelt bedrift	2
1.3	Nettverkssamlinger mellom prosjektsamlingene	2
1.4	Referansegruppemøter	3
1.5	Faghefte	3
1.6	Mesterbrevnemndas kontaktkonferanse	6
2	Dimensjoner i den metodiske tilnærmingen i prosjektet	9
2.1	Prosjektets hensikt og mål	9
2.2	Ulike fokusnivåer i prosjektet	9
2.3	Å utfordre det rådende verdensbilde for bedriften	10
2.4	Å snakke om her og nå	11
2.5	Organisering av bedriftsutviklingsarbeid i en liten bedrift	13
2.6	Tekst som utviklingsaktør og utgangspunkt for dialog	14
2.7	Kumulativ kunnskapsutvikling	15
3	Vekst	17
3.1	Hvordan hemme vekst i små bedrifter?	17
3.2	Hva er vekst?	18
4	Hvordan håndterte bedriftene sin egen vekst?	23
4.1	Kunsten å fremme en balansert vekst	23
4.2	Første fase av bedriftsutvikling: Visst gjør det vondt... ..	24
4.3	Andre fase av bedriftsutvikling:	25
4.4	når knopper brister	25
5	Eksempler på vekst og utviklingsprosesser i bedriftene ...	27
5.1	Fra far til sønn eller fra person til system?	27
5.2	Driftsstyre som utviklingsgrep	29
5.3	Arbeidsorganisering	30
5.4	Bedriftsutvikling som en kontinuerlig prosess	30

6	Læring på arbeidsplassen som utviklingsarbeid – kompetanseutvikling	33
6.1	Å lære bort "kundeblirket"	35
6.2	Å lære bort hvordan vanskelige samtaler kan gjøres.....	36
6.3	Læring som en integrert del av kvalitetsarbeidet.....	37
6.4	HMS som utviklingsarena	37
6.5	Når det teknologiske blir en del av det faglige - å gå på det teknologiske toget i tide	39
6.6	Systemer tilpasset små og mellomstore bedrifter.....	40
6.7	Ledere eller teamledere?	41
7	Perspektiver på vekst og verdiskaping i små og mellomstore bedrifter i Norge.....	47
7.1	Kunnskapsgrunnlaget	47
7.2	Ny småbedriftspolitik?.....	54
7.3	Den personlige dimensjonen	59
8	Avslutning.....	63
	Litteraturliste	65
	Appendix	

Figurliste:

Figur 1	Spesifikk og generell utviklingskompetanse	5
Figur 2	Når alt henger sammen med alt	13
Figur 3	Utvikling av systemer	20
Figur 4	Fra person til system	28
Figur 5	Kontinuerlig utviklingsarbeid	31
Figur 6	Kompetansetrekanten	34
Figur 7	Fra person til system	43
Figur 8	Små bedrifter i store sammenhenger	58
Figur 9	Vekst på ulike nivåer	63

Tabelloversikt:

Tabell 1	Antall foretak i Norge	48
Tabell 2	SMB fordelt på næring	49



Sammendrag

Rapporten gir en fremstilling av resultater fra FoU-prosjektet *Hva hemmer og hva fremmer vekst i små og mellomstore bedrifter?* Prosjektet løp i hele 2004 som et samarbeidsprosjekt mellom Håndverksbedriftenes landsforening (HBL), Mesterbrevnemnda (MN), Tømrermester Torstein Lium, Magne Stenberg AS, Dahl & Syversen Bygg og Vedlikehold AS, Fotograf Eldøy, Gullsmed H. Urvik AS, Urmaker Nordahl og CEC's Frisør AS og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).

Hensiktene med prosjektet var både konkret bedriftsutvikling, og å trekke ut generell lærdom fra de konkrete bedriftsutviklingsprosessene. Med dette for øyet er rapporten delt i to deler. Disse henger sammen, men er likevel meningsbærende hver for seg.

Del I. Landskapet mellom person og bedrift

I kapittel 1 redegjøres det for prosjektets formaliteter, forløp og aktiviteter. Imidlertid vil grunntankene i prosjektet bli berørt allerede her før de utdypes i kapittel 2 som tar for seg de metodiske tilnærmingene i prosjektet. Kapittel 1 og 2 kan benyttes i planleggingsprosessen av lignende prosjekter.

Denne rapporten har tittelen "*Hva hemmer og hva fremmer vekst i små og mellomstore bedrifter?*", - en tittel som kan gi inntrykk av at bedrifters verden er enkel og forutsigbar. Vekst i bedrifter blir ofte, både i litteraturen og det offentlige virkemiddelapparat, behandlet som et entydig begrep. Dette er imidlertid langt fra virkeligheten slik bedriftene selv oppfatter den. For eksempel er gleden over håndverksfaget, det å kunne praktisere og videreutvikle fagtradisjoner, en viktig motivasjonsfaktor, og kilde til produkt- og tjenesteutvikling i bedriftene. På den andre siden kan dette hemme forståelsen av at administrasjon og økonomi også er fag og må behandles like omhyggelig. Hva vekst er for bedriftene, og mekanismene som skaper vekst, blir drøftet og problematisert i kapittel 3.

Hvordan bedriftene som deltok i prosjektet håndterte sin egen vekst i de ulike fasene, vil bli behandlet på et abstrahert nivå i kapittel 4.

Dette kapitlet danner således en introduksjon til kapittel 5, hvor ulike konkrete eksempler på vekst og utvikling i bedriftene presenteres. Bærebjelken i prosjektet var dedikerte bedriftsledere, og disse er også bærebjelkene i bedriftene. Dette fører gjerne til at eieren/lederen blir en for ”knapp ressurs”. Bedriftsutvikling i disse bedriftene handler derfor om hvordan man kan gripe fatt i ulike deler av bedriftens virksomhet for å utvikle den type systemer som gjør at bedriften kan bli mer enn eieren – og at eieren kan få tid til å være mer enn bedriften. Med andre ord - det handler om å utforme landskapet mellom person og bedrift.

Hvordan bedriftenes prosjektaktiviteter bar preg av å være et kontinuerlig utviklingsarbeid som går langt ut over prosjektets varighet, gir en naturlig overgang til kapittel 6, som tar for seg læring på arbeidsplassen som utviklingsarbeid. Her vil ulike temaer og perspektiver på kompetanseutvikling bli berørt. Den røde tråden er hvordan den tause kunnskapen kan bli diskuterbar på arbeidsplassen slik at dette blir en naturlig og optimal arena for læring.

Del I. kan med fordel benyttes som utgangspunkt for workshops, som grunnlag for bedriftsinterne og bedriftseksterne diskusjoner osv.

Del II. Små bedrifter i store sammenhenger

Rapportens del II omhandler perspektiver på vekst og verdiskapning i små og mellomstore bedrifter i Norge. Mye av retorikken både i den offentlige debatt og i bedriftslitteraturen behandler små og mellomstore bedrifter som om de er store bedrifter i mikroformat. I rapporten argumenteres det for at små og mellomstore bedrifter må forstås og behandles på egne premisser. For eksempel er mange regler og forskrifter utformet ut fra juridiske/økonomisk-administrative hensyn og treffer ikke mennesker som lever av håndverk. Et annet forhold er at for disse bedriftene er slektsnettverk ofte viktigere enn rene markedsrelasjoner. De er med andre ord ikke ”rene” markedsaktører som store bedrifter oftere er. Det er også et åpent spørsmål om i hvilken grad småbedriftenes stemme blir hørt i det offentlige rom hvor rammebetingelsene for næringsdrift utformes. Samlet virket det som at resultatet blir mangel på katalysatorer og verktøy som treffer i forhold til dagens småbedriftsvirkelighet. Dette er noen av dimensjonene ved småbedriftspolicyen – og politikken som blir drøftet i del II. Diskusjonen knyttes også opp mot utforming og praktisering av

virkemiddelapparatet. Relasjonene og koblingene, eller mangelen på sådanne, mellom mindre bedrifter og større relevante aktører, blir derfor tematisert. Helt avslutningsvis oppsummeres og sammenkobles hovedpoengene fra del I og del II.



English summary

The report presents results from the R&D-project "*What hinders and what encourages growth in small and medium-sized companies?*" The project lasted the whole of 2004. A number of parties collaborated. Mesterbrevnemnda (Master Craftsmens' Committee), Håndverksbedriftenes Landsforening (Norwegian Federation of Craft Enterprises), 7 craft enterprises, Tømrmester Torstein Lium, Magne Stenberg AS, Dahl & Syversen Bygg og Vedlikehold AS, Fotograf Eldøy, Gullsmed H. Urvik AS, Urmaker Nordahl og CEC's Frisør AS. R&D-partner was the Work Research Institute.

The objectives of the project were to contribute to enterprise development in the seven companies, and draw out from the practical cases insights relevant for growth in SMBs more generally. The report is therefore divided into two parts. The parts are closely connected, yet they may be read separately.

Part I. The landscape between person and enterprise

The background and set-up of the project is presented in chapter 1. In chapter 2 methodological approaches are presented and discussed. Chapters 1 and 2 may be consulted for ideas for design of similar projects.

The title of the report "*What hinders and what encourages growth in small and medium-sized companies?*" may give the impression that growth is a straightforward matter. This is far from how growth is experienced in the everyday world of craft enterprises. For example – the joy of craftsmanship is an impetus for growth, it motivates owners and employees, and it plays a role in product- and service development. On the other hand, this joy often hampers the acceptance of paperwork and administration as a particular skill that craft enterprises also need in order to grow. What growth means for the craft enterprises, and mechanisms that encourage or hamper growth, are discussed in chapter 3.

Chapters 4 and 5 deal with questions of how to plan development processes in different phases. This is discussed with reference to how

the enterprises in the project handled their own growth. One recurring issue is the fact that the owner *is* the enterprise. He or she is often a “limited resource”. Enterprise development in small companies therefore entail that the owner manages to develop systems that run independently of whether the owner is present or not. This we have called the landscape between person and enterprise.

In chapter 6, development and learning is discussed at a more general level. Enterprise development activities are a continuous process, and the challenge is to develop the workplace as an arena for continuous learning.

Part I provide insights, questions and examples that may be used to initiate discussions about growth, development and learning, in and between enterprises.

Part II. Small companies, far-reaching connections

Part II of the report is concerned with growth and value creation in small companies in Norway as an issue that reaches far beyond the single enterprise. In the rhetoric in the public debate, small and medium sized companies are presented as if they are simply microscopic versions of large companies. For example, many laws and regulations are developed on the basis of legal and administrative-economic concerns. Therefore they do not appear as intuitively understandable or even rational for people who base their living on craftsmanship. Another example is that relations with kith and kin are often as important as “pure” market relations in small and medium sized enterprises. Therefore these companies, contrary to many large, listed companies, are not “pure” market actors. It is also a question as to what extent the voices of the small and medium sized companies are heard in the public arenas where national and regional frameworks for economic activity are developed. All in all, this results in public policies and measures that do not quite reach these companies. Then, development of systematic and lasting relationship and connections between small enterprises and actors responsible for developing the landscape around them, is critical, and it seems that there is a need for such a development in Norway today.

At the end of the report main points from part I and II of the report are summarised and linked.



Innledning

I Norge står små og mellomstore bedrifter for om lag 75 % av sysselsettingen og 71 % av næringslivets omsetning (Småtinget 2004, www.nho.no). Disse bedriftene er derfor en viktig del av norsk økonomi. Alt som kan bidra til vekst i småbedrifter vil kunne ha stor effekt, på mange områder og for mange mennesker. Når dette er sagt er også utfordringen klar – småbedrifter er ikke en udifferensiert masse. Tallene er store og oversiktlige på makronivå, og virkeligheten er svært mangeartet på bedriftsnivå. Derfor må også strategiene for å stimulere til vekst være mangfoldige.

Med dette for øye har prosjektet *Hva fremmer og hva hemmer vekst i små og mellomstore bedrifter?* hatt følgende formål:

- understøtte konkrete bedriftsutviklingsprosesser samt
- bidra til å trekke ut den generelle lærdom fra bedriftsutviklingsprosessene for å skape et kunnskapsgrunnlag for å anbefale mulige strategier for stimulering av vekst i små og mellomstore bedrifter.

Prosjektet løp i hele 2004 som et samarbeidsprosjekt mellom Håndverksbedriftenes landsforening (HBL) og Mesterbrevnemnda (MN). Prosjektleder for prosjektet var Astrid K. M. Sund, Mesterbrevnemnda – og styringsgruppen har bestått av Harry Bjerkeng (HBL) og Jan T. Løkken (MN).

Mesterbrevnemnda. Lov om Mesterbrev i håndverk og annen næring gir de viktigste rammene for Mesterbrevnemndas virksomhet. Nemnda er oppnevnt av Nærings- og handelsdepartementet som styre for ordningen. Nemnda bestemmer hvilke fag som skal være under ordningen, vedtar læreplaner, tildeler mesterbrev, driver eksamenssekretariatet og etterutdanning samt vedtar handlingsplaner med mer. Et eget sekretariat står for det daglige arbeidet.

Mesterordningen dekker 66 ulike håndverksfag, og mestertittelen tildeles håndverkere som har fag- eller svennebrev, praksis i faget og mesterutdanning eller tilsvarende. Det er ca 18 000 mestere. Mestere

finner du i ledende stillinger i bedriftene; som bedriftsledere eller som faglige ledere.

Håndverksbedriftenes Landsforening (HBL) er en selvstendig arbeidsgiver- og næringspolitisk landsforening for bedrifter innen håndverk og handel. Det er til sammen 2700 medlemmer fordelt på over 39 bransjer og fag. Over 80 % av medlemmene har mindre enn 5 ansatte. HBL er tilsluttet Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO).

I referansegruppen for prosjektet har **Norges Byggmesterforbund (NBF)**, **Fellesforbundet** og **Trondheim Håndverksforening** vært representert. **Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)**, gruppen for *Bedriftsutvikling og innovasjon*, har hatt ansvar for planlegging og gjennomføring av prosjektet. Prosjektet er støttet gjennom midler fra Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP). KUP er en tilskuddsordning som har bidratt til kompetanseheving og utviklingsarbeid i arbeidslivet. Vox er sekretariat for programmet.

Følgende syv bedrifter har dannet kjernen i prosjektaktivitetene: **Tømremester Torstein Lium, Magne Stenberg AS, Dahl & Syversen Bygg og Vedlikehold AS, Fotograf Eldøy, Gullsmed H. Urvik AS, Urmaker Nordahl og CEC's Frisør AS.**

Rapportens oppbygning

Denne rapporten er inndelt i to deler som henger sammen, men som likevel er meningsbærende hver for seg.

Del I. Landskapet mellom person og bedrift

I kapittel 1 redegjøres det for prosjektets formaliteter, forløp og aktiviteter. Imidlertid vil grunntankene i prosjektet bli berørt allerede her før de utdypes i kapittel 2, som tar for seg de metodiske tilnærmingene i prosjektet. Kapittel 1 kan benyttes i planleggingsprosessen av lignende prosjekter.

Denne rapporten har fått tittelen *"Hva hemmer og fremmer vekst i små og mellomstore bedrifter?"*, - en tittel som kan gi inntrykk av at bedrifters verden er enkel og forutsigbar. Vekst i bedrifter blir ofte, både i litteraturen og det offentlige virkemiddelapparat, behandlet som et entydig begrep. Dette er imidlertid langt fra virkeligheten slik bedriftene selv oppfatter det, noe som blir drøftet og problematisert i kapittel 3.

Hvordan bedriftene som deltok i prosjektet håndterte sin egen vekst i de ulike fasene, vil bli behandlet på et abstrahert nivå i kapittel 4. Dette kapittelet danner således en introduksjon til kapittel 5, hvor ulike konkrete eksempler på vekst og utvikling i bedriftene presenteres.

Hvordan bedriftenes prosjektaktiviteter bar preg av å være et kontinuerlig utviklingsarbeid som går langt ut over prosjektets varighet, gir en naturlig overgang til kapittel 6, som tar for seg læring på arbeidsplassen som utviklingsarbeid. Her vil ulike temaer og perspektiver på kompetanseutvikling bli berørt. Den røde tråden er hvordan den tause kunnskapen kan bli diskuterbar på arbeidsplassen slik at dette blir en naturlig og optimal arena for læring.

Del I kan med fordel benyttes som utgangspunkt for workshops, som grunnlag for bedriftsinterne og bedriftseksterne diskusjoner osv.

Del II

Rapportens del II omhandler perspektiver på vekst og verdiskapning i små og mellomstore bedrifter i Norge. Mye av retorikken både i den offentlige debatt og i bedriftslitteraturen behandler små og mellomstore bedrifter som om de er substansielt like store bedrifter, og bare ulike i størrelse. Dette er en av dimensjonene ved småbedriftspolicyen – og politikken som blir drøftet i del II, og som knyttes opp mot utforming og praktisering av virkemiddelapparatet. Til sist i denne delen vil relasjonene og koblingene, eller mangelen på sådanne, mellom mindre bedrifter og større relevante aktører, tematiseres. Helt avslutningsvis oppsummeres og sammenkobles hovedpoengene fra del I og del II.

Del 1

Landskapet mellom
person og bedrift

1

Prosjektgang og aktiviteter

1.1 Bedriftssamlinger

Prosjektet startet opp med en felles oppstartssamling for alle involverte. Hensikten med oppstartssamlingen var at bedriftene skulle starte prosessen med å bli kjent med hverandre både som personer og bedrifter. Viktigheten av at aktører som skal arbeide sammen i nettverk får tid til å bli kjent, kan vanskelig understrekes nok. Videre skulle bedriftene begynne å kartlegge hvilke egne utviklingsområder de ønsket å ta tak i. Samlingen startet med at samtlige deltagerbedrifter presenterte seg selv og bedriften i plenum før de overordnede planene for prosjektet ble gjennomgått.

Etter at AFI hadde gjennomgått noen eksempler på verktøy man kan bruke når man jobber med forbedringsarbeid, ble bedriftene delt inn i grupper etter sin naturlige tilhørighet i forhold til bransje. Resten av tiden på samlingen ble brukt til at bedriftene arbeidet med å definere egne utviklingsområder og -oppgaver. Bedriftene tok utgangspunkt i hvordan situasjonen så ut pr. i dag, for deretter å få tak i hvor man ønsket å bli bedre.

Ved at bedriftene ble nødt til å fortelle andre om hvordan forholdene var, ble de også selv mer bevisst på hvor det var behov for utvikling. På bakgrunn av redegjørelsene og diskusjonene, skulle hver enkelt bedrift foreta en grovplanlegging av et mulig forbedringsprosjekt i bedriften.

Da ikke samtlige deltagerbedrifter hadde anledning til å være til stede på oppstartssamlingen, ble denne gjentatt i en enklere variant, slik at alle bedriftene gjennomgikk en oppstart hvor de fikk anledning til å stille spørsmål.

På andre samling, hvor alle bedriftene deltok, var tema for diskusjonen hva og hvordan bedriftslederne hadde jobbet med utviklings tiltak i egen regi siden første samling.

På den siste og avsluttende samlingen ble status i bedriftene gjennomgått, og erfaringer og resultater både fra egne bedrifter og prosjektet ble diskutert både i grupper og i plenum.

1.2 Utvikling i hver enkelt bedrift

Mellom de tre samlingene hadde alle bedriftene et hjemmearbeid, som var å gjøre ferdig planen med hvor man ønsker å jobbe bedre, finne tiltak og verktøy – og sette i gang.

Mellom samlingene tok AFI kontakt med samtlige bedrifter for å høre hvordan arbeidet gikk. Kontakten skjedde enten pr telefon eller ved besøk, eller begge deler. Oppfølgingen bar preg av et ønske om å bidra positivt, og var ikke ment som noen form for kontroll. Det var bedriftene selv som definerte sitt fokusområde, og AFI søkte å bidra med konkrete verktøy og spørsmål rundt aktivitetene som hadde til hensikt å fremme refleksjonen rundt egne aktiviteter i bedriftene. Datafangsten startet gjennom samtalene med bedriftene rundt deres refleksjon om hvordan de jobbet og ønsket å jobbe.

1.3 Nettverkssamlinger mellom prosjektsamlingene

Deltagerbedriftene dannet 2 grupper for utveksling av erfaringer mellom samlingene. Gruppene besto av tømmerbedriftene på den ene siden, - og urmakeren, gullsmeden, fotografen og frisøren på den andre siden.

Nettverksmøtet mellom tømmerne ble gjennomført som et besøk på en av tømmerbedriftene. AFI deltok og skrev referat. Etter en omvisning på bedriften ble det gjennomførte utviklingsarbeidet gjennomgått, og nåværende utfordringer redegjort for. De andre bedriftene og AFI stilte spørsmål underveis.

I den andre nettverksgruppen deltok urmakeren, gullsmeden og fotografen. Møtet ble gjennomført i AFIs lokaler hvor AFI deltok og skrev referat.

Referatene ble diskutert til gruppedeltagerne etter møtet. En av hensiktene med referatene var å se samtalene rundt de konkrete aktivitetene og utfordringene i et mer generelt lys: Hva er det egentlig handlet om? Et eksempel i denne sammenheng er problematiseringen av begrepet ”vekst”: ”Bygge ned kan være veien til personlig vekst:

Er det administrasjon man vil bruke livet sitt på? Eller vil man tilbake til faget? Kan man ansette noen til å administrere? Eller kan man få mer fritid og totalt sitte igjen med det samme ved ikke å vokse kvantitativt? Er det vekst å bruke fritiden sin på arbeid?”

Slike oppsummerende refleksjonsrunder som skjedde i gruppene var ment å løfte diskusjonene opp til et mer generelt nivå samtidig som de ble mer fokuserte.

1.4 Referansegruppemøter

Ved siden av den felles oppstartsamlingen hvor referansegruppen deltok, ble det gjennomført ett referansegruppemøte hvor de foreløpige resultatene fra prosjektet ble lagt frem. Resultatene dannet grunnlag for temaer som ble videre bearbeidet i et eget faghefte, og gruppen kom med innspill til det fremlagte materialet.

1.5 Faghefte

Situasjonen i de 7 bedriftene var ulik, og hver av bedriftene holdt på med eller ønsket å utvikle ett eller flere ulike områder ved egen bedrift. Områdene var svært forskjellige, og de utviklet seg også i løpet av den tiden prosjektet varte. Hovedområdene kan oppsummeres som følger:

- bli bedre på markedsføring
- systematisere HMS-rutiner
- tilpasse organisasjonen til en annen produksjonsteknologi
- etablere bedre økonomistyringsrutiner
- etablere bedre rutiner for beregning og utarbeidelse av tilbud
- rekruttering og nyansettelse
- kartlegge arbeidsflyten for bedre fordeling av oppgaver mellom ansatte
- utvikle rutiner for å ta vare på lærlinger
- design og merkevareproduksjon
- bruk av elektronisk arbeidsflytsystem.

Diskusjonene mellom bedriftene både på og mellom samlingene viste meget tydelig at det ikke manglet på kunnskap om hva som kunne utvikles på de forskjellige områdene, eller kompetanse til å gjøre endringene, det vil si spesifikk utviklingskompetanse. Det som ble uttrykt som den største hindringen til faktisk å få gjennomført det bedriftslederen tenkte på, var at hverdagen var så travel, og at alt hang på en person – bedriftslederen.

Et eksempel er bedriftslederen som ønsket å gjennomføre en kartlegging av arbeidsflyten i bedriften. Hensikten var blant annet å sikre at lærlingen fikk et større arbeidsområde, og at kundene ikke bare skulle spørre etter, og ha tillit til, mesteren selv. Kartleggingen var dermed ledd i en større plan om profesjonalisering av bedriften. Etter første samling hadde lederen gått inspirert i gang og tenkt igjennom det hele, men hadde ikke møtt særlig entusiasme eller forståelse i egen bedrift. Så kom andre aktiviteter og prioriteringer i stedet, og kartleggingen kom i bakgrunnen. Ønsket om å gjøre en slik kartlegging ble imidlertid uttrykt på annen samling, og i andre samtaler. Det var altså ikke slik at kartleggingen ble vurdert som mindre viktig, det var bare vanskelig å finne tid til å gjøre den. Da planen i løpet av prosjektet kom opp for n'te gang spurte AFI lederen om hvordan han hadde tenkt å legge opp arbeidet. Det kom da frem at han hadde planlagt å tenke ut og tegne opp alt selv, og så presentere resultatet for de ansatte. Spørsmålet til ham var da om ikke det kunne være en ide å ta med alle de ansatte fra starten og sammen ”pusle” sammen en arbeidsflytoversikt? Den ville da bli mer nyansert ved at kunnskapen om arbeidsprosessen i bedriften ble spilt inn samlet. Denne tanken var helt ny. Lederen begynte å le og sa han var overrasket fordi han ikke hadde tenkt på dette selv. Det eksempelet viser er at selv om ledere vet både hva som trengs å gjøres, og hvorfor, så strander gode utviklingstiltak ofte på å finne ut *hvordan* et utviklingstiltak faktisk kan gjøres, og å få de nødvendige betingelser på plass for at jobben kan gjøres. Til dette trengs det vi kan kalle generell utviklingskompetanse.

Utviklingskompetanse

Når det gjelder bedriftsutvikling kan vi skille mellom *generell utviklingskompetanse* og *spesifikk utviklingskompetanse*. Sistnevnte kan betraktes som en type kompetanse som er knyttet opp mot en

spesiell type bedrift eller et spesielt område, for eksempel kompetanse om fagopplæring eller økonomistyringssystemer i håndverksbedrifter. Dette er noe annet enn kompetanse som er knyttet til selve prosessen, eller fremgangsmåtene man benytter for å oppnå resultater i bedriftsutviklingsarbeid. *Generell utviklingskompetanse* tar i større grad høyde for ulikhetene og kompleksiteten i bedriftene. Fordi det er mange variabler det må tas hensyn til når man skal starte utviklingsarbeid og etablere systemer, så trengs det også en mer generell tilnærming.

Figur 1 Spesifikk og generell utviklingskompetanse

<p>Spesifikk utviklingskompetanse</p> <p>Kompetanse på fremgangsmåter på spesifikke utviklingsområder</p> <p><i>Ikke overførbar til andre utviklingsområder i bedriften</i></p> <p><i>Eks. Kompetanse på informasjonssystemer</i></p>	<p>Generell utviklingskompetanse</p> <p>Kompetanse på fremgangsmåter på generelle utviklingsområder</p> <p><i>Overførbar til ulike utviklingsområder i bedriften</i></p> <p><i>Eks. Fremgangsmåter for organisering av gode prosesser</i></p>
---	---

I eksempelet ovenfor var det lite dramatik, og bedriften fortsetter greit uansett kartlegging. I andre sammenhenger kan det å ta fatt gjøre forskjellen på å være eller ikke være. I en av de andre bedriftene var det for eksempel et kritisk tema å få gode og kvalitetssikrede rutiner på utforming av tilbud på den ene siden av oppdragene, og gode rutiner for fakturering på den andre. Det kan virke enkelt på papiret, og det er enkelt når gode systemer fungerer.

Overgangen fra gode tegnebordsløsninger til god praksis er imidlertid en krevende jobb. Når bedriftslederen i tillegg har en finger med i alt, og liten tid, er det ofte vanskelig å sette av de ressursene som kreves.

På bakgrunn av innspillene fra bedriftene, både i hva de ønsket å jobbe med for å sikre vekst i egen bedrift, og hvordan de gjorde, eventuelt ikke gjorde, utarbeidet AFI et faghefte om prinsipper for bedriftsutvikling (Mesterbrevnemnda, Faghefte 02/04). Her gjennomgås en rekke av de mulige utviklingsområder som kan være aktuelle for en liten bedrift, med fokus på hvordan en leder kan legge opp en systematisk utviklingsprosess.

1.6 Mesterbrevnemndas kontaktkonferanse

På siste samling ble hver av bedriftene bedt om å gjøre opp status. Når hver og en så seg tilbake var det overraskende mye som hadde skjedd av endringer. Overraskelsen skyldtes at såpass mye hadde skjedd. Noe var planlagt. Elektronisk arbeidsflytsystem var innkjøpt og så vidt i bruk. Rekruttering og ansettelser var gjort. Nettverk var dannet med andre som måtte tilpasse seg en ny produksjonsteknologi. HMS-rutiner var gjennomgått. Noen av endringene var ikke planlagt. En hadde fått kjennskap til et nytt timelistesystem som kvalitetssikret produksjonen fra en av de andre bedriftene, og hadde innført det i egen bedrift. En skulle flytte inn i nye lokaler. En konkurs var rykket nær. En hadde mer fokus på design. Og noen planlagte aktiviteter var slett ikke gjort, som utarbeiding av et markedsføringsopplegg. Økonomien i den enkelte bedrift var ikke tema i prosjektet, og bortsett fra én bedrift, rapporterte ingen om dette som en kritisk faktor på dette stadiet. Bedriftene var på vei mot vekst i den retning de selv hadde sett for seg. Hvilke deler av utviklingen som skyldtes deltagelsen i prosjektet, og hva som uansett hadde skjedd, er det ikke mulig å gi noe klart svar på. Gjennom en muntlig evaluering ga deltagerne imidlertid uttrykk for at deltagelse i prosjektet hadde vært lærerikt.

Disse refleksjonene dannet grunnlag for presentasjonen av prosjektet på Mesterbrevnemndas kontaktkonferanse hvor deltagerbedriftene skulle synliggjøres. To av bedriftene, fotograf Jens A. Eldøy og tømremester Magne Stenberg, presenterte utviklingsforløpene fra sine egne bedrifter. I tillegg ble mer generelle innsikter fra prosjektet presentert.

2

Dimensjoner i den metodiske tilnærmingen i prosjektet

2.1 Prosjektets hensikt og mål

Hovedmålet med prosjektet var å finne hva som fremmer og hemmer vekst i små bedrifter. Et annet mål - som også var det som genererte data til å kunne si noe om hovedproblemstillingen - var å motivere og tilrettelegge for at deltagerbedriftene skulle drive konkret bedriftsutvikling i egen bedrift. Å fremme bedriftsledernes forståelse for at det er en praktisk forskjell mellom å drifte kontra utvikle en bedrift, var en viktig del av prosjektets innebygde logikk. Ved å følge bedriftenes aktiviteter og refleksjoner gjennom prosjektperioden, både enkeltvis, som mindre grupper og som den totale prosjektgruppen, fikk vi tak i essensielle dimensjoner som vi i denne rapporten har søkt å fokusere og analysere på et mer generelt og allmenngyldig nivå.

2.2 Ulike fokusnivåer i prosjektet

Prosjektet berørte ulike nivåer i forhold til bedriftenes vilkår for vekst: det overordnede nivå (rammebetingelser for å drive småbedrifter i Norge i dag), det organisasjonsmessige nivå (hvordan bedriftene er organisert, hvilke systemer som er etablert osv.) og individnivå (eierens tenkning og praksis rundt å drive bedrift og ledelse).

Prosjektets aksjonsfokus i prosjektperioden var ikke rettet mot det overordnede nivået, men de totale prosjektresultatene i forhold til bedriftenes handlingsrom og stemme inn i det offentlige og politiske rom berører også dette nivået.

Når det gjelder det organisasjonsmessige - og individuelle - nivået i bedriftene, fant vi at disse nivåene var nært knyttet sammen, og at man ikke kunne endre det ene uten å endre det andre. Dette betyr også at man ikke kan jobbe med det ene nivået uten også å jobbe med det andre. På sett og vis utgjorde bedriftseierens virkelighetsoppfatning, som gjerne fremstår som taus kunnskap¹, det teoretiske fundamentet

¹ Med "taus kunnskap" menes en blanding av kunnskap og erfaring som "sitter i ryggmargen". For eksempel når man lærer å kjøre bil tenker man bevisst på alt fra å

som hun eller han handlet på bakgrunn av. Dette handlingsfundamentet var gjerne nedfelt i normer for hvordan man skulle jobbe i bedriften. Sagt på en annen måte, så fant vi at man vanskelig kunne berøre organiseringen av bedriften uten også å endre eierens tenkning rundt hvordan bedriften best kunne drives og utvikles. Dette kom blant annet til uttrykk gjennom dilemmaet med hvordan ansatte i bedriften kan levere et produkt som kunden er fornøyd med når varen er knyttet opp mot eieren selv. Hvilke organisasjonsmessige grep kan man da gjøre? Et annet eksempel er at selv om bedriften driver med et håndverksfag, så driver de også butikk. Dette er noe de fleste bedriftseiere vet, men som mange i mindre grad fokuserer eksplisitt på. Hvordan kan man systematisk sikre kompetanseutvikling for de ansatte også på dette området? Hvordan lærer man bort dette på en god måte?

2.3 Å utfordre det rådende verdensbilde for bedriften

Den som er best egnet til å foreta en analyse av hva som fremmer og hemmer i vekst i den enkelte bedrift er, ikke overraskende, eieren av bedriften. Samtidig er det nettopp eieren av bedriften, som er preget av bedriftens historie og bedriftens nåværende drift, som kan være med på å tegne ett verdensbilde av bedriften som det eneste korrekte. Med dette menes at selve måten bedriften blir drevet på blir fremstilt som den tatt-for-gitte sannheten, det er bare slik det ER, og på denne måten hindres også nytenkning og utvikling. Av denne grunn trenger bedriftseieren å bli utfordret på ”verdensbildet for bedriften”.

Viktige utfordrere i denne sammenheng er bedriftens øvrige ansatte og andre bedrifter som kanskje driver sin bedrift på en annen måte og har andre erfaringer og derfor tenker annerledes rundt drift og utvikling. Det er ikke slik at man liker å bli fortalt at man tar feil, eller at man ikke gjør ting på en optimal måte, og det er for bedriftseierne, som for oss alle andre, lett å gå i forsvar i en slik situasjon. Det er derfor viktig å tilrettelegge for gode prosesser mellom de involverte, slik at det bygges opp trygghet for gode dialoger hvor man kan snakke om gamle

ha på setebeltet, hvor gass- og bremsepedalene er, til hvordan man girer osv. Man snakker med kjørelærer og andre om erfaringene med bilkjøringen. Etter noen år som sjåfør tenker man nesten ikke over hva man gjør lenger. Da er kunnskapen om bilkjøring blitt ”taus kunnskap”.

ting på nye måter. Slike samtaler kan frembringe *ny kunnskap og nye erkjennelser* som går ut over det hver av personene besitter for seg.

2.4 Å snakke om her og nå

I prosjektet tok AFI rollen som prosessveiledere for å fremme gode prosesser og gode samtaler. En viktig oppgave var da å sikre at bedriftene snakket om egen bedrift *slik den var i dag*. Dette kan i første øyekast fremstå som en banal og lite utfordrende oppgave, men det kan kreve styrke å snakke om reelle og konkrete utfordringer i egen hverdag til andre bedriftseiere og forskere. Det er mye enklere å snakke om ting man er trygg på, slik som fag eller strukturelle rammevilkår for småbedrifter i Norge. Dette er forhold som ligger utenfor det man selv umiddelbart kan gjøre noe med. Å snakke sammen med nye mennesker på nye måter i en ny sammenheng, er utfordringer for de fleste av oss.

Av denne grunn hadde bedriftsamlingene form av dialogkonferanser der hensikten var å styrke bedriftenes handlingsevne til å håndtere utfordringene de sto overfor, (Pålshaugen 1991). Samlingene var organisert som en veksling mellom innlegg, gruppearbeid og refleksjon i plenum. På denne måten økte bedriftenes individuelle og felles forståelse for oppgavene de sto overfor og de klarte i større grad å nyttegjøre den kompetansen som lå i gruppen på hva som skal til for å håndtere disse utfordringene. En slik fremgangsmåte, som bygger på deltagerens egen kompetanse og kjennskap til egen situasjon, står i motsetning til det å diagnostisere situasjonen utenfra, og foreskrive en løsning. Forskerne får på denne måten funksjonen som prosess-støtte fremfor problemløserne.

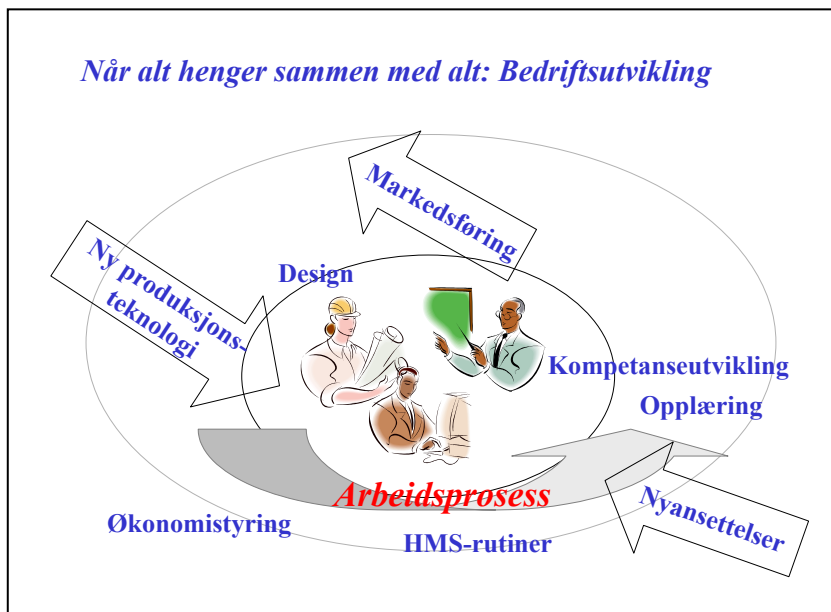
Erfaringsmessig vet vi at noen prinsipper for å få til gode prosesser i slike situasjoner er følgende:

- Å tydeliggjøre at AFI som forskningsaktør i sammenhengen ikke besitter svarene på hva som er riktig og gal måte å drive bedrifter på, og å gjøre bedriftene trygge på at prosessveilederne har tillit til at det er det bedriftene som kan.
- At det er bedriftenes egne oppgaver og mål som er det sentrale. Bedriftene skal ikke "levere" noe som ligger utenfor deres egen interesse til prosessveilederne eller prosjektledere.

- Å skape en erkjennelse av at det å snakke om hvordan man driver bedriftene er en nødvendig betingelse for å utvikle bedriftene videre. Av denne grunn bør bedriftssamlingene prege av å være arbeidsseminarer fremfor seminarer preget av presentasjoner
- Å skape gode prosesser for at bedriftene kan bli kjent med hverandre og utvikle tillit slik at de blir villige til å dele refleksjoner rundt hvordan de driver og utvikler bedriften sin pr i dag, - både på godt og vondt
- Å bevisstgjøre bedriftene om at det er *noe annet* å snakke om hvordan ting er *i dag* enn å snakke om hvordan ting var tidligere. Det må likevel være lov til å fortelle gamle ”skremselshistorier” om hvor ille ting har vært.

2.5 Organisering av bedriftsutviklingsarbeid i en liten bedrift

Figur 2 Når alt henger sammen med alt



Det var med andre ord behov for å definere klare utviklingsområder, og ut fra disse konkretisere hvilke utviklingsoppgaver som måtte gjøres.

Mange personer har ideer til hvordan ting kan gjøres bedre, og like mange forteller om mangel på tid til å drive forbedringsarbeid. Som en leder sa: "det er tungt å begynne å jobbe annerledes". Dette faktum kan være verdt å dvele litt ved. Det trenger ikke være selve tidsmangelen som er problemet, men at det er vanskelig å få "tak" på hva man skal gripe fatt i. Dette er et kjent og vanlig problem, og kan løses ved å tenke at det er et skille mellom *driftsoppgaver* og *utviklingsoppgaver*. Driftsoppgavene kommer igjen og igjen i en jevn årlig rytme. De er godt kjent og del av rutine. Det betyr ikke at de er statiske, for det skjer forandringer hele tiden. Hvis vi så på bedriftene, alle endringene til tross, så var bildene stort sett mer preget av kontinuitet enn av manglende stabilitet.

Når det gjaldt utviklingsoppgaver derimot, fant vi i flere tilfeller ikke samme systematiske tilnærming. Det var en rekke endringer på gang samtidig, hele tiden. De fleste var koblet til forbedring av de løpende driftsoppgavene, noen ikke. Det ble prøvd forskjellige ting, noen ganger gikk det bra, andre ganger ikke. Det som var felles, var at disse forsøkene i liten grad var del av noe samlet strategisk grep.

Dette kan skyldes manglende rutiner, manglende ressurser, kompetanse og mye annet. I prosjektet var det imidlertid et annet forhold vi var opptatt av å få frem. Nemlig det enkle, men oversette faktum at bedrifter utgjøres av personer. Hver person i bedriften har ulikt eierskap til driftsprosessen, og ulike praktiske utfordringer knyttet til den. Det sier seg da selv at det vil være ulike meninger om *hvilke saker* man bør gripe fatt i for å bli bedre. Videre er det slik at det som fortoner seg som et stort problem for noen, er en liten detalj for andre, slik at selv om det er enighet om hvilken sak man bør angripe, kan det godt være mange meninger om *hvordan* man griper saken an. Og om man blir enig om hvilken sak man bør angripe, og hvordan, trenger man slett ikke bli enige om *hvem* som skal håndtere den. Vi så tendenser til at bedriftslederne plasserte hovedansvaret ene og alene hos seg selv. Da hadde de samtidig plassert ansvaret for løsningen ene og alene hos seg selv. Ved å tilrettelegge for en prosess som gjorde det mulig å komme frem til *hvilke utviklingsoppgaver* som skulle prioriteres, *hva* som skulle gjøres, *hvordan* og av *hvem*, er grunnlaget for å ta fatt i utviklingsoppgavene lagt. For at disse prosessene skal være i tråd med bedriftens forretningsstrategi, og faktisk gjennomførbare, kan denne typen operasjonalisering bare gjøres internt i bedriften, og det var derfor, som nevnt, lagt opp til oppfølging også av hver bedrift mellom samlingene.

2.6 Tekst som utviklingsaktør og utgangspunkt for dialog

Et annet grep i prosjektet var å benytte referater fra de ulike bedriftssamlingene som ”tekst som utviklingsaktør”. Med dette menes at referatene ble utformet som *temareferater*, hvor refleksjoner som fremkom i samtale ble samlet under overskrifter som søkte å gjengi knagger om hva samtale handlet om på et mer generelt nivå. Utfordringen for forskeren lå her i ikke å trekke samtale opp til et *for generelt* nivå, samtidig som at nivået ikke måtte bli *for konkret* slik at det ikke fremkom at bedriftene hadde snakket om utfordringer med

det samme opphav, men med ulikt uttrykk. Et eksempel på dette er at bedriftseierne snakket mye om hvor liten tid de hadde, hvor lett det kunne være at ting gikk galt hvis de ikke selv var til stede i bedriften hele tiden, at de ansatte heller slappet av enn å ta tak i forefallende arbeid hvis det ble en stille periode osv. Dette er hjertesukk som kan bindes sammen rundt forhold som handler om at styringen i bedriften ikke ble ivaretatt gjennom gode systemer, men *gjennom eieren selv*. Nå er det ikke slik at forskeren har rett til å definere hva det egentlig handler om, slik at det å bruke teksten som en utviklingsaktør i forkant av dialog i denne sammenheng betyr å prøve ut ulike innfallsvinkler for å se om dette stemte med det bedriftseierne opplevde som sin virkelighet.

2.7 Kumulativ kunnskapsutvikling

Gjennom hele prosjektet var det en underliggende premiss at det var erfaringene, begrepene og aktivitetene i prosjektet som skulle være førende for kunnskapsutviklingen. Kunnskapsutviklingen skulle med andre ord skje innenfra, og i det praktiske og konkrete. Prosjektet begynte åpent med at bedriftslederne selv definerte sine utviklingsområder, og diskusjonene rundt arbeidet med utviklingen av bedriftene var utgangspunktet. Det viste seg så at enkelte temaer gikk igjen i samtalene, og det var erfaringer med enkelte hindringer eller problemer som var ganske like. Det å oppdage at man ikke var alene om å ”tenke slik”, at utfordringene, eller måten å løse dem på, ikke var unike, bidro til læringsprosessen internt i prosjektet. Det bidro også til å avdekke temaer av mer generell betydning. Disse utforsket vi da videre, enten ved å diskutere dem med prosjektdeltagerne, med referansegruppen eller oppdragsgivere, som en form for faglige diskusjoner av innsikter og antagelser som var vokst frem underveis. Til slutt så vi dette i forhold til litteraturen om små og mellomstore bedrifter i Norge. Dermed ble deres omfattende erfaring med liv og virke i små bedrifter også spilt inn i forhold til kunnskapsutviklingen i prosjektet. Vi la hovedvekten på å identifisere det vi oppfattet som typisk, både med hensyn til problemer og muligheter når det gjelder å skape vekst i en liten bedrift. Kunnskapsutviklingen var dermed kumulativ, og den skjedde fra det praktiske og konkrete og til det abstrakte og generelle, og tilbake igjen.

3

Vekst

Som nevnt utgjør små og mellomstore bedrifter er viktig del av norsk økonomi, og disse bedriftene er viktige for økonomisk vekst.

At små og mellomstore bedrifter bidrar til omstilling i næringslivet er et gjennomgangstema i litteraturen. Dette har sammenheng med omløphastigheten av denne typen bedrifter:

- Man regner med at om lag 60 % av arbeidsplassene er skiftet ut i løpet av en femårsperiode,
- at 10 % av bedriftene avvikles,
- og 10 % nye kommer til hvert år (Småtinget 2004).

Om en konkurs eller avvikling er vanskelig i hvert enkelt tilfelle, så er antagelsen at totalt sett så bidrar nye bedrifter til at det utvikles eller utnyttes ny kompetanse, ny teknologi, på nye produkter og/eller nye nisjer i markedet. Siden nyetablering ikke har vært et tema i prosjektet har vi ikke gått videre inn i disse problemstillingene, så interessante de enn er. Vi har i stedet valgt å fokusere på hva vekst betyr i allerede etablerte bedrifter, og hvordan man arbeider med vekst på de ulike nivåene.

3.1 Hvordan hemme vekst i små bedrifter?

Alt fokus på hvordan fremme vekst - den positive vinklingen - kan i noen grad være med på å forsterke en oppfatning av småbedriftene som skjøre skapninger som må vernes og pleies. Ellers som en av prosjektdeltagerne sa det: ”dette her er risikosport”. Som et tankeeksperiment kan det imidlertid være verdt å stille spørsmålet på hodet – hvordan hemme vekst i små bedrifter? Det første som slår en er at det vil være bortimot umulig. Det er så mange, de er så forskjellige, de opererer i så forskjellige markeder, produkter og på måter at bortsett fra å forby dem (som ganske sikkert ville føre til en rask og sterk oppblomstring av den grå og svarte økonomien), så skal det svært mye til for å hemme vekst i små og mellomstore bedrifter. På den annen side, når det da gjelder å fremme vekst, så indikerer dette mangfoldet

at det også vil være vanskelig å finne tiltak og systemer som treffer alle. Ikke minst gjelder dette fordi vekst kan bety flere ting.

3.2 Hva er vekst?

Spørsmålet om hvordan vekst i små og mellomstore bedrifter kan fremmes, har vært et gjennomgangstema siden småbedrifter ble tematisert som et eget aksjons- og forskningsfelt fra rundt 1970-tallet. Da oppdaget man at disse bedriftene i økende grad bidro til økonomisk vekst. Hvor sterk trenden var, og hvilken rolle den spilte i ulike bransjer er det imidlertid uenighet om. Og det er usikkerhet om akkurat hvilke mekanismer som spiller inn på akkurat på hvilke måter. Et sitat fra en gjennomgang av forskningslitteraturen om småforetaks betydning for økonomisk utvikling kan fungere som illustrasjon på dette: ”I flere av studiene fremheves det også at småforetakene spiller en viktig rolle for sysselsetting og innovasjon. Småforetakene svarer for en stor og økende andel av veksten i sysselsettingen i flere land, og nyetableringer og nedlegginger bidrar til å skape en nødvendig dynamikk og omstilling i næringslivet” (Kvinge og Langeland 1995:18). I litteraturen om små og mellomstore bedrifter defineres vekst nesten utelukkende i forhold til vekst i sysselsetting, verdiskapning og/eller innovasjon, men det er lite fokus på hvilke mekanismer som *generer* vekst, eller hvordan de som driver bedriftene selv definerer vekst. For da blir bildet mye mer nyansert.

Gjennom prosjektet kom det frem at vekst kunne ses i forhold til mange ulike forhold. Vi har valgt å behandle dem som seks ulike temaer i forhold til fokusnivåene i prosjektet. På individnivå handler det om personlig vekst. På organisatorisk nivå om økonomi og bedrift, og på overordnet nivå om fag, nettverk og infrastruktur.

Personlig vekst

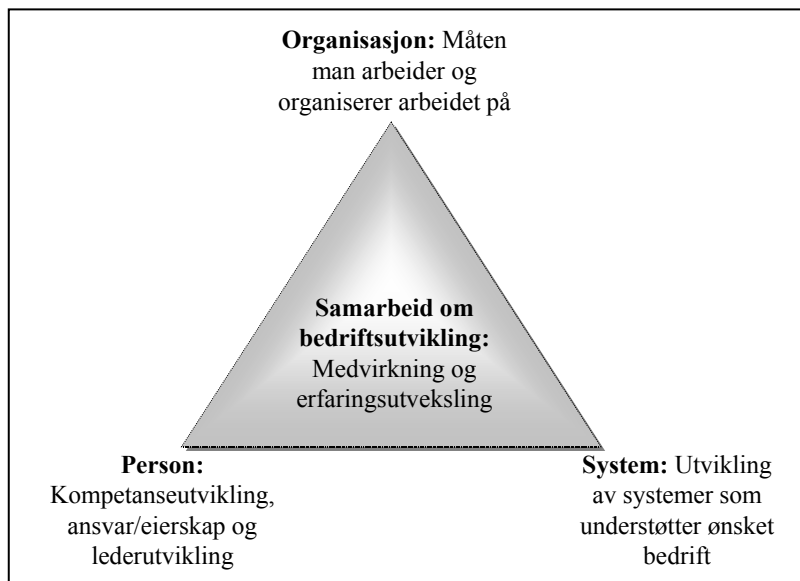
I en liten bedrift er det få mennesker, dermed blir eieren mye mer sentral for utviklingen av den lille bedriften, enn for eksempel en leder i en stor bedrift. Og dermed blir eieren (og de ansattes) egenutvikling en mer direkte konsekvens for driften. (Det er jo da egentlig litt bakvendt at det er de store bedriftene som har ressurser nok til å satse på egenutvikling!).

Eierens personlige vekst er rett og slett en betingelse for bedriftens vekst. Dette ble beskrevet som ”å våge å prøve seg på mer”. Den personlige veksten kan stimuleres på flere måter, først og fremst gjennom ulike former for opplæring, for eksempel gjennom forbundene, som vi hadde konkrete eksempler på. Veksten kan også komme gjennom å etablere nettverk. Men det å samarbeide tar tid og ressurser, og småbedriftseierne har ikke selv ressursene til å initiere og vedlikeholde samarbeidsarenaer og legge opp regien. Her er de i stor grad avhengig av at andre kan legge til rette for dette.

Fra person til system

Noe av det som mest hemmer vekst i en liten bedrift er at eieren blir en for ”knapp ressurs”. Hvis det bare er eieren som kan gjøre håndverket, er det begrenset hvor mange kunder man kan betjene. Skal ansatte overta kundearbeidet, må de ikke bare ha fagkunnskapen på plass. De må ha kjennskap til bedriftens rutiner, produkter, prising osv. Skal bedriften vokse må slike ting ikke være gjemt bort i eierens hode. De må være nedfelt i systemer og arbeidsmåter som de ansatte kjenner. I en svært liten bedrift får de ansatte kjennskap til dette gjennom daglig samarbeid med eier. Men jo flere ansatte bedriften får, jo mindre kan eier jobbe tett med alle. Da blir gode systemer enda mer kritiske. For en eier handler det om å utvikle systemer som både er gode og kjent av de ansatte, slik at man kan gå fra full oversikt gjennom å være til stede, til full oversikt gjennom gode systemer.

Figur 3 Utvikling av systemer



Det er gjennom utvikling av systemene at kompetanseutvikling og bedriftsutvikling skjer.

Utvikling av slike robuste systemer er en betingelse for vekst. Det krever tid, systematisk arbeid og tålmodighet for å få det på plass. Det handler derfor om hvordan man kan gripe fatt i ulike deler av bedriftens virksomhet med tanke på å utvikle den type systemer som gjør at bedriften kan bli mer enn eieren – og at eieren kan få tid til å være mer enn bedriften!

Arbeid med vekst internt i bedriften

Å skape vekst i en bedrift kan i praksis ikke foregå uten å involvere ledelse og ansatte i bedriften.

En hovedutfordring når bedriften vokser er selvsagt finansiering av veksten. Det er det mange som glemmer. Og når det begynner å gå fort i svingene er det også fort gjort å ikke gjøre jobben med å kvalitetsikre anbudene godt nok, sørge for opplæring, for HMS og andre ting heller. Det kan fort gå over stokk og stein. Det koster litt å ta fatt i slikt på en systematisk måte, men denne kostnaden er liten i forhold til kostnadene ved en konkurs, eller ved nedbygging.

Den enkeltfaktor som mest kan bidra til vekst i en liten bedrift, er å få systemene og kunnskapen om bedriften ut av eierens hode og over i papirer, systemer, rutiner, lokaler – og de ansattes hoder. Bedriften blir da mye mindre sårbar og mye mindre personavhengig. Å få dette til er ingen enkel jobb, og utviklingen må derfor planlegges og systematiseres. Alt kan ikke gjøres på en gang, men man må sette av tid og ta del for del.

Økonomi

Når det gjaldt økonomi, var dette klart den viktigste forutsetningen for vekst. Bedriften må ha en økonomi som gjør vekst mulig. Først og fremst handler det om solid nok kapitalbase, og god nok likviditet. Nok er stikkord her – svært kravstore var bedriftslederne ikke. Men småbedriftseiere opplever ofte at penger er dyrere for dem enn for store bedrifter, nettopp fordi de vurderes som mer risikable investeringer. I tillegg kommer det at Norge har en liten kapitalbase og få og svake finansieringsinstitusjoner sammenlignet med andre land. Kapitaltilgangen er dermed begrenset. Svært mye av investeringene i små og mellomstore bedrifter er selvfinansiert – noe som igjen selvfølgelig påvirker mulighetene til å vokse. Dette er påpekt en rekke ganger i ulike publikasjoner.

Gleden ved håndverksfaget

Bedriftene i prosjektet var alle ledet av fagfolk – folk som kunne et fag, som hadde glede av og interesse for faget sitt. Vekst i bedriften kunne også bety en anledning til utvikling av eget fag. Dette ga igjen motivasjon til justering, forbedring av eller utvikling av helt nye produkter eller arbeidsmåter. Dermed dreide vekst seg også om annet enn økonomi, selv om kraften i gleden ved håndverksfaget gjerne ga positive konsekvenser for økonomien. Gleden ved håndverksfaget kunne imidlertid også virke veksthemmende fordi mesteren, som også var leder av bedriften, glemte at økonomi og administrasjon også er fag som må ivaretas.

Det kan være vel verdt å tenke på hva som kan gjøres på fagområdet for å stimulere til vekst i en liten bedrift. Mulighetene man har gjennom mesterbrevordningen, eller gjennom for eksempel lederopplæring i regi av Norsk Byggmesterforbund, er eksempler på denne typen stimulans.

I denne sammenheng kan det også være verdt å tenke på at det ikke bare handler om innholdet i opplæringen, men at opplæring også gir mulighet til identitetsbygging og bekreftelse på faglig tilhørighet. Dette kan skape stolthet og trygghet, som igjen kan stimulere til vekst.

Å vokse gjennom nettverk

Som nevnt ovenfor inngår eier og leder av en liten bedrift i mange ulike typer sammenhenger, på markedsplassen, i slekta, innen fagmiljøer osv. Dette betyr at det er et stort potensial for vekst i å arbeide systematisk med utvikling av sine nettverksrelasjoner. En bedriftsleder som ønsker vekst i bedriften kan med fordel stille seg spørsmålet om det er mulig å utnytte eksterne relasjoner på bedre måter, om det er behov for å etablere nye kontakter, og hvis det er det – hvordan kan man da innrette seg for å utvikle relasjonene. For eksempel kan det være svært matnyttig å skape seg nettverk med ledere for andre små bedrifter, som jo ofte strever med de samme oppgavene – og prøver samme typer løsninger. Grunnlaget for å lære av andre er stort.

Nettverksarbeid, både innenfor bransjer og på tvers av ulike bransjer, kan åpne for nytenkning og innovasjon både med henblikk på produkter, tjenester og produksjonsmåter. Slikt arbeid gir nye muligheter for læring og kunnskapsutvikling både innenfor eget håndverksfag, og i forhold til hvordan bedrifter kan utvikles og driftes. Nettverksarbeidet krever ulike arenaer hvor deltagerne kan snakke sammen og utvikle et systematisk samarbeid.

Infrastrukturens betydning

Når det gjelder det overordnede nivået, handler det om å lage sosiale relasjoner rundt bedriftene – skape gode og varige koblinger som gjør at hver og en av småbedriftene blir mindre alene, skape koblinger mellom bedriftene selv og deres nettverk, men også samarbeid med andre kompetansemiljøer. Dette vil ikke skjer av seg selv. Noen må være i stand til å ta hånd om regien for disse samarbeidsordningene. Noen må rigge til møteplasser, overvåke fremdriften, forberede agendaene, sikre at de rette aktørene er til stede (som for eksempel småbedrifter generelt, og kanskje handel og håndverk spesielt, som vi ser eksempler på i andre prosjekter om regional næringsutvikling). Det må med andre ord også investeres i infrastrukturen rundt bedriftene.

4

Hvordan håndterte bedriftene sin egen vekst?

4.1 Kunsten å fremme en balansert vekst

Som nevnt er vekst langt fra et entydig begrep, og bedrifter kan vokse i mange ulike henseender. I løpet av prosjektperioden, både gjennom våre samtaler med bedriftene og bedrifteiernes samtaler seg i mellom, fremkom det at betydningen av begrepet ”vekst” skiftet ettersom begrepet ble brukt på det organisasjonsmessige eller individuelle nivå. Det viste seg allikevel at nivåene for vekst på ulike vis henger sammen. Et eksempel er at en bedriftseiers behov for faglig påfyll og vekst kan kreve at hun kan reise bort på et fagseminar i trygg forvisning om at bedriften drives på en god måte. Muligheten til faglig vekst henger i dette eksempelet sammen med at bedriften har etablert og implementert gode systemer slik at driften blir ivaretatt også når eieren er borte.

Vekst på ett område kan for en tid hindre vekst på andre områder. Et eksempel på denne gjensidige avhengigheten kan være at økonomisk vekst for en bedrift i visse perioder kan kreve at eieren jobber ”hele døgnet”, fordi bedriften ikke har økonomi til å ansatte flere. Da nytter det naturlig nok heller ikke å etablere gode systemer. Tidsklemmen kan utelukke faglig vekst, noe som kan være helt på sin plass for en periode, men som kan bli det som undergraver eksistensgrunnlaget for bedriften hvis det varer over lengre tid. De to foregående eksemplene kan synes like, men det er dog en vesensforskjell ved at bedrifter ikke alltid har ressurser til å gjennomføre alle gode tiltak parallelt, men må prioritere på en god måte. Og det er dette som er utfordringene i det å drifte og utvikle bedrifter; ikke å gå inn i ett spor for hvordan bedriften driftes, men kontinuerlig revurdere nye muligheter for arbeidsorganisering og andre grep slik at utvikling blir en integrert del av hvordan man tenker drift.

Hva som fremmer og hva som hemmer vekst i bedrifter er ikke nødvendigvis to ulike sider av samme sak. Med dette menes at det ikke nødvendigvis er fraværet av visse elementer som fremmer vekst eller tilstedeværelsen av elementer som fremmer vekst. Dette betyr at ulike faktorer, - både de som fremmer og hemmer vekst, virker

sammen i en kompleks dialektisk prosess. Konsekvensen av dette er at *analysen av hva som fremmer og hemmer i vekst i den enkelte bedrift også må gjøres lokalt i den enkelte bedrift*. Et eksempel på dette er en av bedriftene som var med i prosjektet som vokste kraftig i forhold til ordrettilgangen i en periode. Omsetningen økte kraftig, men bunnlinjen ble det samme. Dette betydde at pengene forsvant et ukjent sted på veien, og at bedriften vokste ukontrollert og for fort. Den hadde ikke etablert systemer som var gode nok til å takle en slik voldsom vekst. Dette indikerer at *områdene bedriftene vokser på må være balanserte i forhold til hverandre*, - noe som kan være en stor utfordring for en bedriftseier å hanskes med i det hun kan oppleve at alt skjer på en gang.

4.2 Første fase av bedriftsutvikling: Visst gjør det vondt...

Å drive med bedriftsutvikling for å sikre sunn vekst er ikke noe man gjør "over natten". Bedriftsutvikling er et kontinuerlig arbeid som tar tid og ikke minst er det et arbeid som krever modning. Det å tenke bedriftsutvikling som en integrert del av den daglige drift, som en slags refleksiv ryggmargsrefleks, må være det optimale målet.

I starten av et slikt møysommelig arbeid er det ikke uvanlig at man både som bedriftseier og som ansatt kan bli frustrert. Tiden og kreftene man bruker på å problematisere det eksisterende, og søke å finne nye løsninger på både gamle og nye problemer, kan oppleves som bortkastet. Årsaken til dette er at fokuset på hva man skal ta tak i i startfasen av utvikling i bedriften lett kan oppleves som enten for stort og nytteløst å arbeide med, eller for lite og trivielt å bruke tiden på. Derfor er det i denne fasen viktig å søke å holde motivasjonen oppe og orke å søke videre: både etter de viktigste sakene å starte med, det riktige fokuset på sakene, hvilke personer som bør involveres i arbeidet og ikke minst hvilke aktiviteter som skal utføres.

Et annet moment er at det ikke skal være noen skam å endre kurs. I utviklingsarbeid er nettopp det å korrigere kursen en del av det som *er* utviklingsarbeidet. Hvis man fra starten av prosessen visste hvor man skulle og hvordan man skulle komme dit, så ville man sannsynligvis også ha vært der for lenge siden.

4.3 Andre fase av bedriftsutvikling: ...når knopper brister

Erfaringene fra bedriftsutviklingsprosjektet viste at en av bedriftene som allerede var godt i gang med sitt utviklingsarbeid, i den første 2-årsperioden av utviklingsarbeidet hadde slitt med å finne en velfungerende kurs og funksjonell form. Både ledelsen og de ansatte opplevde at de brukte mye tid og energi på dette, men at bedriften likevel sto stille. Stillstanden materialiserte seg i at man ikke fikk kvittert ut noen av tiltakene som var oppført i handlingsplanen. Etter omtrent to år gikk stillstanden over i en god prosess og i løpet av kort tid skjedde det mye i bedriften. For eksempel fikk prosjektlederne for de ulike byggeprosjektene klarere ansvarsområder og oppgaver, slik at driften totalt sett ble mer effektiv. Da vi spurte bedriften om hva som gjorde at det løsnet, hadde både ledelsen og de ansatte vanskelig for å gi et klart og konkret svar. Det var vanskelig å peke på en faktor som gjorde at det løsnet, og det var vanskelig å tidfeste når det egentlig løsnet. Dette illustrerer at bedriftsutvikling er en prosess som har en modningsdimensjon ved at det er vanskelig å forklare hvordan *det en gang var* fordi man i dag *er et annet sted og tenker annerledes*. Dette henger sammen med prosessen med stadig å prøve ut nye tiltak, reflektere over resultatet, for deretter å justere tiltak og endre aktiviteter. Ved at lederen og de ansatte prøver ut praktiske tiltak og reflekterer over resultatene både individuelt og i fellesskap, skjer både en individuell og kollektiv læring på arbeidsplassen.

Hvis man for eksempel fører opp i handlingsplanen at prosjektlederne skal få klarere ansvarsområder, så er dette en målsetting som krever en rekke ulike aktiviteter: man må kartlegge hvordan prosjektledernes ansvarsområde er pr i dag både i teorien og i praksis, man må finne ut hvordan man ønsker å ha det, man må vurdere hvilke tiltak som skal til for at man skal komme dit man vil, og man må iverksette tiltakene og følge de opp, samt evaluere om de virker slik de er ment å virke. Dette er eksempler på aktiviteter som henger sammen og som tar tid. Utviklingsarbeid handler i stor grad om å finne frem til *måter å arbeide på* for å få frem det resultatet man ønsker.

Fordi det er lett å gi opp i en modningsfase hvor resultatene av innsatsen ikke trer så tydelig frem, er det spesielt i tidlige faser av bedriftsutviklingen virksomheter har behov for ulike typer verktøy,

kompetansepåfyll, ekstern støtte eller lignende. En støtte utenfra kan, foruten å tilrettelegge for gode prosesser, blant annet fungere som bedriftens hukommelse og minne den på, til tross for opplevelsen av det motsatte, at den faktisk har beveget seg. Kanskje kan man som prosessveileder og støttespiller ikke vise til at saker er blitt haket av i handlingsplanen, men sannsynligheten for at bedriften etter hvert har begynt å snakke om gamle og nye forhold på *nye* måter, er noe de fleste bedrifter trenger å bli minnet på. Denne påpekningen er relatert til at det er *metoden* bedriften bruker for å utvikle seg, som er i ferd med å ta form. Metoden for hvordan man snakker og arbeider sammen er nøkkelen til endring.

5

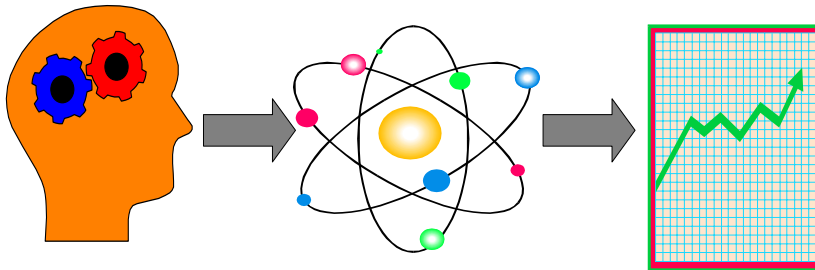
Eksempler på vekst og utviklingsprosesser i bedriftene

5.1 Fra far til sønn eller fra person til system?

Noe av det som primært hemmer vekst i mindre bedrifter er at eieren blir en for ”knapp ressurs”. Hvis det bare er eieren som kan fatte beslutninger og gjøre viktige grep, er det også begrenset hvor mange kunder bedriften kan betjene og hvor mye bedriften klarer å produsere. Skal ansatte involvere seg i dette arbeidet, må de ikke bare ha fagkunnskapen på plass, de må også ha kjennskap til bedriftens ”innebygde logikk” og etablerte systemer. Denne informasjonen sitter ofte i eierens hode. Forutsetningen for en sunn vekst i bedriften er at ”den tause kunnskapen” om hvordan bedriften drives og utvikles verbaliseres og nedfelles i systemer og arbeidsmåter som de ansatte blir kjent med og som de kan påvirke. I en svært liten bedrift får de ansatte kjennskap til dette gjennom daglig samarbeid med eier, men jo flere ansatte bedriften får, jo mindre kan eier jobbe tett med alle de ansatte. Da blir gode systemer enda mer kritiske. For en eier handler det om å utvikle systemer som både er gode og kjente av de ansatte. Den beste og enkleste måten å lage slike systemer på er å gjøre det sammen med de ansatte. Da vil man utvikle og kvalitetssikre systemene samtidig som de implementeres. Slik kan en eier gå fra oversikt gjennom å være tilstede i bedriften til oversikt gjennom gode systemer.

Figur 4 Fra person til system

Fra person til system for god drift



En av bedriftseierne i prosjektet hadde i utgangspunktet planer om å overlate styringen av bedriften til en av de ansatte, frem til eierens sønn ble gammel nok til å overta bedriften. Eieren igangsatte derfor et arbeid med å sette den ansatte inn i "den tause kunnskapen" om hvordan bedriften ble drevet. Etter en periode hvor eieren syntes man var kommet et godt stykke på vei i denne prosessen, kom det frem at den ansatte ønsket å starte for seg selv. Dette forsto eieren godt, og han innså at bedriften krevde et selvstendig reisverk som sto uavhengig av person. Ved nærmere ettertanke kom han også frem til at han ikke ønsket at sønnen skulle jobbe 24 timer i døgnet slik han selv i flere år hadde gjort. Eieren startet derfor et utviklingsarbeid med å etablere gode systemer som fungerte uavhengig av hvem som til enhver tid var på jobb. Dette arbeidet gjorde han ved å etablere en utviklingsgruppe bestående av ledere og ansatte, som i fellesskap saumfarte hele firmaet; beslutningsmyndighet, kompetanse, kommunikasjonsveier, kvalitetskrav, bil- og telefonbruk m.m. Utviklingsgruppen ryddet opp og fjernet ufunksjonelle rutiner og praksiser, og etablerte nye systemer der det trengtes. For å klare å gjøre arbeidet med å etablere nye bedriftssystem, måtte også bedriftslogikken og oversikten over hvilke oppgaver som skulle utføres og hvordan de skulle gjøres, verbaliseres og gjøres diskuterbare. Bare gjennom en

slik prosess kan arbeidsoppgavene og arbeidsprosessene analyseres og nedfelles i systemer og praktiske rutiner. Når de ansatte kritiserer måten bedriften organiserer arbeidsoppgavene på i en slik prosess, er det ikke lenger *eieren* de kritiserer, men *måten* man gjør tingene på. Utviklingsarbeid som fokuserer på konkrete arbeidsoppgaver fremfor relasjoner mellom de ansatte, har vist seg å være mest effektivt (Schein 1987). En slik medvirkningsbasert prosess, hvor de ansatte får et eierforhold til bedriftens utvikling, har også som konsekvens at det ikke blir eieren selv som skal gjennomføre og følge opp alle gode forslag og aktiviteter. De ansatte får et *eierforhold* til aktivitetene. Et eierforhold står i kontrast til et ansvarsforhold fordi *et ansvar* for noe er noe man får, men et *eierskap* for noe er noe man selv må ta, noe som i større grad krever en involvering i oppgaven.

Dette er et eksempel på hvordan en bedrift gjennomgikk hele virksomheten for så å justere og utvikle den på en måte som sikret sunn vekst både for bedriften, ledelsen og de ansatte. Denne bedriften var både modig og moden i det den turte å utfordre det rådende verdensbildet for bedriften; man skulle ikke bare gjøre som man alltid hadde gjort, men benytte utviklingsmetoder som åpnet for at det kanskje var andre fremgangsmåter og måter å gjøre tingene på. Gjennom utviklingsmetodene kunne man finne frem til de *riktige tingene* og gjøre tingene *riktig*.

5.2 Driftsstyre som utviklingsgrep

I en fase av rask vekst kan det være hensiktsmessig å etablere et støtteapparat rundt bedriften som kan ha en mer eller mindre formell karakter. I så henseende kan driftsstyret være en viktig ressurs, forutsatt at det sitter folk med relevant kompetanse der. Det er også mulig å etablere et mer rådgivende organ. I en raskt voksende bedrift som tradisjonelt kun har ansatte som er fagspesialister innen feltet som danner fundamentet for bedriften, kan det være funksjonelt å vurdere å knytte til seg eller ansette mennesker med mer administrativ eller økonomisk kompetanse. En av prosjektets bedriftseiere som etablerte det de kalte et driftsstyre i virksomheten, valgte ikke å være en del av styret selv, men heller kontrollere bedriften gjennom å få rapporteringer om aktivitetene og beslutningene som ble tatt. På denne måten fikk bedriftseieren tid til å gjøre det han var best på, som i dette

tilfellet var å drive med nye innovasjonsprosjekter relatert til bedriftens kjernevirksomhet.

5.3 Arbeidsorganisering

I løpet av prosjektperioden fikk vi ofte høre at noe av det som gjorde at eieren alltid hadde liten tid, var at mange av kundene spurte etter eieren når de ble møtt av andre ansatte, for eksempel bak disken. Bedriftene hadde utviklet ulike strategier for hvordan de håndterte slike situasjoner. En måte å håndtere dette på, var at den ansatte svarte at eieren ikke var til stede og deretter spurte: ”*hva* kan jeg hjelpe deg med?” Dette står i motsetning til å stille spørsmålet: ”*kan* jeg hjelpe deg med noe?”

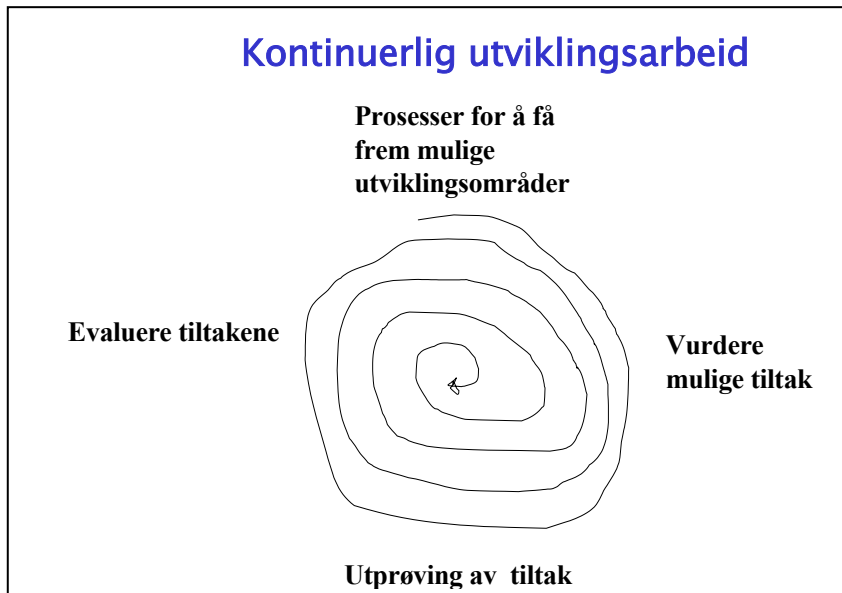
En annen måte å håndtere presset mot eierens begrensede ressurser, var å definere intern kompetanse og fordele arbeidsområder mellom de ansatte. En kunde som hadde hatt kontakt med fotografmesteren i forbindelse med å ta brudebilder, ønsket kanskje også at mesteren selv skulle være med på å velge ut en ramme som passet til bildet. Da kunne mesteren svare at: ”Nå bør du snakke med min kollega, *hun kan* dette med innramming”. Her legitimerer mesteren at det er andre enn han i samme bedrift som kan dette området bedre. Andre grep for å frigjøre mesterens tid og fordele arbeidsbelastningen, var å kartlegge hvilke oppgaver som skjedde ”på bakrommet” og hvilke som skjedde i direkte relasjon til kunden. Ved å bli bevisst på når kunden også kjøpte relasjonen til mesteren, kontra andre arbeidsoppgaver som var relasjonsuavhengige fordi de kunne gjøres av andre på ”bakrommet”, ble bedriften i større grad i stand til å organisere en funksjonell arbeidsflyt hvor arbeidsbelastningen ble bedre fordelt og mer forutsigbar for alle, inkludert mesteren.

5.4 Bedriftsutvikling som en kontinuerlig prosess

Vi har nå sett på hvordan ulike nivåer for vekst henger sammen og hvordan ulike faktorer kan virke sammen og forsterker eller svekker vekstprosessene. Særegenheter og utfordringer ved oppstartfasen og den tidlige fasen av bedriftsutvikling er tematisert, og vi har understreket betydningen av systematikken i utviklingsprosjekter. Bedriftsutvikling er allikevel ikke å betrakte som en lineær prosess hvor man har en oppstartfase, en gjennomføringsfase og en avslutningsfase.

Bedriftsutvikling er tvert imot et *kontinuerlig forbedringsprosjekt* forstått som prosess som går i spiral, hvor man hele tiden prøver ut nye måter å gjøre ting på og evaluerer resultatene fra aktivitetene, og så går videre fra det nye utgangspunktet.

Figur 5 Kontinuerlig utviklingsarbeid



Utviklingsprosjekter krever tid og det er mens man famler seg frem og opplever å stå på stedet hvil at modningen med hensyn til arbeidsmetodikken skjer og prosjektene finner sitt fokus og sin form. Denne prosessen avspeiler også flere av deltagerbedriftenes utvikling i løpet av prosjektet. De bedriftene som ikke allerede hadde etablert en form for utviklingsarbeid i sin bedrift før prosjektstart, kom i gang med dette, mens de bedriftene som allerede jobbet med utvikling, fikk drahjelp i dette arbeidet. Det var ingen av bedriftslederne som sa at de var ferdige med sitt bedriftsutviklingsarbeid da hovedprosjektet ble avsluttet. Tvert imot fremsto bedriftseierne som gode ambassadører for en tenkning om at bedriftsutvikling er en naturlig, kontinuerlig og integrert del av sunne bedrifters virksomhet.

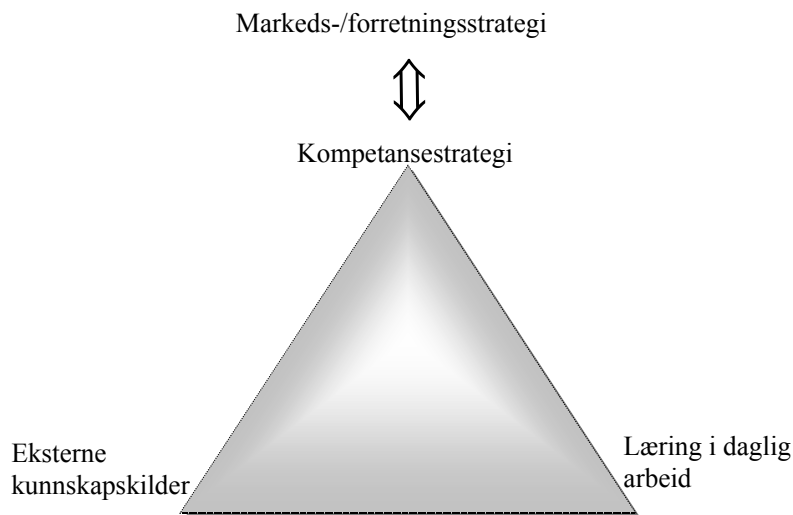
6

Læring på arbeidsplassen som utviklingsarbeid – kompetanseutvikling

Et økende kunnskapsnivå, økt markedsliberalisering og en stadig forbedret informasjons- og kommunikasjonsteknologi gir nye utfordringer også i små bedrifters liv. For å lykkes i markedskonkurransen, må de små bedriftene bygge sine konkurransefortrinn på ressurser som det er vanskelig for konkurrentene å imitere, og de må sikre at de har de nødvendige relasjoner til omgivelsene, slik at endringer oppfattes raskt og gjøres om til handlingsmuligheter. Dette er utfordringer som må håndteres i den enkelte bedrift. Bedrifter er derfor avhengige av å optimalisere hele bedriftens kompetanse og utnytte hele potensialet som ligger der i kraft av de ansattes eksplisitte - og tause - kunnskap og kompetanse.

En svensk undersøkelse av hva som påvirker konkurransekraften i bedrifter, indikerer at så mye som 55 % av lønnsomhetsveksten i bedriftene kommer av ulike typer kompetansetiltak (NUTEK 2000). Studien omfatter 1000 bedrifter innenfor alle bransjer, og bedriftene har i alt 30 000 ansatte. Det er tre typer kompetansetiltak det er fokusert på: at det er koblinger mellom bedriftens kompetansestrategi (synlige gjennom kompetanseplaner for hver ansatt), forretningsstrategisk bruk av eksterne kunnskapskilder samt læring på arbeidsplassen. Det er når to eller tre av disse tiltakene virker sammen at det kan påvises effekt på lønnsomheten. Sammenhengen kan illustreres med følgende figur:

Figur 6 Kompetansetrekanten



Når det gjelder læring og kompetanseutvikling i små bedrifter, så gjelder noe av det samme her som når det gjelder leder- og teamutvikling, læring er i liten grad formalisert som del av bedriftens aktiviteter. Selv om mange deltar på kurs og mer formelle opplærings-tiltak, er læring på arbeidsplassen klart den viktigste arena for kompetanseoverføring (Folkenborg og Nyen 2002).

Bedrifter har ulike fysiske og finansielle ressurser, markeds-kompetanse og menneskelige ressurser. De menneskelige ressursene inkluderer både formell kompetanse, erfaring, generelle kunnskaper, ferdigheter m.m. Alle disse faktorene er viktige for bedriftens resultater. Når det gjelder markedskompetanse, samt fysiske og finansielle ressurser, så kan disse relativt lett kopieres. Det er imidlertid vanskeligere å kopiere de menneskelige ressursene. En av årsakene til dette er at måten de menneskelige ressurser forvaltes på i større grad er "usynlige" eller sosialt komplekse. Disse "usynlige" ressursene er i første rekke representert gjennom de samlede kunnskapene og kompetansen til bedriftens ansatte (den tause kunnskapen i særdeleshet), relasjonskompetanse, samt gjennom relasjonene internt i bedriften og til eksterne systemer (Nordhaug 2002).

Olav Eikeland² har sagt at mange piler fra forskjellige utgangspunkter peker i retning av at kompetansen ikke primært sitter i toppen, men i kroppen på enkeltmennesker, organisasjoner og samfunn. Han mener at dagens utfordring derfor i større grad er å gi rom i arbeidslivet for individuell og kollektiv læring og kunnskapsbygging av høy kvalitet; få læringen til å slå rot og vokse der, ikke bare utenfor. Eikeland mener at utviklingen i større grad enn noen gang tidligere gjør dette både mulig og påkrevd, og at kurs, studier og opplæring *utenfor* arbeidsplassen overfor denne utfordringen er utilstrekkelige, uansett nivå.

6.1 Å lære bort "kundeblisset"

På ett av våre bedriftsbesøk, nærmere bestemt en gullsmedforretning, fremkom det at utfordringene i like stor grad lå i *relasjonen til kunden* som i de faglige oppgavene som skulle utføres. Kundene var mange og ulike, og butikken hadde som policy at "alle kunder er viktige og skal være kunder på sine egne premisser, uansett hvor mye de skal handle for". En del av strategien var derfor "å la alle kunder glitre mest", noe som gjorde at de butikkansatte bar diskre smykker.

Det fantes en rekke ulike kunder. Det var kunder som oppførte seg ubehaglig, kommanderte de ansatte og skulle "ordne opp". Dette var kunder som bedriften oppfattet som utrygge og som gjerne etter en tid gikk over til å bli faste, hyggelige kunder. Det var "ute for å kose seg"-kunder. Dette var kunder som gjerne arbeidet i nærheten og som "lagde seg ærend" i gullsmedforretningen. Dette var kunder som de ansatte ble kjent med og som gjerne hadde med seg bilde av dåpsbarnet, konfirmanten eller brudeparet som hadde mottatt gull-smykket de kjøpte. Det var "feriepenge"-kunder, som gjerne var damer som kjøpte smykker til seg selv når de fikk feriepengene. Det var "OBS"-kunder, som var kunder man var usikre på om skulle stjele eller rekognosere for senere innbrudd. Det var "julekunder", som ofte var menn som skulle kjøpe smykker i julepresang til sine kjære. Og det var "ungjenter" som var ute etter moderne og rimelige smykker.

² Foredrag på VOX-konferansen "Sett læring i arbeid", 27.november, 2002. Eikeland er forsker ved AFI.

Når kundene er så mange og ulike, kan policyen om at alle kundene er viktige og skal være kunder på egne premisser, være litt av en utfordring, spesielt for nyansatte. For er man i stand til å omsette policyen i praksis bare ved å høre om den? I like liten grad som at man lærer å svømme eller sykle kun gjennom å høre eller lese om det, lærer man et slikt kundeblick uten å ha erfart det. Dette er et eksempel på en kunnskap eller ferdighet som Eikeland hevder sitter i kroppen på enkeltmennesker, organisasjoner og samfunn. Eikeland mener at det å utvikle folk krever andre måter å forholde seg til hverandre på og sammenlikner det som skjer på en arbeidsplass med det som skjer på et teater. På teateret veksler skuespillerne mellom å spille sine roller *på scenen* og å innøve og forbedre rollene *bak scenen*: Når man går bak scenen må man derfor ta med seg erfaringene fra rollespillet på scenen, men legge vekk rollene og arbeidsdelingen mellom dem, dvs. vanene, særinteressene, formelle og uformelle autoritetsforhold osv, slik at man kan diskutere på like fot hva som har fungert bra og hva som har fungert mindre bra. I forhold til rollespillet på scenen er "bakrommet" et frirom og *forum* for dialog hvor felles oppklaring, forståelse og læring er poenget med samtalen, ikke å vinne debatten eller "få rett". Mens man som gullsmed ute i butikken er *på scenen* og må "levere varen" i øyeblikket, er man på bakrommet *bak scenen*, noe som innbyr til *lærings- og refleksjonssamtaler*. Og det er nettopp *på bakrommet* "kunde-blikket" kan verbaliseres og gjøres diskuterbart, før man prøver ut nye strategier for å gjøre en god jobb *på scenen*, dvs. i møte med kunden.

6.2 Å lære bort hvordan vanskelige samtaler kan gjøres

En av de andre bedriftene som var med i prosjektet hadde et annet eksempel på hvordan eieren og de ansatte benyttet det å være *på* kontra *bak scenen* som ulike læringsarenaer. Hvis en ansatt sto overfor et spesielt vanskelig møte som den ansatte mente han/hun ikke hadde kompetanse til å gjennomføre på en god måte alene, ble eieren selv med på møtet. Den ansatte var da alltid med for å se og lære hvordan eieren gikk frem og hva han tok opp. Etter gjennomført møte kunne eieren og den ansatte diskutere hva som skjedde på møtet; - hvorfor det ble som det ble og hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes. Den samme bedriften var også veldig bevisst på *hvem* i bedriften som

passet overfor *hvilke kunder og i hvilke sammenhenger*, og hadde en bred aksept for at noen passet inn enkelte steder bedre enn andre.

6.3 Læring som en integrert del av kvalitetsarbeidet

Det å etablere gode systemer som understøtter bedriftens kvalitetsarbeid og fremmer læring på arbeidsplassen som en integrert del av det daglige arbeid, er en stor utfordring. En av årsakene er at slike grep ofte krever tid og bred involvering fordi teori og praksis ikke alltid stemmer overens når sakene ser annerledes ut fra ledelsen og de ansattes ståsted. Av denne grunn må ulike forslag til tiltak diskuteres og *den totale arbeidsflytprosessen* analyseres, noe som best skjer når også de ansatte selv formidler deler av sin arbeidsvirkelighet.

I en av bedriftene innførte ledelsen i samarbeid med de ansatte nye timelister for utført arbeid. De nye timelistene inneholdt et felt hvor også fremgangsmåten for utført arbeid kort skulle beskrives. Vi fikk høre at utkastet til ny timeliste gikk mange runder i bedriften før man fant en form som fungerte og som både ledelsen og de ansatte var enige om. På denne måten ble man enige om fokus og nivå for en "tvungen refleksjon" i forhold til hvordan arbeidet best skulle utføres, og som også kunne danne grunnlag for faglige diskusjoner. Dette er et eksempel på en form for integrert kompetanseutvikling for de ansatte.

6.4 HMS som utviklingsarena

Helse, miljø og sikkerhetsarbeidet kan også betraktes som en arena for læring, refleksjon og bedriftsutvikling. Slik HMS-arbeidet er en kontinuerlig prosess som man aldri blir ferdig med og som bør være en integrert del av den daglige driften, - slik er det også med utviklingsarbeid. Noe av det som holder liv i HMS-arbeid i ulike virksomheter, er at det fremstår som *meningsfylt*. Dette krever involvering og forståelse for hvordan ulike forhold henger sammen.

I en av bedriftene handlet mye av utviklingsarbeidet om å videreutvikle et godt og levende HMS-system. Eieren i bedriften hadde god forståelse for at et godt HMS-arbeid ikke var en perm i hyllen, men slet med å integrere HMS-tenkningen i det daglige arbeidet. Fordi HMS handler om alle forhold i bedriften, kan det være vanskelig å vite hvor man skal starte HMS-arbeidet. Eieren gjorde et grep i forhold til dette da han ansatte en ny lærling: parallelt med at eieren

innførte lærlingen i bedriftens arbeid foretok han en evaluering av HMS-systemet *sammen med* lærlingen. Lærlingen kunne betrakte HMS-systemet med friske øyne og var en god test på om systemet fremsto som meningsfylt.

Eksempler på et HMS-arbeid som bedriftsutvikling

HMS bør gjennomsyre alle forhold ved bedriften og ikke være en sidevogn ledelsen og de ansatte fokuserer på et par ganger i året. Dette betyr at alle forhold kontinuerlig skal vurderes i forhold til om de utgjør noen form for risiko. Risiko er innenfor HMS-området definert som sannsynligheten for at noe uønsket skjer og konsekvensen av at dette uønskede skjer. En av bedriftene, et tømmerfirma, hadde gjennomført HMS-vurderinger av forhold som i utgangspunktet kan fremstå å ligge i randsonen av bedriftens virke. Bedriften hadde blant annet innført rutiner og prosedyrer for levering av varer på byggeplassen. Bedriftens prosedyrer tilsa at man aldri skulle hente varer hos leverandører, men få dem tilkjørt. På denne måten sparte man de ansatte for belastninger og bedriften sparte dyrebar tid som heller kunne gå til å utføre fagarbeid.

For at leveringen av varene skulle foregå på en så sikker og effektiv måte som mulig hadde prosjektlederen for det enkelte byggeprosjekt også fått ansvaret for å gi relevante opplysninger til leverandøren som skulle levere på byggeplassen. Slike opplysninger kunne for eksempel være at byggeplassen lå i en bratt skråning, at det var behov for bruk av kjettinger eller kran, - at det var trange passasjer som krevde smale kjøretøyer osv. Her ser vi hvordan HMS-arbeidet har en naturlig glidende overgang til det man ofte betrakter som effektiv arbeidsorganisering, og det ligger intet substansielt skille mellom bedriftsutvikling og HMS-arbeid. Tvert i mot er det ulike innfallsvinkler til å oppnå læring og kompetanseutvikling for å fremme god drift og utvikling i bedriften.

Alle de tre tømmerbedriftene som var med i prosjektet hadde erfaring med at det var typisk at de materialene man først skulle jobbe med lå underst i materialhaugen leverandøren leverte, mens materialene man trengte sist i arbeidsprosessen, lå øverst. Av denne grunn hadde en av bedriftene innført en rutine om at levering av varer var noe som skulle planlegges og følges opp. Enkelte vil kanskje stusse over at dette ble ansett som en del av HMS-arbeidet, men dette er tvert imot et godt

eksempel på et HMS-arbeid som en integrert del av det daglige virke. Dette tydeliggjøres hvis man ser for seg hvor mye løfting som skal til for å stokke om materialer til et hus og tenker på hvor stor den unødvendige slitasjen på de ansatte er. Bedriften hadde også innført rutiner på at isolasjonsmateriale og gipsplater ikke skulle tas imot før det skulle brukes og materialene skulle da umiddelbart transporteres til riktig etasje og sted hvor det skulle brukes. På denne måten unngikk de ansatte å stadig flytte rundt på materialer som lå i veien for andre arbeidsoppgaver som skulle utføres. Dette er eksempler som tydeliggjør hvordan HMS er knyttet til arbeidsorganisering og hvordan en slik kontinuerlig tenkning handler om utvikling og effektivisering av bedriften.

6.5 Når det teknologiske blir en del av det faglige - å gå på det teknologiske toget i tide

Som tidligere skrevet gir økt markedsliberalisering og en stadig forbedret informasjons- og kommunikasjonsteknologi nye utfordringer også i små bedrifters liv. For å lykkes i markedskonkurransen må bedriftene sette av tid til å oppdatere og utvikle seg også i et teknologisk henseende. Tidligere var det gjerne nok at noen få i bedriften kunne data, mens vi i dag ser at det teknologiske i flere og flere bransjer blir en del av det *som er det faglige*.

En av prosjektets deltagerbedrifter, en fotograf, hadde gjort seg tanker rundt dette med å gå på ”det teknologiske toget i tide”, dvs starte den teknologiske utviklingen i bedriftene tidlig nok til å følge med utviklingen. Han hadde erfaring fra at en del av hans kolleger ikke hadde fulgt med den teknologiske utviklingen i det hele tatt, men tvert imot forholdt seg til den rivende utviklingen som en trend som ville gå over. Der tok de feil: ”Dette er et tog som går så fort at det kan være for sent å komme på”.

For å komme til inngrep med hvordan fotografbransjen taklet den teknologiske utfordringen og hvordan bedriftseiere kunne bistå hverandre i denne sammenheng, tok denne fotografmesteren initiativ til et nettverk bestående av 6 fotografer som var omtrent på samme nivå når det gjaldt teknologisk kompetanse. Nettverket skulle fungere som en faglig samarbeidskjede hvor hensikten var å lære av hver-

andres teknologiske komplementære kunnskaper, slik at man i fellesskap kunne trekke hverandre opp.

Oppstarten av nettverket var en en-dags samling hvor bedriftseieren som var initiativtaker innledet med å snakke om ”den nye arbeidsflyten”. Eieren hadde selv lagt opp til nye systemer for arbeidsflyt i egen bedrift, og oppfordret deltagerne til å nullstille seg i forhold til hvordan de gjorde tingene og være åpen for nye måter å utføre arbeidsoppgavene på. Noen eksempler på hvordan man kan gjøre ting annerledes ble presentert med det formål å trigge kreativiteten. Nettverksdeltagerne diskuterte rundt temaet og tok også høyde for at man lett sklir tilbake til å gjøre tingene slik man alltid har gjort. Dette ble imidlertid ikke utelukkende oppfattet som negativt, da en del av de faglige nyvinningene bar preg av å være trender som gikk over; ”Av og til er det slik at det var bedre før og at det vi gjorde før ikke var så dumt likevel”.

Når den teknologiske utviklingen setter seg i relasjonen

En av bedriftsdeltagerne merket også spenningsfeltet av den nye teknologien i relasjonen til lærlingen. Lærlingen ønsket ikke å spesialisere seg på samme felt som eieren og hadde også andre ideer om hvordan ulike arbeidsoppgaver kunne løses. Mens eieren periodevis kunne oppfatte lærlingen som egenrådig og lite villig til å lære det han ønsket at hun skulle lære, kunne lærlingen på sin side oppfatte eieren som sidrumpe og gammeldags. Eieren hadde erfaring med at hvis han åpnet litt opp for å se nærmere på hva lærlingen egentlig gjorde som var nytt, og ikke bare hva hun valgte bort, så ble relasjonen også mer positiv.

6.6 Systemer tilpasset små og mellomstore bedrifter

Som vi har vært inne på tidligere så er grunnlaget for vekst i bedrifter å ha lønnsomhet til å overleve og tenke utvikling, - også i dårlige tider. Det handler om å ha en sikker kapitalbase og god nok likviditet. Først når dette er på plass blir det overskudd til vekst på andre måter. Når mindre bedrifter skal finansiere opp utvikling på nye bedriftsområder, kan mangelen på økonomiske analyser, slik større bedrifter kan oppvise, være et problem overfor banker og andre finansierings-systemer. Mange banker krever mulig avkastning og risiko dokumentert, mens mindre bedrifter ofte baserer planer på en kvalifisert

magefølelse i forhold til hvordan forholdene utvikler seg. Dette gjør at mindre bedrifter kanskje ikke får de nødvendige lån eller økonomisk støtte til utvikling og innovasjon.

En av deltagerbedriftene hadde etablert kontakt med en bank som hadde ekspertise på å vurdere også mindre bedrifters utviklingsplaner i forhold til mulig gevinst og risiko. Dette gjorde at også mindre bedrifter fikk muligheten til raskere vekst når mulighetene bød seg. Noen banker kan også tilby andre gode produkter som er tilpasset småbedriftenes behov, slik som nettbank for småbedrifter osv. Flere av deltagerbedriftene ga likevel uttrykk for at de hadde en følelse av at bankene primært ønsket seg større bedrifter som kunder.

6.7 Ledere eller teamledere?

Det er varierende behov for ledelse i mindre bedrifter. Behovet for ledelse blir gjerne tydeligere når størrelsen på gruppen øker, når gruppens resultater blir målt og evaluert, når oppgavenes art har behov for gruppeløsning, snarere enn individuell løsning og når gruppen opplever en stressende situasjon.

Ofte er lederen i mindre bedrifter teamledere, og mer eller mindre en del av det kollegiale fellesskapet eller teamet, snarere enn den type leder som opptar en stor del av plassen i ledelseslitteraturen. Noen av årsakene til dette er at det er få personer involvert i bedriften, noe som gjerne skaper et oversiktlig miljø og en flatere struktur. I industrien har det vært et viktig grep å få flatere strukturer (Wiig 1999), i en liten bedrift kommer det av selv. De ansatte har gjerne et ansvarsområde eller de må ta ulike ansvar i perioder, både i forhold til fag og andre typer beslutninger. Dette er med på å skape mindre hierarkiske forskjeller.

Det er derfor grunn til å tro at det i mindre bedrifter kreves en annen type ledelse og lederutvikling enn i større bedrifter. Trolig krever lederutvikling i mindre bedrifter mer grep av å være teamutvikling, noe som betyr at hele bedriften bør involveres i ledertreningen. Ledertreningen blir en del av teamutviklingen, slik teamutviklingen blir en del av ledertreningen.

På bakgrunn av dette kan det være grunn til å se nærmere på hva som kjennetegner et team.

Et team er en mindre gruppe mennesker som samarbeider mot et felles mål. De er gjensidig avhengige og deler ansvaret for resultatet. Et team vil normalt operere innenfor et organisasjonsmessig eller sosialt system. Det finnes identifiserbare grenser som skiller teammedlemmene fra dem som ikke er med.

Lederutvikling som teamutvikling

I mindre og mellomstore bedrifter trer lederutvikling som grep for å bedre bedriften tydeligere frem enn i større bedrifter. I større bedrifter er det lettere å miste fokus på hvorfor lederutviklingen i utgangspunktet ble gjennomført, og ledertreningen kan i større grad fremstå som en rituell øvelse eller som en form for bonus for den lederen det gjelder, - fremfor et grep for å bidra til bedre bedrift. En av årsakene til dette er at mindre bedrifter i større grad er preget av en transparens som man ikke i like stor grad finner i store bedrifter. Transparensen gjelder både i forhold til bruk av ressurser og krav om synlige resultater, samt at tidsaspektet mellom innsats og avkastning ofte forventes å være kortere enn i større bedrifter.

Karau og Williams (Karau og Williams 1993, her i Forsyth 1999) hevder at det er to faktorer som bestemmer graden av et gruppe-medlems motivasjon: Forventningene til å nå målet og verdien av målet.

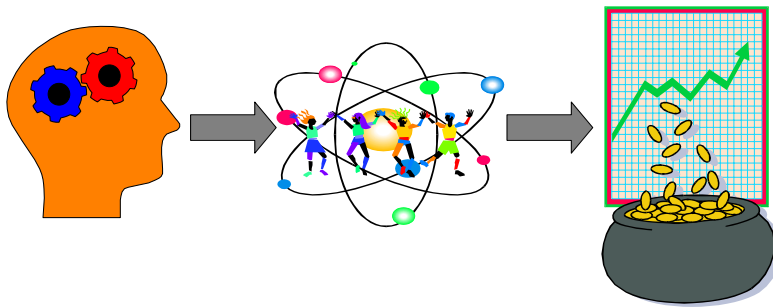
Motivasjonen er størst når man tror at man har muligheten til å nå målet og at målet er verdifullt. Motivasjonen synker når forventningen er lav *eller* personen ikke verdsetter målet. Teamledelse handler derfor i stor grad om å skape forståelse for målene for bedriften troen på de ansatte i fellesskap vil klare å nå målene.

En teamleders oppgave handler blant annet om å tydeliggjøre overfor de ansatte at deres innsats er unik og nødvendig for gruppens suksess. Hvis lederen klarer å skape et miljø hvor alle oppfatter at samtlige teammedlemmer er villige og i stand til å yte maksimalt, minskes sannsynligheten for at den enkelte prøver å sluntre unna. Dette til tross for at de individuelle prestasjonene ikke er identifiserbare. Hvis eieren, eller teamlederen, i fellesskap med de ansatte klarer å skape normer for hva som er gode måter å arbeide på, vil denne arbeidsmåten etter hvert bli en del av gruppens stabile struktur. Dette betyr at selv om personene som etablerte normene ikke lenger er del av

gruppen, så forblir normene en del av bedriftens tradisjon, og nye medlemmer har en tendens til å internalisere dem. Hvis eieren av en bedrift i fellesskap med de ansatte etablerer gode normer for hvordan arbeide, samt etablerer gode støttesystemer, og deretter trekker seg ut av driften, er sannsynligheten stor for at bedriften blir drevet videre slik hun ønsker.

Figur 7 Fra person til system

Fra person til involverende systemer for lønnsom drift



Del 2

Små bedrifter i
store sammenhenger

7

Perspektiver på vekst og verdiskaping i små og mellomstore bedrifter i Norge

Små og mellomstore bedrifter har vært analysert og studert på svært mange ulike måter, fra enkeltcase-studier til studier av deres rolle i norsk økonomi. Til dette er det å si at det illustrerer kompleksiteten både i den praktiske hverdagen i bedriftene, så vel som i makro-økonomiske forhold. De ulike bedriftsperspektivene har vært, og er, av betydning for utforming av tiltak og støtteordninger i virkemiddelapparatets innsats for å stimulere til vekst. De er av betydning for hvordan partene og organisasjoner for øvrig innretter sitt arbeid. De er av betydning for hva det forskes på og hvor det igangsettes forskning. De er av betydning for hvordan ledere og ansatte i slike bedrifter forstår seg selv og sin hverdag. Utfordringen er å sette disse ulike forståelsesrammene i spill med hverandre, slik at de bidrar til å skape rikere og mer nyanserte virkelighetsbilder enn det hver part især kan make selv.

7.1 Kunnskapsgrunnlaget

I Norge er situasjonen når det gjelder forskning om små og mellomstore bedrifter, at den i stor grad har vært preget av tilfeldig aktivitet mer enn systematisk og bred kunnskapsutvikling (Spilling og Isaksen 1996:13). Heller ikke i denne rapporten er målet å gi noen "state of the art" fremstilling av forskningen på området. Det er ikke mulig å yte dette rike mangfold av perspektiver på mindre bedrifter full rettferdighet innenfor rammen av denne rapporten. Hensikten med vårt gjennomførte bedriftsutviklingsprosjekt var først og fremst konkret bedriftsutvikling, og ikke litteraturgjennomgang og perspektivutvikling på forskningens premisser. Vi vil i det følgende snarere ta opp på mer generelt grunnlag noen av de viktige problemstillingene som kom frem under prosjektet gang og relatere den til relevant litteratur. Det er behov for mer dyptpløyende analyser, og kanskje også utviklingsaktiviteter, for å komme til mer klarhet i hva problemet egentlig dreier seg om, eller hvordan det kan være hensiktsmessig å ta

fatt på å løse dem. Det får være tema for andre publikasjoner og andre prosjekter.

Småbedrifter i Norge

Selv om vi kommer til å problematisere kategorien 'små og mellomstore bedrifter' nedenfor, er det allikevel for oversikten skyld hensiktsmessig med en gjennomgang av noe statistisk bakgrunnsmateriale. Først og fremst gjelder dette hvor mange bedrifter det egentlig dreier seg om. De nyeste tallene viser følgende når det gjelder antall foretak i Norge og hvor mange ansatte de har.

Tabell 1 Antall foretak i Norge

I alt	299 288	100 % av alle
Foretak uten ansatte/ enkeltmannsforetak	182 148	61 %
Foretak med 1-19 ansatte	106 853	36 %
Foretak med 20-49 ansatte	6754	2 %
Foretak med 50-99 ansatte	1875	0,6 %

Kilde: SSB/Orakel-NHD Selskaper i primærnæringen, på Kontinentalsokkelen, Svalbard og Jan Mayen er ikke med. Tall pr. 1.1.02.

Altså har en overveldende del av norske foretak få ansatte. Dette gjelder også om vi ser på fordeling av bedrifter i ulike bransjer:

Tabell 2 SMB fordelt på næring³

3kv. 2004					
NARC	Næring	Alle bedrifter	50+ ansatte	0-49 ansatte	% SMB av total
10-45	Sekundærnæring	66752	1517	65235	97,7
50-55	Varehandel	81912	740	81172	99,1
60-64	Transport/kommunikasjon	26357	506	25851	98,1
65-67	Finansiell tjenesteyting	3957	143	3815	96,4
70-74	Forretn.m. tjenesteyting	99207	679	98528	99,3
80-99	Annen tjenesteyting	79779	2792	76987	96,5
	Totalt	357964	6377	351588	98,2

Kilde: SSB

Det er liten forskjell mellom de ulike næringsgrenene, småbedriftene dominerer i alle næringer, men utgjør en litt mindre andel i sekundærnæringene, finans og annen tjenesteyting.

Viktige distinksjoner

I prosjektet ble det tidlig klart at de temaene, problemstillingene og perspektivene som kom frem ikke var relevante for alle mindre bedrifter. For eksempel kom det helt klart frem gjennom samtalene med bedriftslederne at de skilte mellom det som krevdes for etablering, og det som krevdes for vekst. At en bedrift i etableringsfasen bidrar til økning i sysselsettingsstatistikken, eller statistikken over antall bedrifter, var i denne sammenheng underordnet. Etablering og vekst ble klart vurdert som forskjellige prosesser. Først når bedriften var etablert og hadde et minimum av økonomi, produkter og kunder, kunne det for eieren bli tale om å arbeide systematisk med vekst. Vi la denne distinksjonen til grunn i det videre arbeidet. Altså

³ Den store forskjellen mellom antall foretak i tabell 1, og i antall bedrifter i tabell 2 skyldes at i tallene i tabell 1 er inaktive selskaper så langt som mulig fjernet.

dreier ikke denne rapporten seg om hva som kreves for etablering av virksomhet.

Videre var det en like tydelig stille enighet om at bedriftsutvikling av den typen vi snakker om, ikke var relevant for typiske enkeltmannsforetak. Fra 1 person til flere var en annen type prosess enn fra noen få til mange flere personer. Når det gjaldt vekst var det et gjennomgangstema at de *virkelige* utfordringene, (etter de *virkelige* utfordringene med å etablere bedriften), oppsto når det ble et visst antall ansatte og lederen måtte bruke mer tid på administrasjon og kontorarbeid, enn på ”faget sitt eller ute i butikken”, som det ble sagt. Heller ikke her var det noen helt entydig definisjon på nøyaktig hvor mange ansatte, eller hvor stor omsetning som gjorde utslaget, men et tall som stadig dukket opp var 7-8 ansatte. Da ble det virkelig behov for å profesjonalisere driften. Når det ble såpass mange personer måtte bedriften drives på en annen måte, hvis ikke slet enten eieren seg helsesløs, eller så løp driften løpsk. Med 3-4 ansatte krevdes andre ting av bedriftseieren som da også ble bedriftsleder. Flere av lederne kviet seg da også for at bedriften skulle bli særlig mye større, eller hadde ingen planer om det, nettopp fordi de så at det da ville bli en annen type virksomhet. Vi la derfor til grunn at når det gjelder systematikk og mekanismer for å skape vekst i en liten bedrift, blir de virkelig kritiske når antall ansatte kommer opp i rundt 7-8.

Bedriften måtte også ha en vis økonomisk plattform for i det hele tatt å kunne satse på bredere utviklingsarbeid. De må ha et minimum av ”base business”, det vil si at de må ha blitt etablert og fungert i et marked over noe tid. Dels fordi uten slike plattformer var det ikke mulig for lederen til å ”trekke seg tilbake og tenke”, som en sa det. Flere av lederne nevnte akkurat dette med at de ønsket seg anledning til å kunne tenke mer strategisk og langsiktig, og ikke bli slukt av driften, men at det var vanskelig å få til i en travel hverdag hvor så mye avhang av dem.

Derfor, da vi arbeidet med å konkretisere den generelle kategorien ’små og mellomstore bedrifter’ viste det seg at det fantes en ”tommelfingerregler” for hvilke bedrifter som kan ha nytte av den type innsats og grep som ble lagt til grunn i prosjektet. Denne ”tommelfingerregelen” viste seg å være gjengs blant flere med lang erfaring både fra å ha drevet egne bedrifter, og å ha arbeidet i

foreningene som representerer dem. Den tilsier at bedrifter med 7-8 ansatte, og som har eksistert i minst 3 år med et driftsoverskudd på noen hundre tusen kroner, er de som står ved en skillevei. De er etablerte nok til at de kan ta steget videre mot å vokse. Sjansene for at de skal lykkes er mer enn ren lotto, men det trengs en ganske krevende profesjonaliseringsprosess som mange bedriftseiere og -ledere - verken ønsker eller føler at de har kompetanse til å håndtere. Disse bedriftene har et potensial som i Norge i dag kanskje er underutnyttet. Arbeid med vekst i denne typen bedrifter kan derfor være vel verdt å satse på.

Mindre bedrifters egen rasjonalitet

Små og mellomstore bedrifters betydning for økonomisk vekst og nyskaping ble for alvor et tema innen både forskning og næringspolitikk i Europa så sent som på 1960 og -70-tallet. Frem til da hadde økonomisk politikk, ikke minst i Norge, vært orientert mot industrikonsentrasjon og stordrift (se for eksempel Jernverksboken). Når det gjaldt små og mellomstore bedrifter var tanken til da at disse til dels hadde eksistensberettigelse som underleverandører til de store industriforetakene, dels at de utnyttet nisjer som det ikke var økonomisk lønnsomme for store bedrifter å gå inn i selv (Schelderup 1980). Nyorienteringen kom da det ble klart at mindre bedrifter spilte en viktigere rolle for økonomisk vekst enn tidligere antatt. (Huitfeldt 1991, Kvinge og Langeland 1995, Lindholt 1996, Isaksen og Spilling 1996). Med nyorienteringen utover på 1970-tallet fulgte en erkjennelse av at små og mellomstore bedrifter hadde sin egen verdi og dynamikk. De ble med andre ord ikke bare definert ut fra hva de var i forhold til store bedrifter eller små nisjer. De ble i større grad definert positivt – at de hadde sin egen type økonomiske (og annen) rasjonalitet. Denne typen innsikt har imidlertid stadig blitt underordnet andre perspektiver. Fra 1970-tallet og utover ble små og mellomstore bedrifters betydning knyttet til andre og mer overgripende temaer: distriktsutvikling (Rasmussen 1998), regionalutvikling (Isaksen og Spilling 1996), utvikling av næringsklynger (Reve 2000), næringsutvikling i nettverk (Ebeltoft 1991, Onsager 1997), innovasjon (Isaksen og Smith 1997), for å nevne noen av temaene.

I prosjektet har vi tatt innsikten om mindre bedrifters egen rasjonalitet som utgangspunkt, og så langt det har vært mulig forsøkt å la denne

være førende for utforskningen av temaet vekst i små og mellomstore bedrifter. Dette betyr ikke at vi har som utgangspunkt at alle små og mellomstore bedrifter har en og samme rasjonalitet. Det betyr snarere at vi har satt de mindre bedriftene i sentrum og så utforsket hva vekst er og gjør i lys fra dette utgangspunktet. Denne fremgangsmåten gir andre innsikter enn hvis man for eksempel hadde satt utvikling av næringsklynger i sentrum, og så analysert vekst i små og mellomstore bedrifter i lys av denne. Disposisjoner som blir gjort i mindre bedrifter kan i et næringsklyngeperspektiv virke lite rasjonelle, som for eksempel å ikke inngå i nettverk med samarbeidspartene som ut fra klyngeperspektivet virker ”naturlige”. Ut fra bedriftenes rasjonalitet kan det imidlertid fortone seg som mer rasjonelt å inngå i nettverk med helt andre aktører. Fremgangsmåten i prosjektet gjør i og for seg utforskningen mer uoversiktlig, nettopp fordi mindre bedrifter har ikke alle en og samme rasjonalitet. De slutter på sett og vis å være ’små og mellomstore bedrifter’ som generell kategori, og blir et levende mylder av personer og aktiviteter.

Import av modeller

Småbedriftenes økte betydning for nasjonal/regional eller lokal økonomisk vekst, er en trend på tvers av bransjer, regioner og land. Hva som ligger bak trendene vet vi imidlertid mindre om. Dette kommer blant annet av at analysemodellene som er blitt brukt til å undersøke ulike forhold ved mindre bedrifter, er utviklet på bakgrunn av empiri fra andre land. I hvilken grad modellene tar høyde for forhold som er særpregede for Norge, synes uklart. Denne typen ”import” av modeller utviklet andre steder er ikke ukjent. Mest kjent er den vel innenfor ledelseslitteraturen, hvor bølger av modeller og begreper utviklet i USA tas i bruk mer eller mindre direkte av norske bedrifter. Vi vet for eksempel at amerikansk økonomi beveger seg fra en industriøkonomi til en serviceøkonomi. Trenden i Norge er også at tjenesteytende næring er i vekst, og det er særlig her vi finner mange mindre bedrifter. Tilsynelatende er det altså samme type fenomen som blir beskrevet. Men er tjenesteyting i USA og Norge sammenlignbare størrelser? Hvis vi for eksempel tar i betraktning at samspillet mellom offentlige og privat sektor er mye tettere i Norge enn i USA, kan vi spørre hva dette betyr for mindre bedrifters operasjonsmåter. Har mindre bedrifter i Norge utviklet de samme typer kompetanse eller arbeidsmåter som mindre bedrifter i USA? Her kan svaret være både

ja og nei. Poenget er at så lenge konteksten de opererer innenfor er såpass undertematisert som den er, så vet vi for lite til svare det ene eller det andre – eller noe helt annet, og for lite om spesifikke vekstmekanismer som er operative i Norge.

Behov for å utnytte mangfoldet i perspektiver?

Kategorien 'små og mellomstore bedrifter' har blitt en universelt gyldig sekkebetegnelse. Også i denne rapporten brukes stadig betegnelsen 'små og mellomstore bedrifter' fordi det er en hendig term. Den gjør at noe som er svært omfattende og mangeslungent kan omtales med forholdsvis få ord. Til noen formål er det nødvendig med denne typen generelle betegnelser, for eksempel når det gjelder å fremskaffe statistikk, eller for å kunne gi en kort og oversiktlig fremstilling. På den annen side skjuler betegnelsen 'små og mellomstore bedrifter' kanskje mer enn den fremhever fordi nyansene går tapt.

Rapporter og bøker om disse bedriftene har med et avsnitt om hvordan forfatterne har avgrenset universet. Antall ansatte og omsetning er gjerne de størrelsene som brukes, men det er ingen enighet om hvor få ansatte, eller hvor liten omsetning som skal til. Gjennom denne typen avgrensinger snevres området som skal utforskes. Men vi er usikre på om kategorien 'små og mellomstore bedrifter' er egnet annet enn på aggregert nivå. Skal man gå videre med mer konkrete eller dyptpløyende studier er det i hvert fall ikke nok, da må bedriftene forstås som del av andre systemer. Dette har da også skjedd. Små og mellomstore bedrifter er også studert som del av mindre, og konkrete sammenhenger, som del av et lokalmiljø, som del av et næringsmiljø, eller en bransje (eksempler på denne typen studier er Berggren, Brulin og Gustafsson 1998, som for seg situasjonen i ulike europeiske land, og Sejersted 2002, hvis glitrende historiske analyse gir god bakgrunn for å forstå mer av rammeverket for norske bedrifters handlingsrom i Norge). Denne typen tilnærminger gir et annet kunnskapsgrunnlag og andre forståelsesrammer enn de mer statistikkbaserte.

En tredje type tilnærming tar for seg hvordan denne typen bedrifter faktisk opererer. Mye av denne litteraturen prøver konkret å spille inn i forhold til anerkjente konkrete, praktiske behov i bedriftene (eksempler på dette er Paulsrud 1993, Jarodd og Tellefsen 1993, Hermann 2004, www.nordvu.com). For i denne sammenheng sier

overordnet statistikk lite. Antall hoder eller antall kroner sier lite om lokal sammenheng. Det sier ikke mye om sammenhengene mellom hodene, eller sammenhengene mellom hodene og kronene. I det praktiske bedriftsutviklingsarbeidet dreier det seg ikke om annet enn å få sammenhengene til å fungere bedre. Da er antall ansatte eller kroner underordnet, da er det kvaliteten på prosessene, på kompetansen, relasjonene, aktivitetene, som er det sentrale. Tanken er selvfølgelig at utviklingsaktivitetene skal ha positive konsekvenser for de ansatte, og bunnlinjen, i den enkelte bedrift.

Disse tre typene kunnskapsgrunnlag som er skissert ovenfor: analyser basert på statistikk, mer samfunnsorienterte studier, og bedriftsstudier og –håndbøker, henvender seg til svært ulike publikum, og baserer seg på ulike faglige tradisjoner. Dette kunne vært en styrke og en berikelse fordi de kunne utfylt hverandre, hvis bare koblingene mellom dem hadde vært bedre ivaretatt. Det som skjer i en liten bedrift, så sant det skjer i mange nok av dem, har konsekvenser som gir utslag på statistikken. Det statistikken indikerer har konsekvenser for politiske beslutninger, som igjen påvirker rammeverket for bedriftene, og hva som skjer på gulvet der. Men vi vet for lite om hvordan disse mekanismene fungerer i praksis, og på dette området har vi funnet lite relevant litteratur (eksempler på forsøk på denne typen integrerende perspektivering finnes i Spilling et. al. 2000 og Hilton 2001).

7.2 Ny småbedriftspolitik?

Det er en løpende politisk debatt om næringspolitikken skal være såkalt næringsnøytral eller ikke. Skal den favorisere og tilrettelegge for spesielle næringer, og så får bedrifter fra de andre næringene klare seg som best de kan i markedet? Eller skal den være nøytral, dvs. mest mulig lik for alle? Her har meningene, og politikken, skiftet frem og tilbake gjennom årene. Når det gjelder små og mellomstore bedrifter ser vi det samme. Spørsmålet – trenger vi en småbedriftspolitik eller ikke – har vært reist i mer enn 25 år. Det gis mange gode grunner for at det ikke bør være en egen småbedriftspolitik, ikke minst at disse bedriftene er så mange og så forskjellige at det vil være vanskelig, for ikke å si nesten umulig, med en næringspolitik for småbedrifter spesielt. Løsninger blir heller å ta høyde for dem innenfor de ulike næringer, lokalsamfunn og markeder de opererer i.

Nå gis det også mange gode grunner for at det kan være verdt å prøve å utvikle en småbedrifts-policy, om ikke politikk. Ut fra det som kom frem gjennom prosjektet kan det være grunn til å fremheve to forhold som er viktige i denne sammenheng. Manglende stabilitet i rammevilkårene, og rammevilkår som er utviklet på de store bedriftenes premisser. Disse to forholdene henger sammen.

Når det gjelder manglende stabilitet i rammevilkårene, så er dette gjentatt ofte og i mange offentlige sammenhenger. Blant annet handlet ett av spørsmålene fra salen under Mesterbrevnemndas kontaktkonferanse om problemene med at satsene for skattlegging av firmabil ikke kom før i desember i det året de skulle gjelde for. En liten politisk sak kanskje, men en ganske stor sak for alle bedriftene fordi den får direkte konsekvenser på bunnlinjen. Det skaper også usikkerhet at slike vedtak gis tilbakevirkende kraft. Stadige endringer påfører merarbeid fordi man ikke kan bruke maler og rutiner fra det ene året til det neste fordi de hele tiden må justeres. Også i mindre omfattende saker oppleves det samme omskiftelighet. Ikke minst gjelder dette i offentlige tiltaksordninger spesielt rettet mot de mindre bedriftene. Slike opprettes, endres og legges ned, og det kreves både tid og ressurser å finne ut av og følge med på hva som til en hver tid gjelder.

Når det gjelder problemet med om rammevilkårene er utviklet på de store bedriftenes premisser, så kom slike synspunkter frem i prosjektet. På det personlige plan var det overraskende hvor mye ansvar bedriftslederne tok på seg selv. I bedriftsutviklingsprosesser som AFI har gjennomført i større bedrifter har vi sett at en del utviklingsutfordringer kommer av at ingen har ansvar for en gitt oppgave, eller at det er viktige fellesoppgaver som faller mellom alle avdelingsvise stoler. Når det gjaldt de små bedriftene derimot så var det snarere det motsatte som var tilfelle, ingenting falt mellom noen stoler fordi det bare var en stol. Som vi har skrevet tidligere kan dette bety at for eksempel lederutviklingsopplegg og andre kompetansehevende tiltak bør utformes med tanke på dette. På organisasjonsplan var et eksempel at det må betales arbeidsgiveravgift for lærlinger, noe som mange bedrifter synes fordyrer ordningen unødig. Det kreves også ressurser fra bedriften å tilrettelegge for lærlingen, ressurser som ikke kreves når det gjelder ordinære ansatte. På overordnet nivå er andre områder blitt fremhevet som å skape særegne utfordringer for de mindre bedriftene, for eksempel kredittsystemet, skattesystemet, og

arbeidsmiljølovgivning, lønnsdannelsessystemet (Hervik 1996). En mindre omfattende studie fra Nederland tar for seg det som kalles "compliance costs", det vil si de administrative kostnadene bedriftene har ved å følge opp lover og forskrifter. Her fant man at "compliance costs" ble redusert med økning i antall ansatte, og at kostnadene for små bedrifter var opp til 20 % høyere enn for store (OECD 1997:79-86). Også i Norge er det prosjekter for å redusere denne typen kostnader for næringslivet (www.nhd.no).

Bedrifter som virkemidler?

Et forhold som er påfallende når man gjennomgår litteratur om små og mellomstore bedrifter er i hvilken grad de forstås som virkemidler for andre formål. Først var små og mellomstore bedrifters eksistens å forstå som definert av storindustriens behov og betydning. Så kom en periode da det var interesse for småbedrifter mer på deres egne premisser. Dernest vek dette til fordel for forståelsesmodeller av hvordan og hvorfor små og mellomstore bedrifters eksistens er viktig for distriktsutvikling, for regionalutvikling, for utvikling av serviceøkonomien osv. Og det er da også slik at mange mindre bedrifter fortsatt er underleverandører til store industriselskaper, og mange finnes i nisjer hvor det ikke er lønnsomt for større selskaper å gå inn. De er viktige i distriktene, og i servicesektoren. Det vi imidlertid savner i dette bilde er den forståelseshorisont småbedriftseiere selv har. Dette var noe som bedriftsdeltagerne i prosjektet ga tydelig uttrykk for, og vi antar at det vil gjelde småbedriftseiere og -ledere flest. De ser ikke seg selv som virkemidler. Snarere har de bedriftens utvikling som et mål i seg selv. Kan de bidra til sysselsettingen er det bra, men det er ikke noe mål. Bidrar deres innsats til distriktsutvikling der de holder til, er det også bra, men heller ikke noe mål i seg selv.

Vi kan derfor snakke om en form for mål-middel-ombytting, som etter vår mening er med på å komplisere dialogen mellom de som driver de mindre bedriftene, og de som er ansvarlige for utviklingen av infrastrukturen som er ment å stimulere til vekst. Med de som er ansvarlig for utviklingen av infrastrukturen tenker vi i denne sammenheng særlig på de ulike instanser som opp gjennom tiden har hatt ulike sett av virkemidler for å stimulere til vekst og verdiskaping i mindre bedrifter (se for eksempel St.meld. 22-77/78, Arbeidsutvalget for små

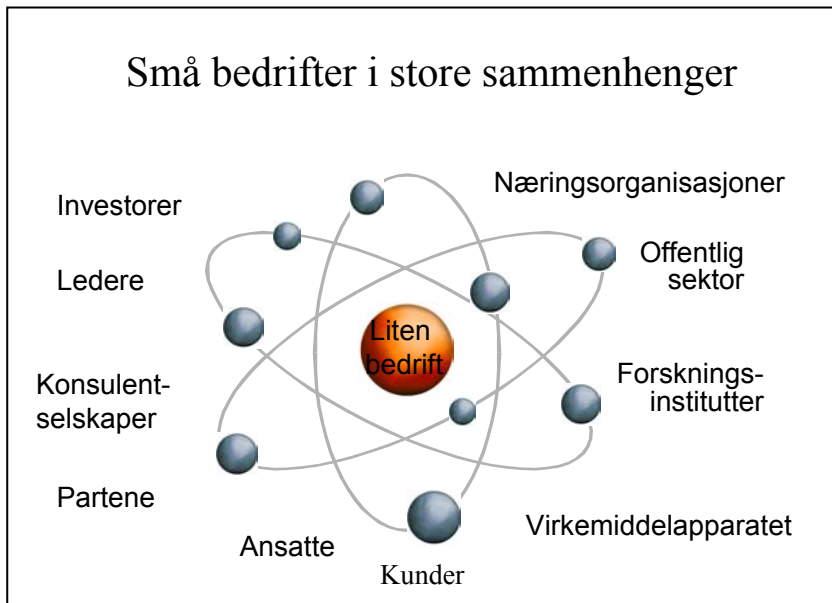
og mellomstore bedrifter 1989, Remøe 1999, Munkeby og Torvatn 2000).

Bedriftene og virkemiddelapparatet

Det er i denne sammenheng påfallende at kun 10 % av mindre bedrifter har benyttet offentlige veiledningstjenester og kun 20 % en eller flere offentlige finansieringsordninger (Småtinget 2004). Ordningene er svært forskjellige og det vil føre for langt å gå inn på hva den lave bruksgraden kan skyldes i hvert enkelt tilfelle. Det kan være så mange forskjellige grunner, som at ordningene ikke oppleves som relevante av bedriftslederne, at mange små bedrifter ikke kvalifiserer til å komme inn under ulike ordninger, at ordningene ikke er godt nok kjent, eller rett og slett at de ikke er ment å skulle favne alle bedrifter.

Det som imidlertid kan trekkes ut som generell innsikt er at svært mange av de mindre bedriftene er i liten kontakt med de instanser som har som oppgave å stimulere dem til vekst. Dette kan også ses i sammenheng med at mindre bedrifter i mindre grad enn de større deltar på de arenaer som er etablert med tanke på å ivareta dialogene mellom offentlig og privat sektor (Brøgger og Finsrud 2001). Vi stiller oss spørsmål om dette kan ha sammenheng med den mål-middelombyttingen som ble nevnt ovenfor. I hvilken grad er småbedriftseierne med som likeverdige partnere i en dialog om hva som skal til for å skape vekst i deres bedrifter?

Figur 8 Små bedrifter i store sammenhenger



Krigshistorier versus statistikk

Som nevnt ovenfor skjedde mye av læringen i prosjektet gjennom å fortelle til andre, og høre på andre – altså gjennom utveksling av konkrete, erfaringsbaserte historier. ”Da gjorde jeg slik, så skjedde sånn...”Vi kaller det for ”utveksling av krigshistorier”. Dette er ikke bare prat eller underholdning, det er måten å snakke sammen på i småbedriftsverdenen. Skal man koble seg på denne diskursen skjer det gjennom å bringe sine egne historier inn, få den knadd og bearbeidet sammen med andre. Effekten er læring og kompetanseutvikling. På det praktiske mikroplan er dette en svært effektiv kommunikasjonsform, men det er et helt annet språk enn det som dominerer den offentlige arenaen. Der blir dette språket for detaljert, usystematisk og preget av enkeltsaker. Dette fører da til det vi fikk høre flere ganger i prosjektet, at småbedriftseierne føler at de ikke kommer til orde. Hvis man ikke kommer til orde, blir man heller ikke koblet på disse større, mer generelle og abstrakte diskursene – selv om det er viktig, og selv om det kunne trenge. Da blir det en utfordring å skape ”oversettelsesprogrammer” eller å lære seg hverandres språk. (Og da er vi tilbake til hvem som er til for hvem!). Med forskerord kan vi kalle dette en kamp

om definisjonsmakten, hvem definerer spillereglene for den offentlige samtalen? Er det et spill om spilleregler?

7.3 Den personlige dimensjonen

Et fremtredende trekk ved de mindre bedriftene er det som er kalt den ”personlige dimensjonen”, det at flertallet av småbedriftene er startet, eid og drevet av en person (Spilling 1997:47ff). Der hvor det er flere inne på eiersiden er dette gjerne familiemedlemmer. Rundt regnet 75 % av norske bedrifter er familieeide, og for eksempel 10 000 av NHOs 16 000 medlemsbedrifter er familieeide (DN 1.11.04). Både den personlige dimensjonen, og det at slekt spiller en så viktig rolle har stor betydning for bedriftens operasjonsmåte, og dermed for hvordan den kan vokse. Dette er et tema som i liten grad er tematisert i litteraturen om små og mellomstore bedrifter – det bare påpekes som et faktum. Temaet er vanskelig å håndtere fordi det berører forhold som er definert som tilhørende privatlivet, men det kan ikke være tvil om at slike forhold spiller en stor rolle for vekst i småbedrifter. Vi vil i denne omgang ikke gå dypt inn i problemstillingen, men bare peke på noen forhold som vi tror kan være av betydning.

Mellom marked og slekt

Den moderne markedsøkonomien er basert på et ganske tydelig skille mellom familie og privatlivssfæren på den ene siden, og markeds plass og offentlighetssfæren på den andre. Produksjon er definert å foregå innen den siste sfæren, mens reproduksjon er hovedanliggende på den første. Bedrifter er i utgangspunktet definert som del av produksjonsapparatet, og som rasjonelle aktører i markedet. På markeds plassen gjelder andre spilleregler enn de som gjelder innen slekta. Bedriftene er underlagt lover og forskrifter som regulerer bedriftens aktiviteter, og ikke minst forholdet mellom aktørene på markeds plassen. Relasjonene mellom bedriftene, og med kundene, er basert på en transaksjonslogikk. I industrien består verdiskapingen, grovt sagt, av at man kjøper innsatsfaktorer av noen bedrifter eller personer, bruker dem i egen produksjon, og selger de bearbeidede produktene videre til andre bedrifter eller personer. I varehandel kjøper man store kvanta av ferdige produkter, sorterer og fordeler og selger videre. I service består den av å tilrettelegge for ulike typer opplevelser og immaterielle behov. Hele tiden er det transaksjonene man har felles, og som

definerer relasjonene. Relasjonene er gjerne forholdsvis kortvarige og de er avbrytbare. Når den ene part ikke lenger har nytte av å inngå i transaksjonsforholdene, kan relasjonen avbrytes. For å sette det på spissen kan man si at hele ideen er at denne sfæren skal være basert på rasjonelle, økonomiske disposisjoner. Når det gjelder interne forhold i bedriftene er også disse bygget på mye av samme tankegangen, bortsett fra at det er kjøp og salg av arbeidskraft som gjelder.

Så kommer dette forstyrrende forholdet inn, at så mange av de små og mellomstore bedriftene er familiebedrifter. Allerede det at det er behov for et eget ord for å uttrykke dette at familie på eller annen måte spiller inn, tyder på at det er en egen type fenomen vi har med å gjøre. For eksempel var ulike familiemedlemmer involvert i bedriften på mer eller mindre formelle måter i samtlige av de bedriftene som var med i prosjektet. I flere tilfeller var også nære venner involvert. Slektsfæren er helt annerledes konstituert enn markedssfæren og her gjelder andre spilleregler. For å illustrere dette poenget: Man kan skille seg fra en ektefelle, og man kan si opp en ansatt, men ikke omvendt. Det vil si, med mindre den ansatte også er ektefelle. Og hvordan skiller man da mellom det som hører til i ansettelsesforholdet og det som hører til i ekteskapet? Dette er to svært forskjellige situasjoner. En oppsigelse og en skilsmisse er to helt forskjellige prosesser, de er regulert av ulike lover og institusjoner og hører hjemme i ulike sfærer, men i en familiebedrift er disse sfærene overlappende.

I tillegg kommer det forhold at siden relasjonen mellom eier og ektefelle som begge er engasjert i samme bedrift er både en privat og en formell relasjon, er det er ikke alltid lett for andre å komme inn i et slikt tett fellesskap. Også for de ansatte har det konsekvenser å jobbe i en familiebedrift. De kan så allikevel aldri bli en ”del av familien”, selv om det nettopp er språket som ofte brukes (Brun Norbye 2001).

Når det gjelder ansatte, kunder og leverandører er relasjonene i utgangspunktet formelle, men kan utvikle seg til, eller er basert på tette, personlige bånd. En småbedriftseier er involvert i mange forskjellige typer forhold; med slekt og venner, i fagnettverk, foreninger og møteplasser, og i mer kontraktsbaserte relasjoner som med kunder og leverandører. Blandingen av det personlige og det formelle, og den enorme betydningen av personlige relasjoner, er en av styrkene i mange småbedrifter, men de er også en av svakhetene. Fordi

relasjonene er personlige blir det vanskelig å være formell, særlig hvis det oppfattes at man er ”vanskelig” hvis man holder hardt på for eksempel tidsfrister eller er kritisk til kvaliteten på arbeidet. Fordi relasjonene er personlige, kan det være vanskelig å vurdere dem strategisk eller taktisk.

Den viktigste kilden til finansiering av vekst i småbedrifter er å pantesette egen bolig. Dermed er det ikke bare bedriftens økonomi som er på spill, også familieøkonomien. I en presset situasjon er det da ikke vanskelig å forstå at en bedriftseier vil være villig til å jobbe langt ut over det arbeidsmiljøloven ville tillate en ansatt i offentlig sektor, eller i en stor privat bedrift, selv om det går på helsa løs. Her spiller også selskapsformen inn. Hvis bedriften ikke er et aksjeselskap, men selvstendig næringsdrivende, er bedriftseieren heller ikke omfattet av de samme offentlige ordninger som en ansatt i et aksjeselskap, om helsa skulle ryke. Da skulle man tro at de færreste ville våge seg ut på et slikt prosjekt, men det er det mange, mange tusen som gjør hvert år. Hva motivasjonene er til dette kan variere. Det er mange ulike grunner til at folk starter for seg selv. De kan ha mistet jobben, en avdeling outsources og de kan overta, eller at det ikke er jobb å få der de vil bo. Det kan være at man ønsker større frihet, og at å være i en liten bedrift gir et tettere felleskap enn i en stor bedrift, og mulighet til å realisere flere sider ved seg selv enn i de mer spesialiserte jobbene i store bedrifter. Og selvfølgelig, for svært mange spiller det en rolle at man har mulighet til å sitte igjen med en mye større andel av fortjenesten hvis det hele skulle gå bra.

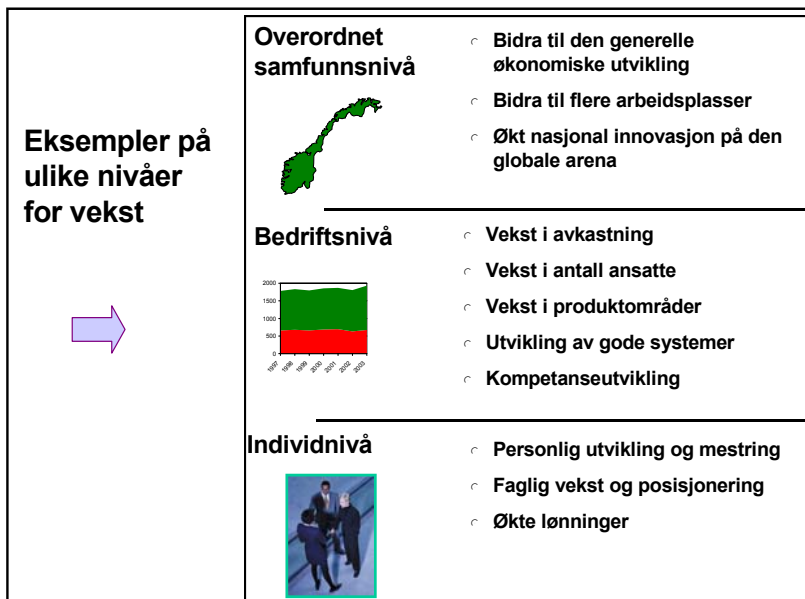
Summa summarum er at når det gjelder akkurat denne siden ved de små og mellomstore bedriftene kan vi snakke om en annen type logikk enn den kapitalistiske markedslogikken. Det blir kanskje å trekke det for langt å tenke seg at næringspolitikk også er en form for familiepolitikk, men i forhold til småbedrifter er næringspolitikk i hvert fall mer direkte knyttet til samfunnspolitikk, enn vi antar tilfellet er når det gjelder store bedrifter.

8

Avslutning

Når det gjelder å tilrettelegge for vekst i små bedrifter handler det om forhold både på det individuelle, de organisatoriske og det overordnede nivå – person, bedrift og rammeverk, og se til at det er sammenheng mellom disse nivåene.

Figur 9 Vekst på ulike nivåer



Det er mange forhold som spiller inn når det gjelder vekst i små bedrifter og flere av disse har vært behandlet i rapporten. Når vi avslutningsvis gjentar bare to forhold er det fordi disse etter vår mening er så avgjørende for å skape robust vekst: Det ene er å få en bedre systematikk i måten både eiere og ansatte driver utviklingsarbeid internt i bedriftene. Det andre er at bedriftene arbeider med å få gode koblinger mot omverdenen på måter som understøtter utviklingen i bedriften. Dette vil ikke bare bedriften kunne tjene på, det kan også understøtte utviklingen i rammeverket og infrastrukturen rundt bedriftene.



Litteraturliste

- Berg P.O., Borch O.J. & Senneseth K. 1996. *Sysselsettingsvekst gjennom småforetaksutvikling- En evaluering av programmet „særskilda regionala åtgärder för regional utveckling och tillväxt.* NF-rapport 1. Bodø: Nordlandsforskning.
- Berggren C., Brulin G. og Gustafsson, L. 1998. *Från Italien til Gnosjö: om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner.* Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Brøgger B. og Finsrud H. 2001. *Fylkeskommunen som regional utviklingsaktør. Innspill til utviklingsdialogene i Vestfold.* AFI-rapport 1/01. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Ebeltoft A. 1991. *Nettverk mellom mindre bedrifter – bakgrunn og forutsetninger.* Oslo: AFI-rapport 9/91. Arbeidsforskningsinstituttet.
- Folkenborg K. Og Nyen T. 2002. *Kompetanseutvikling blant håndverksmestere.* FAFO-rapport 382. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Forsyth, Donelson. 1999. *Group Dynamics*, Brooks/Coole Wadsworth, USA
- Hermann B. 2004. *Skaff deg en bedre arbeidsplass. Løsningsfokusert ledelse.* Elforlaget.
- Hervik A. 1996. *Utvikling av en småbedriftspolitik i Norge, i O. Spilling (red). Perspektiver på næringsutvikling.* Handelshøyskolen BIs årbok 1997. Oslo: BI.
- Hilton, M. 2001. *Design for sustainable development. Success Factors.* Dublin: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.*
- Huitfeldt C. 1991. *Hvorfor samarbeide?* I C.Huitfeldt og L.Franck (red). *Nettverk. Veileder i samarbeid mellom bedrifter.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Isaksen A. og Spilling O. 1996. *Regional utvikling og små bedrifter.* Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Isaksen A. Og Smith K. 1997. *Innovation policies for SME's in Norway: an analytical framework and policy options.* Oslo: STEP group.

- Jarodd L. og Tellefsen T.A. 1993. *Styret som ressurs. Hvordan bedriften overlever og lever lenge*. Oslo: TANO
- Kvinge T. og Langeland O. 1995. *Smått, men ikke bare godt. Lønnsomhet og soliditet i små industriforetak*. FAFO-rapport 178.
- Lindholt L. 1996. *Nyetableringer i norsk industri. Oppstart og utvikling av småforetak. Teori og empiri*. FAFO-rapport 214. Oslo: Forskningsstiftelsen FAFO.
- Munkeby I. og Torvatn H. 2000. *En kartlegging av norske tiltak for næringslivet. SINTEF-rapport STF82 A94010*. Trondheim: SINTEF/IFIM.
- Norbye A.K.B. 2001. *Forpliktelser og følelser, om slekt, familie og tilhørighet i gamle norske familiebedrifter*. Hovedoppgave i sosialantropologi, Universitetet i Oslo.
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo, Universitetsforlaget 2002 3. utg.
- NUTEK. 2002. *Företag i förändring*. Stockholm.
- Onsager K. 1997. *Næringer, nettverk og regional utvikling. En teori- og litteraturstudie*. NIBR-notat 102. Oslo: Norsk Institutt for By- og Regionforskning.
- Paulsrud W. 1993. *Håndbok for arbeidsgivere i små bedrifter*. Oslo: Tiden.
- Pålshaugen Ø. 1991. *Som sagt, så gjort? Språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning*. Oslo: Novus
- Schein, Edgar H. 1987. *Process Consultation volume II*, Addison-Wesley Company
- Sejersted, F. 2002. Kapitlet Den norske ”Sonnerweg”, i *Demokratisk kapitalisme: revidert utvalg*. Oslo: Pax
- Spilling O. 1996. Struktur og dynamikk: Små bedrifter i næringsutviklingen, i O. Spilling (red). *Perspektiver på næringsutvikling*. Handelshøyskolen BIs årbok 1997. Oslo: BI.
- Spilling O. et. al. 2000. *SMB 2000- fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Rasmussen T.F. 1998. *Norsk industri 1900-1992. Distriktnæring eller storbylokalisering?* NIBRs PLUSS-serie 1-98. Oslo: Norsk Institutt for By- og Regionforskning
- Remøe S.O. 1999. *TEFT: Diffusing technology from research institutions to SMEs. STEP-working paper A-03*. Oslo: Stiftelsen STEP.
- Reve T., Jakobsen E.W. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo:

Universitetsforlaget.

Wiig B. 1999. *Det uslåelige arbeidslaget*. Oslo: TANO.

Andre kilder:

www.nho.no (Småtinget)

www.ssb.no (Statistikkbanken)

www.nhd.orakel.no (Foretaksstatistikk)

Dagens Næringsliv 1.11.04. s. 4. Oppskrytt eierskap?

Aftenposten 2.12.04 s. 18: Forenkling av bedriftshverdagen.

www.nordvu.com. (Nordisk Virksomhetsutvikling)

Mesterbevnemnda. Faghefte 02/04 *Bedriftsutvikling. Gode systemer er en betingelse for vekst*, i serien ”Kompetanseheving fra Mesterbrev”.

APPENDIX

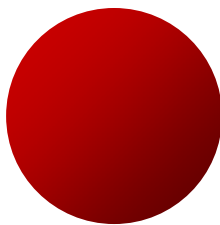
Deltagere

Deltagere i prosjektet Hva hemmer og fra fremmer vekst i små og mellomstore bedrifter?

- Mesterbrevnemnda, www.mesterbrev.no
- Håndverksbedriftenes Landsforening, www.hbl.no
- Norges Byggmesterforbund
- Fellesforbundet
- Trondheim Håndverksforening

Følgende firmaer var med:

- H. Urvik AS, Stranden 63 0250 Oslo, tlf. 22 83 66 75, www.hurvik.no
- Urmaker Nordahl, Stasjonsgata 19 3301 Hokksund, tlf. 32 70 03 90, urnordahl@hotmail.com
- Fotograf Eldøy, Engervannsveien 37 1302 Sandvika, tlf. 67 54 89 94, www.fotograf-eldoy.no
- *Magne Stenberg AS, Storlinna 125 2770*
- *Jaren, tlf: 61 31 38 88, magnestenberg@no*
- Dahl & Syversen Bygg og Vedlikehold AS, Trondheimsveien 436 A 0962 Oslo, tlf: 22 80 30 90 mobil: 90 03 90 29, ds-bygg@online.no
- Tømremester Torstein Lium, Sykehusveien 12 A 1346 Gjøttum, tlf. 67 54 45 25 mobil: 91 34 57 80, www.mamut.com/tlium
- CEC' FRISØR A/S, Bogstadveien 19 0355 Oslo, tlf: 22 56 46 00



Arbeidsforskningsinstituttet

OM AFI:

AFI er et tverrfaglig samfunnsvitenskapelig forskningsinstitutt. Instituttet skal medvirke til verdiskapning, god tjenesteyting og godt arbeidsmiljø og styrke betingelsene for læring, medvirkning og omstilling i offentlig og privat sektor. Instituttet legger vekt på forsknings- og utviklingsarbeid i samarbeid med brukerne.

HVORDAN SKAFFE MER INFORMASJON?

Instituttet utgir:

- AFIs skriftserie: Teoretiske og metodiske bidrag. Serien henvender seg til forskere og brukere.
- AFIs rapportserie: Rapporter fra oppdragsprosjekter
- AFIs notatserie: Underveisrapporter, mindre prosjektrapporter, artikler som har krav på offentlig tilgjengelighet.
- AFIs serie for hovedfagsoppgaver:
Hovedfagsoppgaver og andre studentoppgaver knyttet til instituttets forskning.

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside på Internett eller direkte fra instituttet.

Postboks 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Hjemmeside: www.afi.no

