

Vi måste hjälpa småföretag att växa till storföretag

Av Leif Jansson och Björn Wikner, Svenska Managementgruppen

Det räcker inte med pengar utan småföretagen måste permanent tillföras industriellt ledarskap, menar författarna som hävdar att Sverige misshushållar med företagen.

Istället för att ta hand om de existerande groddföretagen fokuserar vi resurser till outvecklade idéer och nyföretagande. Mer resurser borde styras till företag med utvecklingspotential som redan är igång.

Det gäller i första hand företag som har möjlighet att växa i branscher med snabb förändring där gamla dominerande företag har svårt att ställa om eller marknaden är utvecklad.

Det gäller företag som har klarat av flera viktiga inlärningssteg i miljöer som ställer krav.

Under de senaste åren har vi genomfört ett antal konsultuppdrag i små och medelstora företag i olika branscher. Uppdragen har haft en stor bredd, från marknadsbedömningar av nya produktidéer till företagsanalyser och utarbetande av konkreta organisations- och affärsutvecklingsprogram. I detta arbete har vi kommit fram till att det finns ett behov av ett annorlunda stöd till små företag än de nu existerande formerna.

Misshushållning

Vår kritik mot de traditionella formerna för stöd till småföretag bottnar i att man varken fokuserar de företag som är utvecklingsbara eller utformar stödet så att man realiserar den affärsmässiga potential som många existerande småföretag har.

Våra erfarenheter är helt entydiga när det gäller att utnyttja de affärsmässiga möjligheter i redan existerande företag. Företagen måste permanent tillföras industriellt ledarskap. Det räcker inte med pengar, utan företagen behöver kunskap i form av ledare med industriell erfarenhet. Vi menar att det är en stor skillnad mellan den klassiske entreprenören och industriellt ledarskap. Alla storföretags tillkomst har varit beroende av denna kapacitet. Tyvärr klarar inte våra "institutioner" avsedda för att stödja småföretagsutveckling av att tillhandahålla industriell ledningskapacitet. Det är då naturligt att dessa söker andra vägar för att kanalisera stöd.

Vanligtvis angräps de rent funktionella växthindren genom stöd i form av industrihotell, finansiering av marknadsundersökningar, utbildad arbetskraft, konsultinsatser, mässor och reklam samt välvilliga anslag av riskkapital till mer eller mindre "gula" uppslag. Dessvärre löser dessa stöd fel problem för många företag. Tyvärr visar också erfarenheterna att bristen på industriellt ledarskap leder till att småföretagen lever i den direkta närheten av en konkurs.

Det visar sig bl a i att våra svenska investment- och utvecklingsbolag i större och större utsträckning erbjuds att överta konkurssföretag.

Vår hypotes är att Sverige kraftigt misshushållar med småföretagens potential. Man fokuserar i stället resurser till outvecklade idéer och nyföretagande. Vi hävdar att man i första hand borde fokusera resurserna till de företag som har en näraliggande utvecklingspotential i en redan befintlig verksamhet. Våra hittillsvarande erfarenheter ty-

Forts ▶

► Forts

ENTREPRENÖREN

der på att man finner företag med näriliggande utvecklingspotential bland de företag som:

- har goda möjligheter att växa i branscher i snabb förändring där gamla, dominerande företag har svårt att ställa om sig till nya förutsättningar, eller att branschen ännu är utvecklad
- har klarat av flera viktiga inlärningssteg i kravställande miljöer, där "nybörjare" har svårt att göra sig gällande. (Stöd till nyetableringar är däremot inget alternativ!)

Problemet med de företag som inte orkar ta sig över växttrösklar och bli stora återfinns i dessa företags värderingar, organisation och kompetens. Stöd och tillskott av kompetens måste därför inriktas mot att man utvecklar företagsledningsförmågan dvs industriell ledarskap.

Det finns viktiga skillnader mellan stora och små företag när det gäller förutsättningar att bedriva utvecklingsarbete. Vi tänker inte närmast på faktorer som ekonomisk uthållighet och finansiell styrka att genomföra stora utvecklingsinsatser på ny teknologi och nya produkter, utan snarare på organisationernas tradition och kapacitet att bedriva ett löpande praktiskt utvecklingsarbete för att förbättra eller försvara en marknadsposition.

Det stora företagets karaktäristik

Vi har bl a uppfattat följande viktiga skillnader:

- Genom väl utbyggda administrativa system, som täcker flera områden, t ex marknad, försäljning, produktion och ekonomi, har det stora företaget möjlighet att kontinuerligt bedriva utvecklingsarbete och åstadkomma administrativa skalfördelar.
- Institutionellt fastlagda rutiner och spelregler för beslutsfattande.
- Övergripande managementresurser i form av välutbildad arbetskraft, t ex marknadsförare, ekonomer och tekniker, med uppgift att analysera, planera och leda utvecklingsarbetet mot förutskrädda mål.
- Ägandet är ofta skilt från ledningen, vilket ger en mer entydig målbild för hela organisationen. Företagsledningen styrs av ett antal långsiktiga externa krav som preciserats av ägarna.

Det lilla företagets karaktäristik

- Individuell inläring genom löpande problemlösning. De administrativa systemen är svagt utvecklade, då det begränsade antalet transaktioner inte motiverar investeringar i system och rutiner. Man kan inte ta tillvara skalfördelarna.
- Ej standardiserat beslutsfattande utan "praktiska lösningar" från fall till fall. Personliga relationer håller samman snarare än rutiner.
- Begränsad ledningskapacitet, oftast personalförad i VD/ägaren. Företagets storlek varken motiverar eller kan bära dyra resurser i form av ekonomer och tekniker för sin löpande drift.
- Ägande och VD-skap sammanfaller, vilket kan fördunkla målbilden för övriga nyckelpersoner i organisationen. Kortsiktiga personliga ställningstaganden kan plötsligt uppbjuda till informationella mål som sällan förankras i organisationen.
- Brist på externt kravställande i form av styrelse och ägare som inte är verksamma i företaget.

Dessa skillnader tror vi är avgörande för hur man kan starta upp ett mer systematiskt utvecklingsarbete i perioder av stagnation eller för att "reda upp" efter pårestningen av snabb växt. Naturligtvis är många av de grundläggande synsätten för affärsutveckling gemensamma för de båda typsituationerna, men *teknologi* och *inriktningen av utvecklingsinsatsen i den lilla organisationen måste anpassas till dess speciella förutsättningar*.

Småföretag och "potentiella storföretag"

Innan vi går vidare och diskuterar småföretagens situation, vill vi göra följande distinktion.

Vi vill skilja på små företag och småföretag. Med småföretag menar vi sådana företag som verkar i helt fragmenterade branscher med begränsade lokala marknader t ex bilverkstäder, kioskrörelser, frisörer. Med små företag menar vi däremot företag med tillväxtpotential utöver snävt avgränsade marknader och kundgrupper. Vi kommer fortsättningsvis endast att behandla den senare kategorin, dvs "de potentiella storföretagen".

Denna kategorisering av företag gör inte anspråk på att vara heltäckande, utan är bara att se som ett betydligt större uppmarksamhet. Vi har bl a utelämnat en mycket intressant företeelse, nämligen "småföretag i samverkan", dvs den s k Gnosjömodellen, där en koncentration av småföretag gemensamt försöker ta tillvara affärsmöjligheter på olika marknader och lösa produktionstekniska problem tillsammans.

Det potentiella storföretaget

Det finns vad vi kallar "potentiella storföretag" i flera branscher. Några av de utmärkande dragen för dessa företag är:

- Företaget har genomlevt en period av snabb tillväxt på grund av strukturella förändringar i branschen, men börjar stagnera i form och volym. Tydliga tröthetssymptom hos nyckelpersonerna i företaget.
- Fortfarande relativt god ekonomi, men osäkerhet inför framtiden.
- Den trånga sektorn är inte marknaden, utan företaget och dess organisation utgör en begränsning för växt.
- Bristande kunskaper på avgörande områden hos entreprenören men starka personliga drivkrafter.
- Personliga relationer mellan huvudpersonerna håller igång företaget och styr arbetsfördelning och löpande problemlösning snarare än utvecklad system.
- Har flera problem att standardisera problemlösande och ta tillvara skalfördelar i organisationen.
- Har av egen kraft svårt att ta sig över växttrösklar.

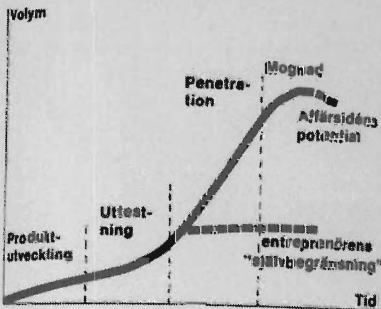
Dessa egenskaper hos det potentiella storföretaget gör att det begränsar sig självt.

Entreprenoriell växtfälla

Ofta har företag med "självbegränsande inslag" drivits upp av starka entreprenörer, som framgångsrikt har klarat av de första stegen i affärsutvecklingen, men som på grund av bristande organisatorisk och administrativ förmåga inte på ett effektivt sätt kan repetera affärerna tillräckligt många gånger.

Att repetera affärerna innebär att ta tillvara affärspotentialen i den idé man utvecklat genom att gång på gång göra om "affären" med nya kunder och på nya marknader. Utan system, rutiner och standardiserat beslutsfattande i organisationen orkar inte entreprenören med detta i längden och gör uttolkningen att: "Vi är ju nog tillräckligt stora nu!"

Nedanstående figur visar resultatet av denna entreprenoriella växtfälla.



Den entreprenoriella växtfällan. Entreprenören lägger ner en stark energi och stora kostnader för att förverkliga sin idé, men "går i mål" för tidigt under inverkan av ett antal självbegränsande faktorer.

DEBATT

Staten borde ta kursrisker för låntagare

Av Lars Oxelheim, ek dr, specialist på valutafrågor

De tätt återkommande svenska devalveringarna innebär kraftiga kostnadsökningar för många företag som lånat i utländsk valuta. Orom för dessa effekter sprider sig i näringslivet. Frågan är om inte staten måste gå in med någon form av kursgaranti.

Kostnaden för det enskilda företaget till följd av en devalvering består i huvudsak av ökade kostnader för lån i utländsk valuta. För vissa kategorier av företag har devalveringen föregit intäktsslösa. Denna form av uppsättning sköt fart 1974 då tillämpningen av valutaregleringen ändrades just med avsikt att stimulera företagets upplägnag utomlands. Samma mål styrde räntepolitiken. De utländska låtens an-

Faran med att "gå i mål" för tidigt är uppenbar då samstämmiga erfarenheter visar att växt hänger intimt ihop med affärsutveckling. Växt har därför ett successivt besöksrätt; företag riskerar att produceras, ny produktionsutrustning införas, effektiva marknadsbearbetningsystem utvecklas, etc.

Entreprenörrollen som var förutsättning för de första inlärningsfaserna i affärsutvecklingen måste kompletteras och ersättas med affärsens förmåga till innovativa uttolkningar av branschens logik och utveckling. Man måste dessutom kunna avspjela detta i företagets struktur och organisation.

Vi är medvetna om att växt kräver kapital. Men för att realisera det potentiella storföretaget krävs framförallt kontinuerliga tillskott av ny finansiering och ledarskap. Detta gäller endast de entreprenörer som i sig själva inte haft förmåga att ta tillvara sin affärsidens fulla potential. Varje kompetenstillskott har sitt pris. Vad som därför ofta är en nödvändighet är en fundamental förändring av ägarstrukturen som leder till en effektiv uppdelning mellan ägarskap och operationell ledarskap. Det betyder att entreprenören måste acceptera helt andra spelregler än tidigare. Det potentiella storföretaget behöver sålunda en ekonomiskt utformad stödsäns i den som strategiska konsult och utvecklingsbolag normalt erbjuder.

Att förstå detta är en förutsättning för att småföretagaren skall bli den potentiella storföretagets. Vågen dit kan vara svår.

del av företagens totala skuldet ökade från 30 procent 1974 till 43 procent 1976. Effekterna från devalveringarna ökade 1977, samt den till följd av kraftigt ökade budgetunderskott, växande tillgången på utländsk kapital medförde att den årtalens mottagdes utländskt rester av 1970-talet. Andelen var vid utgången av 1981 ca 50 procent. Övervakningen efter 1977 skiljer sig dock från den upplägnag som skett före detta år i det att större delen av upplägnagen efter 1977 varit avsedd för investeringar i utlandet.

Valutarrangemangen för den svenska kronan – med anslutning till valutazonen 1973–1977 och därefter ett korrigeringsangemang – har lett till att valutakostnaden fått en mycket sjönäm förändring. Det företag som till exempel tog ett medelfristigt lån i schweizerfranc på euromarknaden i början på