



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Inriktning mot Management
Termin HT09

Behovet av ledningsstöd för småföretag

En studie av fyra olika småföretag från fyra olika
branscher, i Västra Frölunda

Kandidatuppsats

Mahboubeh Esmaili 810921

Handledare: Ahmad Ahmadi

Abstrakt

Titel: Behovet av ledningsstöd för småföretag

Nivå: C-uppsats i ämnet Management

Författare: Mahboubeh Esmaili

Handledare: Ahmad Ahmadi

Datum: 2010-01-07

Problem: Idag saknar många ledare inom småföretag avgörande kunskaper om hur man löser olika problem, och i många fall har de i själva verket bristfälliga kunskaper om själva problemet. Problemen som småföretagare oftast måste hantera är ekonomiska, sociala eller juridiska. För de flesta av dessa problem finns det hjälp och stöd att få, både utifrån och inifrån företaget. Den hjälp som småföretagare kan få utifrån företaget, finns ofta hos andra tjänsteföretag som erbjuder sina tjänster i form av stöd, konsultation och olika direkta lösningar till olika problem. Bland småföretagarna finns det både de som inte känner till dessa tjänsteföretag och de som inte har förtroende för kompetensen hos dessa tjänsteföretag. Andra småföretagare tycker att sådana tjänster är alldeles för dyra, när de kan nyttja sina egna resurser. På så sätt behåller de dessutom sin respekt hos medarbetarna och kontrollen över verksamheten.

Syfte: Syftet med det här arbetet är att undersöka hur småföretagare utnyttjar olika typer av stöd för att driva sin verksamhet lönsammare, styra den effektivare och få större möjlighet att bättre kommunicera med andra aktörer på marknaden. Frågor som jag med min undersökning vill få svar på är:

- Vilka roller har ledaren inom småföretag och hur utövar de dessa roller?
- Vilka hjälper och stöd behöver en ledare inom småföretag för att kunna hantera sina uppgifter och vara trygg i sin roll som ledare.
- Vilka begränsningar har en ledare inom småföretag för att kunna utnyttja de olika stöden?

Metod: Jag har genomfört arbetet med hjälp av en kvalitativ frågeundersökning och djupintervjuer med fyra småföretagsledare från fyra olika branscher.

Slutsats: Jag har kunnat konstatera en stor skepticism bland ledarna jag intervjuade, mot de tjänsteföretag som erbjuder stöd. De har haft dåliga erfarenheter av dessa stöd, tycker att det blir alldeles för dyrt, tycker att de tappar kontrollen över verksamheten och respekten hos sina medarbetare och känner att utomstående stöd har oftast svårt att förstå deras verksamhet. Småföretagarna litar mest på sina interna kompetenser och det stöd de får från sitt kontaktnät, vilka de absolut vill ta vara på. Trots det är det ofrånkomligt för småföretag att vända sig till andra specialiserade företag för att få lösning på en del av sina problem. Det är därför viktigt att både småföretagarna och tjänsteföretagen förstår varandra bättre.

Nyckelord: Småföretag, ledare, stöd, ledningsstöd

Förord

Detta examensarbete genomfördes på den företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet, Handelshögskolan. Arbetet påbörjades den 27 augusti 2009 och avslutades den 7 januari 2010. Jag skulle vilja tacka min handledare Ahmad Ahmadi, ekonomie doktor vid företagsekonomiska institutionen, för all hans kommentarer och hans arbete för korrekturläsning av denna rapport. Jag vill även tacka Gill Widdell, Civilekonom, ekonomie doktor vid företagsekonomiska institutionen för hennes värdefulla råd som hjälpte mig att utföra detta arbete. Även vill jag tacka Karina Lindgren – delägare och programansvarig på företaget KAREVA som arbetar främst inom ledarskap, teamutveckling och affärs-/ verksamhetsutveckling, för hennes tips, råd och inspiration till mitt val av ämne. Tack även till min man för hans stöd och engagemang i mitt arbete.

Mahboubeh Esmaili

Göteborg den 7 januari 2010

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte och frågeställning.....	3
1.4	Avgränsning.....	3
1.5	Disposition	4
2	Metod.....	5
2.1	Genomförandet	5
2.2	Material.....	5
2.3	Insamlade data/empiri	6
2.4	Kritikernas röst	6
3	Teoretisk referensram	7
3.1	Småföretag och småföretagsledare.....	7
3.1.1	De olika ledarrollerna	9
3.2	Småföretagare och stöd	9
3.2.1	Privata stöd	9
3.2.2	Offentliga stöd	11
3.2.3	Sociala stöd.....	12
3.2.4	Finansiella stöd	13
3.3	Småföretagare och Begränsningar	15
3.3.1	Ekonomiska begränsningar	15
3.3.2	Kunskapsbegränsningar.....	15
3.4	Teorisyntes.....	16
4	Empiri	18
4.1	Småföretagen.....	18
4.2	Företaget Flyttfax.....	18
4.2.1	Externt/expert stöd	18
4.2.2	Interna stöd	19
4.2.3	Interna finansiella stöd.....	19
4.2.4	Externa Finansiella stöd.....	19
4.2.5	Sociala stöd, sociala nätverk.....	19
4.2.6	Ekonomiska begränsningar	20
4.3	Livsmedelsföretaget L.....	20

4.3.1	Externt/expert stöd	20
4.3.2	Interna stöd	21
4.3.3	Interna finansiella stöd.....	21
4.3.4	Externa Finansiella stöd.....	21
4.3.5	Sociala stöd, Företagsklimat	22
4.3.6	Sociala stöd, sociala nätverk.....	22
4.3.7	Ekonomisk begränsning.....	22
4.4	Företaget Scandinavian Network of Design and Communication AB	23
4.4.1	Externt/expert stöd	23
4.4.2	Offentliga stöd, information & rådgivning	24
4.4.3	Sociala stöd, Företagsklimat	24
4.4.4	Sociala stöd, sociala nätverk.....	25
4.5	Företaget M(Möbelaffär), AB.....	25
4.5.1	Externt/ expert stöd	25
4.5.2	Intern stöd	26
4.5.3	Offentliga stöd, information och rådgivning.....	26
4.5.4	Finansiella stöd, Intern	27
4.5.5	Sociala stöd, sociala nätverk.....	27
4.6	Empirirefleksion	27
5	Analys.....	29
5.1	Ledarens olika roller	29
5.2	Småföretagare och stöd	30
5.2.1	Privata stöd	30
5.2.2	Offentliga stöd	31
5.2.3	Finansiella stöd	32
5.2.4	Sociala stöd	33
5.3	Småföretagare och begränsningar.....	34
5.3.1	Ekonomi	34
5.3.2	Kunskap.....	34
6	Slutsats	36

1 Inledning

I den här delen av min rapport kommer jag tydliggöra bakgrunden till ämnet jag har behandlat och redogöra senare för syftet och problemformuleringen till min ämnesval. Detta kapitel ska ge läsaren en klar och tydlig förståelse för mitt arbete.

1.1 Bakgrund

Från början var det ganska svårt att välja bland åtskilliga intressanta ämnen att arbeta med och dessutom vara klar inom en begränsad tid. Efter en tids sökande på nätet såg jag äntligen att KAREVA¹ som arbetar med utvecklingsprogram till företag och organisationer, hade annonserat ut ämnet ”Behov av ledarlots för småföretag” på internetsidan *xjobbpolen.nu*². Efter ett möte och diskussion med Karina Lindgren, verkställande direktör på företaget, tyckte jag att det lät intressant att arbeta med småföretag och se hur småföretag ser på ledningsstöd och hur ledarna inom småföretag tycker att ledningsstöd kan påverka deras verksamhet. Efter att jag presenterade ämnet för min handledare på handelshögskolan, bestämde jag mig för att ändra titeln från ”Behov av ledarlots för småföretag” till ”Behovet av ledningsstöd för småföretag”. Jag tyckte att det borde vara mer intressant för ledarna inom småföretag att få stöd än att få lotsas.

De tre viktiga och centrala begreppen i min uppsats är *ledning*, *ledningsstöd* och *småföretag*. För dessa tre begrepp kommer jag att göra en tydlig beskrivning för att senare kunna göra mina analyser av mina intervjumaterial och på ett begripligt sätt dra mina slutsatser.

Gareth R Jones beskriver begreppet ledningen som en individ eller en grupp av individer som bär huvudansvaret för allt som bestäms inom en verksamhet (Jones, 2009, s. 332..341). Jones skriver vidare att varje organisation genomgår olika kriser under sin livstid och det är upp till ledarna i varje företag att, genom rättfärdade beslut och välvalda goda idéer, både förebygga kriser och förbereda organisationen att kämpa emot kriser. Ledarna måste också se till att organisationen har starka grunder som gör att förluster och skador kan kompenseras efter varje kris (Jones, 2009, s. 332..341). Det är ledningen som styr hela verksamheten och är direkt involverade i all företagets vardagliga arbeten (Ylinenpää & Johansson, 2006, s. 59). Med tanke på de känsliga ansvarsområden som ledningen har kan användning av goda och verksamma stöd vara avgörande i målet att driva verksamheten mot ett lyckad företagande. Ledningsstöd kan spela en nyckelroll för småföretagare som även har begränsningar i form av framförallt ekonomiska men också kompetens och personal.

I den här uppsatsen vill jag undersöka hur mycket kontroll en ledare har över sina problem och i vilken omfattning tycker ledarna själva att de har ett behov av stöd. Jag

¹ Kareva <http://www.kareva.se/vision.htm>

² Nationella Exjobb poolen

<http://www.admin.xjobb.nu/exjobb/laggInExjobbSteg.aspx?rss=true&exjobbId=49164>

Behovet av ledningsstöd för småföretag Inledning

kommer att koncentrera mig på småföretag bland vilka ingår det även mikroföretag med färre än tio anställda³.

Idag finns det närmare en halv miljon småföretag registrerade i Sverige, om man med småföretag menar de med mellan 10-50 anställda och ungefär 70 % av alla arbetstagare arbetar inom dessa företag (Bunse & Naessén, 2002, s. 9). Mer än 99 procent av alla arbetsställen i Sverige har färre än 50 anställda (Bornbergen Dankvardt m.fl, 2003, s. 4).

Idag finns det många privata och offentliga företag samt organisationer som erbjuder specifikt stöd och handledning till småföretagare som är i behov av hjälp inom olika områden, såsom ekonomi, personal och lokalplanering. Ändå, trots tillgången till sådana stöd och tjänster som småföretagarna kan utnyttja, går många av småföretagare i konkurs. Det finns förstås mängder av olika anledningar men en avgörande faktor är att det är från början fel person som startar företaget vilket gör att företaget inte når sin fulla potential, problemet finns alltså hos ledaren själv (Bracamonte, 2009, s. 45).

I en undersökning under namnen 55- respektive 66-projekten som Näringslivssekretariatet gjorde i början av 90 talet ville man stimulera tillväxten av företagen genom olika åtgärder som bl.a. (Lygonis & Edström, 1997, s. 3).

- Kostnadsfri identifiering av både svaga och starka sidor av företaget med hjälp av kunniga konsulter.
- Erbjudna en s.k. resursperson till kraftigt låga priser för att hjälpa företagarna med olika idéer för tillväxt
- Ordna mötesplatser där företagarna kunde träffas för att dela med sig kunskaper och erfarenheter och lyssna på olika föreläsningar för att få nya kunskaper.

Lygonis och Edström ville alltså i den här studien och med hjälp av djupintervjuer med företagsledarna, ta reda på de faktorer som kunde vara förklaringar till företagets tillväxt och resultat. Lygonis och Edström menar att studien har visat på en positiv inställning hos företagarna till dem externa hjälper och stöd som de hade fått (Lygonis & Edström, 1997, s. 3). Men jag tycker ändå att frågor kan ställas kring resultatet som bl.a.

- Är alla småföretagare medvetna om sådana tjänster?
- Är dessa tjänster kostnadseffektiva i verkligheten?
- Studien visar hur företag som har tagit emot ställer sig till dess tjänster, men frågan som fortfarande kvarstår är hur företagare i allmänhet ställer sig till dessa tjänster.

1.2 Problemformulering

Problemet för en del företag är att ledarna på företaget har bristfälliga eller saknar helt kännedom om själva problemet. Det är sådana problem som i de flesta fall kan utvecklas och senare förvandlas till en kris. Det är särskilt under dessa förhållanden som en extern/intern stöd kan vara en effektiv lösning. Att ta hjälp utifrån/inifrån kan för de flesta

³ Svenskt Näringsliv (2005) Smått om småföretag
<http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00017/Sm tt om sm f retag 17345a.pdf>

Behovet av ledningsstöd för småföretag Inledning

av ledarna, speciellt inom småföretag vara svårt att acceptera. Det kräver i första hand att ledaren erkänner sitt behov av hjälp. Det finns också de småföretagare som inte känner till de externa stöd som de kan få av bland annat andra organisationer som erbjuder specialiserat hjälp till andra företag i behov. Även bland andra småföretag som känner till dessa tjänsteföretag, finns det de som inte tror på deras kompetens eller effektivitet. De tror inte heller att det blir ekonomisk lönsamt för dem att anlita dessa företag.

Jag har alltid varit nyfiken om hur man som en ledare för ett småföretag, kan klara av olika uppgifter och ha kunskaper vid olika områden, som juridiska, ekonomiska, personalfrågor, sociala frågor och mm. Stöd från andra aktörer eller personer som ser på problemen från andra synvinkel kan vara en lösning på problemet med att hantera olika frågor inom olika områden.

Ledarna på småföretag kan enligt min mening delas upp i tre grupper. Den första gruppen är de som inte tror att de behöver något ledarstöd då de tror att de själva har kunskapen som ett utomstående stöd erbjuder eller att de saknar kännedom om sina problem. Den andra gruppen är dem som behöver ledarstöd men som antingen inte har råd att köpa tjänster som erbjuder stöd eller som inte känner till att det finns tjänster man kan vända sig till. Den tredje gruppen är de som både behöver ledarstöd och har använt sig av sådana tjänster.

Frågan är hur alla dessa typer av ledare har lyckats i sitt arbete och hur de har löst sina problem om de inte har fått stöd och hur effektivt det har varit när de har använt stöd utifrån/inifrån. Om ledarna tycker att de har haft behov av ett extra stöd, vilka problem har det handlat om?

Det är intressant att undersöka hur ledarna inom småföretag arbetar för att på ett effektivt sätt driva sin verksamhet och klara av sina ledningsroller, vad de gör och vilka problem de stöter på. Om dessa företag har tidigare haft problem av något slag, hur de har fått hjälp och stöd för att lösa sina problem.

1.3 Syfte och frågeställning

I det här arbetet vill jag undersöka behovet av ledningsstöd för ledarna inom småföretag för att driva företaget effektivare, mer framgångsrikt, skapa sig större möjligheter för att bättre kunna styra och kommunicera med andra aktörer på marknaden och ta sig genom olika problem, trots sina begränsningar av olika resurser. Jag söker svar på följande frågor:

- Vilka roller har ledaren inom småföretag och hur utövar de dessa roller?
- Vilka hjälper och stöd behöver ledaren inom småföretag för att kunna hantera sina uppgifter och vara trygg i sin roll som ledare.
- Vilka begränsningar har ledare inom småföretag för att kunna utnyttja de olika stöden?

1.4 Avgränsning

Från början hade jag tänkt intervjua tio ledare från tio olika företag och branscher. Med tanke på mina begränsade resurser och i samråd med min handledare, bestämde jag mig

för att avgränsa mig till intervjuer av fyra småföretagsledare från fyra olika branscher i Västra Frölunda, Göteborg. Jag slog upp listan över alla företag i Västra Frölunda på sajten från *företagsfakta*⁴ och valde de som verkade mesta intressanta för att intervjua. Ett slumpmässigt val av småföretag hjälper mig att få en bättre bild av hur ledarna tycker och tänker kring frågan om ledningsstöd. Undersökningen kommer inte att spekulera om hur företaget skulle ha sett ut idag om ledaren hade arbetat på annat sätt.

1.5 Disposition

I kapitel ett har jag redan redogjort för undersökningens bakgrund, syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med avgränsningen för att redogöra för vilka typer av företag jag har undersökt och hur jag har fokuserat mitt arbete. I kapitel två redogör jag för de vetenskapliga metoder som jag har använt och avslutar kapitlet med redogörelse av hur jag har samlat in mina material. Tredje kapitlet ger tillräckligt mycket förklaring till olika teorier och hänvisar till tidigare forskning och studier. Kapitlet skapar en grund till mina insamlade data och analys. Under kapitel fyra som handlar min empiri har jag behandlat och beskrivit mina insamlade och relevanta data för mitt arbete. I Kapitel fem gör jag en analys av mitt arbete och i kapitel sex drar jag mina egna slutsatser, rekommendationer och lösningar.

⁴ Företagsfakta <http://www.foretagsfakta.se/>

2 Metod

I det här kapitlet börjar jag med en beskrivning av hur jag ser på problemet och hur jag tänker behandla det. Här presenterar jag de arbetsmetoder jag har använt för att gå tillväga. Det här kapitlet ska ge läsaren en bättre förståelse av arbetets utförande.

2.1 Genomförandet

I det här arbetet har jag använt mig av kvalitativundersökningsmetod, så kallade samtalsintervjuundersökning (Esaiasson, Gilljam m.fl, 2007, s. 258 samt kap. 14) som bygger på fyra fallstudier för att få svar på mina tre huvudsakliga frågor, presenterade i avsnitt 1.3. Jag konstruerade 15 frågor, se Appendix I: Mina frågor, som ska fungera en rödtråd i mina intervjuer. Beroende på de svar jag får från respondenter, ställer jag mina frågor i olika ordning. För att välja mina intervjupersoner har jag bland annat varit ute på staden och frågat ägarna av några butiker om de vill ställa upp på en samtalsintervju vilket visade sig vara verkningslöst. För att få de att känna sig trygga erbjöd jag även att de kunde få se mina frågor i förhand. När detta inte fungerade så tog jag fram en lista på alla småföretagare från olika branscher, verksamma i Västra Frölunda i Göteborg, via internettjänsten, företagsfakta⁵. Detta har jag skrivit om i avsnitt 1.4.

Jag ville absolut undvika telefonintervju av två anledningar. Det första var att jag ville kunna studera kroppsspråket, då jag tror att kroppsspråket säger relativt mycket som ord inte säger. Den andra anledningen var att det var nära julhandel och det skulle vara mycket svårt att få en lugn telefonsamtal som också skulle kanske ta runt en timme. Med en personlig intervju har jag större möjlighet att få de känna sig lugnare. Sedan hade jag redan valt samtalsintervju och det skulle vara meningslös att blanda flera metoder.

2.2 Material

Att hitta andra tidigare forskningar inom samma område var inte heller någon lätt uppgift. Det finns en studie av Nathalie Bracamonte (Bracamonte, 2009), där hon har tagit upp och behandlat småföretagarens problem i början av verksamheten. Ett annat arbete med stor relevans till min uppsats är en undersökning av Ann-Beth Antonsson (Antonsson, 2002) som har analyserat småföretagens betydelse för miljö och arbetsmiljö, baserat på tillgängliga data. Olika hinder och möjligheter för hållbar tillväxt har också diskuterats i Antonssons arbete.

Det finns annars omfattande studier som behandlat frågor kring småföretag och småföretagande och jag valde några av dem att basera mitt arbete på. Förutom de böcker jag fick låna på biblioteket sökte jag också material via webbtjänster som Gunda, Libris och Gupea. Resten av materialen är mina samtalsintervjuer och de material som därmed följer, samt material från internettjänsten ”företagarförbundet” som arbetar med att förbättra villkoren för att starta, äga, driva och utveckla företag.

⁵ Företagsfakta <http://www.foretagsfakta.se/>

2.3 Insamlade data/empiri

Mina insamlade data består av mina intervjumaterial som jag genomförde med fyra ledare på fyra olika småföretag. De intervjuerna som jag fick spela in, transkriberade jag och när respondenten inte ville att jag spelade in samtalet renskrev jag mina anteckningar samma dag jag genomförde mina intervjuer. Jag har varit noga med att informera mina respondenter om deras rättigheter med bland annat krav på anonymitet samt undersökningens syfte. Jag har lovat mina respondenter om att jag blir den ende som lyssnar på de inspelade samtalen som jag fick spela in.

2.4 Kritikernas röst

En kritik som oftast riktas mot kvalitativa forskningsmetoder är att resultatet är alltför impressionistiska och subjektiva och att resultatet bygger ofta på vad forskaren själv uppfattar som viktigt och betydelsefullt (Bryman, 2007, s. 361). Detta gäller också enligt Bryman de nära och personliga relationerna som forskaren etablerar med sina undersökningspersoner. För att försöka undvika detta problem konstruerade jag en lista med 15 frågor, se Appendix I: Mina frågor, som berörde alla de områden min intervju skulle handla om. På detta sätt kunde jag hela tiden hålla samtalet vid ämnet, även om intervjuerna ibland tenderade på att handla om vid olika irrelevanta ämne. Ett annat problem med en kvalitativ frågeundersökning är just generaliseringen av resultatet man har fått från intervjuer med sina respondenter (Bryman, 2007, s. 361). Det är därför viktigt att poängtera att de resultat jag har kommit fram till, endast gäller de fyra företagsledarna jag har pratat med och jag kommer att försöka se ett mönster som eventuellt gäller för de flesta småföretagare, för att undvika problemet med generalisering.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer jag att ta upp relevanta teorier och tidigare forskningsresultat inom området, småföretag/småföretagare. Syftet med kapitlet är att läsaren ska få en djupare förståelse för de centrala begrepp som uppsatsen handlar om.

3.1 Småföretag och småföretagsledare

Det finns flertal olika definitioner på småföretag och med vad som räknas som småföretag, enligt företagarna 2005. Det vanligaste är dock att utgå från antal anställda i företaget. De andra variabler som också definierar storleken på ett företag är *omsättningen* och *marknadsandelar*. Ändå finns det ingen allmänt accepterad definition på småföretag men EU-kommissionen rekommenderar att företag med färre än 250 anställda bör räknas som medelstora och företag med färre än 50 anställda bör räknas som småföretag (Ylinenpää & Johansson, 2006, s. 14).

En annan studie från SCB, Statistiska Centralbyrån (2001) visar att ökningen av småföretag kan bland annat förklaras med en kraftig ökning av servicesektorer och tjänster utanför företagens kontorsplats som företagarna har möjlighet att vända sig till när de får problem, s.k. outsourcing, som exempelvis IT-branschen (Bornbergen Dankvardt m.fl, 2003). Forskarna är idag mycket intresserade av småföretagen på grund av deras betydelse i näringslivet och att de utgör en stor majoritet av arbetsmarknaden genom att sysselsätta många, mellan en tredjedel och hälften av alla sysselsatta i de flesta länder (Wolvén & Ekstedt, 2004, s. 72).

Bunse & Naessén, 2002, pratar i sin bok om småföretag som sysslar med allt mellan himmel och jord och menar att småföretagen är verksamma inom alla sektorer i samhället ”*Småföretag gör allt ifrån att tillhandahålla en enkel produkt eller tjänst till att utföra komplicerade uppgifter med hög grad av specialkompetens*” (Bunse & Naessén, 2002, s. 10). Bunse & Naessén håller med om faktumet att för alla företag är det företagaren eller företagsledningen som spelar den avgörande faktorn för verksamhetens tillväxt och framgång och småföretag är inget undantag (Bunse & Naessén, 2002, s. 10).

Att ha en god kontroll över verksamheten är oerhört viktigt och centralt för en företagare och det är ett arbete som kräver mycket tid och energi, menar Beckérus & Roos som vidare hävdar att småföretagarna och småföretagen är ofta direkt involverade i produktionen och precis som personalen påverkas av samma arbetsmiljöfaktorer. Starka psykologiska motivationer och drivande krafter är viktiga för att binda ihop företagaren med företaget, menar Beckérus & Roos. För småföretagaren är företaget och den egna identiteten en mycket viktig helhet (Beckérus & Roos, 1985).

En av de starkaste motivationerna att driva eget företag och att vara småföretagare är att man vill bli en ”*verkligt fri människa*”, säger Loodh och Hellsing (Loodh & Hellsing, 1998). Småföretagens kontaktnät är en ytterligare väsentligt faktor i hur småföretagarna lyckas i sin verksamhet, skriver Ann-Beth Antonsson. Enligt henne har småföretag också begränsningar i form av kunskaper om vilka de kan vända sig till för att få hjälp. Småföretagens kontaktnät består enligt henne av bland annat (Antonsson, 2002, s. 43):

Behovet av ledningsstöd för småföretag Teoretisk referensram

- Kollegor inom samma bransch
- Grannföretag
- Branschorganisationer och branschföreningar
- Lokala företagareföreningar
- Företagshälsovården
- Regionala skyddsombud och ibland även de lokala/regionala fackliga organisationerna
- Myndigheter

Att vara ledare för ett litet företag innebär ofta hantering av fler funktioner än bara ledarskap, skriver Carin Holmquist, professor i företagsekonomi vid handelshögskolan i Stockholm. Enligt Holmquist kan ledarna inom småföretag inte i lika stor utsträckning som ledarna inom större företag, delegera av det praktiska arbetet (Ylinenpää & Johansson, 2006, s. 33).

För att vara en framgångsrik småföretagare får man acceptera småföretagandet som en livsstil som kräver totalt engagemang, skriver Bunse och Naessén och menar att för småföretagare existerar nästan inget annat än företaget. Man arbetar hårt och söker svar på otaliga frågor som har med företaget att göra. Man arbetar långa dagar och har företaget i tankarna hela tiden. Allt det här ökar förstas risken för utbrändhet. Enligt Bunse och Naessén är det viktigt för företagaren att företaget mår bra, men det är minst lika viktigt för företaget att också företagaren mår lika bra. Man förlorar annars, som ledare, kraften och tappar kontrollen i arbetet med att utveckla företaget (Bunse & Naessén, 2002, s. 11).

Dischinger, 2003, har i en studie granskat relationen mellan ledningen och de anställda i mindre företag inom den privata sektorn och har bland annat funnit att, jämfört med förhållandet i stora organisationer, finns det större närhet i relationer, större harmoni och effektivare kommunikation. Vidare har han kommit fram till att mindre organisationer utmärks av större flexibilitet och högre grad av arbetsintegration (Dischinger, 2003).

I en rapport skriver Johansson om ledarskapet i småföretag som bygger på vänskapliga relationer, som en välgörare, familjefar etc. Till skillnad från stora företag har ägarerna/ledarna i småföretag normalt inte någon utbildning inom ledarskapsområdet (Johansson B. , 1995). Man ser det, utifrån förutsättningarna, som att det hela handlar om att ha en naturlig talang för ledarskapet. Ohlsson ser ledarstilen ett sätt som man påverkar andra människor på, och menar att vid första anblicken kan man tycka att vikten av ledarstilen ökar ju fler underställda man har, men man måste ha det i åtanke att till och med i ett litet företag kan konsekvenserna bli förödande om ledarskapsarbetet inte utförs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt (Ohlsson m.fl, 1999).

Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att det inte är världens lättas uppgift att vara en skicklig ledare i ett småföretag. Som ledare är man ständigt utsatt för granskning och man är alltid i centrum för uppmärksamhet vilket kan kännas som ett enormt tryck från omgivningen. För att klara av det enorma trycket krävs det ihärdighet, tålamod, styrka och att man har en bra kunskap om sig själv och om sin omgivning. Som

Behovet av ledningsstöd för småföretag Teoretisk referensram

ledare måste man ha tillit till sina egna resurser och ett bra självförtroende som i sin tur hjälper en att känna sig trygg i sin roll som ledare.

3.1.1 De olika ledarrollerna

Mintzberg studerade ledarbeteende i ett av sina arbeten, 1973 och sammanfattade alla ledares uppgifter och aktiviteter i tre breda rollkategorier, *informations relations* och *handlingsroller* (Mintzberg, 1973).

I informationsrollen ingår det att framträda verksamheten utåt och ge information till intressenter inom och utom organisationen. I relationsrollen ingår det själva ledarskapet och de uppgifter som handlar just om att leda. Det kan vara motivering och utveckling av medarbetarna, samordning av arbetsinsatser och utveckling av samarbetet i organisationen. I handlingsrollen ingår ledarens beslutsfattande uppgifter, problemlösning och initiativtagande till förändring och utveckling i förhållande till verksamheten. (Mintzberg, 1973).

Även om alla ledare, enligt Mintzbergs mening, bör motsvara detta rollmönster skiftar rollernas tyngdpunkt beroende av situationen. Det är speciellt handlingsrollen som mest av alla andra rollerna är kopplad till verksamhetens natur medan informationsrollen är mer likartad hos ledarna inom olika slags organisationer, menar Mintzberg men menar dock vidare att det inte är endast de yttre förutsättningar som påverkar ledarrollen, utan ledaren själv och ledarens personlighet också har stor betydelse (Mintzberg, 1973).

Min tolkning är att ledning är ett centralt begrepp för småföretag och att småföretag som befinner sig i olika lägen, behöver olika typer av ledarskap. Hur framgångsriks en ledare är beror på hur ledaren har klarat av och hanterat sina olika uppgifter. Hantering av alla dessa uppgifter ensam, på egen hand är omöjligt för en ledare då det kräver kunskaper inom vid olika områden. Det finns dock många olika typer av stöd som småföretagare kan använda sig av vid behov och detta kommer att behandlas i nästa avsnitt.

3.2 Småföretagare och stöd

Småföretag måste alltid sträva efter en optimal prestation. Det är viktigt för småföretag att tjäna bra med pengar och expandera verksamheten i goda tider, för att öka sina chanser att överleva svåra tider (Ylinenpää & Johansson, 2006). Detta kan bland annat innebära ett starkt behov av ett kvalificerat stöd till ledningen. Ett sådant stöd kan vara en av de mest effektiva vägarna mot ett bättre företagande, menar Ylinenpää & Johansson (Ylinenpää & Johansson, 2006).

3.2.1 Privata stöd

3.2.1.1 Extern/Expert

Lygonis & Edström skriver i sin bok om två företagare som tyckte deras bankmän var i hög grad betydelsefulla, och om en annan företagare som berättar om att han tyckte att hans redovisningsansvarig var den mest betydelsefulla för honom eftersom han hade bidragit med kontinuiteten i företagets verksamhet, vilket som var oerhört viktigt (Lygonis & Edström, 1997, s. 38).

Behovet av ledningsstöd för småföretag Teoretisk referensram

Det finns delade meningar om hur nyttiga externa aktörer kan vara för ett småföretag. Det finns de som tycker att det bästa är att företagaren själv försöker hantera sin utvecklingsprocess men det finns också andra som tycker att, med externa aktörer får man fart på arbetet, speciellt på en del arbetsplatser där det finns motstånd till en dominant chef (Antonsson, 2002, s. 53). Bland de aktörer som idag arbetar med miljöfrågor i småföretag, finns det ett starkt behov av att öka sin kompetens för att kunna hjälpa till med förändringsprocessen istället för att enbart försöka lösa deras miljöproblem och det finns ont om sådana aktörer som har den rätta kompetensen. Kompetensutveckling av de externa aktörer som ska arbeta med hållbar tillväxt och bättre förändringsprocess är en av de viktigaste ingredienserna i arbetet för en hållbar utveckling (Antonsson, 2002, s. 54).

I en utvärdering kunde Berger konstatera att 70 % av arbetsplatser som fått stöd hade använt sig av en konsult eller annan typ av resursperson. Han anser att detta är ett bevis på hur betydelsefulla externa aktörer är i förändringsarbetet i ett företag. Det som är intressant i observationen är att väldigt få av dessa företag använde konsulten för att göra själva arbetet (Berger & m.fl, 1999) . Det man fick hjälp med, av konsulterna, var av mera formella inslag som exempelvis skriva ansökan eller hjälpa till med redovisningen. Det betyder att företagen till stor del själva har klarat av att genomföra sitt förändringsarbete. Man ska också vara medvetna om att man inte ska skylla allt på enbart konsulter Att anlita externa konsulter innebär för de flesta som att köpa sig fri. De konsulter som allra flest anlitas av småföretagen är inom ekonomisk redovisning och revision. Det som gör dessa konsulter intressanta är att man kan nå ut till småföretag genom samarbete med dem (Berger & m.fl, 1999).

Lindholm P & Maier JC har i en studie år 2000 visat att många företag, är generell positiva till externt stöd inom olika områden som exempelvis i form av en mentor för affärsutvecklingen, inom kvalitetsledningssystem, miljö och teknik. Man har konstaterat att de flesta av dessa småföretag är intresserade av att investera med sin egen tid i stödet men trots att några få av dessa företag är villiga att betala, är de inte villiga att betala till marknadspriset. Många av de kontakterna som småföretag har, går inte att beskriva kortfattat. De varierar beroende på den bransch som företaget arbetar i, företagets läge, företagets kunder o.s.v. (Lindholm & Maier, 2000).

Enligt en studie av Lygonis och Edström, bland småföretagarna i Västsverige, finns det ett visst behov av expertstöd hos småföretagarna vid uppstartningsskede, vilka oftast gäller juridiska och skattefrågor. Studien visar att småföretagarna har i övrigt tillgodosett sina behov av en diskussionspartner genom olika mentorer. Ett av de stora problemen för nystartade småföretag är de höga advokatarvodena och höga kostnader för skatteexperter (Lygonis & Edström, 1997, s. 40).

3.2.1.2 Intern

Den viktigaste resursen som ett företag förfogar över är personalen, vilket i varje tillfälle såsom personalfest, personalkonferens och andra sammanhang betonas av företagsledningen och detta gäller speciellt för småföretag. I små företag spelar varje enskild medarbetare en nyckelroll och om en medarbetare helt plötsligt skulle försvinna, innebär det stora bekymmer för företaget (Bunse & Naessén, 2002, s. 88). Den enorma styrkan hos medarbetarna inom småföretag är enligt Bunse & Naessén, medarbetarnas förslag och

idéer och ett framgångsrikt företag är sådana företag som har funnit metoder att ta tillvara på medarbetarnas potential. Att ta tillvara på medarbetarnas styrka och kreativitet innebär framgång ur två olika perspektiv. Det första är att när medarbetarna kommer med förslag, medför detta för ledningen flera alternativ att välja mellan. Det andra är att man har låtit medarbetarna känna sig värdefulla för företaget med sina tankar och idéer, vilket höjer motivationen (Bunse & Naessén, 2002, s. 92). Hög motivation är oerhört viktig för ett framgångsrikt företag men den viktigaste faktorn är en engagerad, aktiv och självständig personal, skriver Bo Johansson i sin doktorsavhandling 1998 (Johansson B. , 1998). Småföretag är starkt beroende av sina medarbetare i så hög grad att verksamheten kan störas på allvar, skriver Antonsson och menar att även kompetensutveckling av medarbetarna är starkt förenat med arbetsorganisationen och hur företaget lyckas i att göra personalen delaktiga både i företagets verksamhet men också i företagets utveckling. Det är personalen med sina arbetsuppgifter som innebär intäkter för företaget (Antonsson, 2002, s. 41).

3.2.2 Offentliga stöd

Det är företagens storlek som avgör vilka olika offentliga stöd och bidrag det finns att få. Sådana stöd kan exempelvis handla om starta–eget, lån och rådgivning från ALMI⁶ och NUTEK.⁷

3.2.2.1 Kapitaltillskott

Det finns statliga instanser som ger direkta stöd i form av bland annat ekonomiskt stöd till småföretagande. ALMI ger lån till starta–eget projekt som riktar sig till de minsta företagen och NUTEK ger ekonomiska stöd till framförallt tekniska affärsutvecklingar. Lån från Industrifonden är riktad framför allt till små- och medelstora företag och andra institutioner som exempelvis den privata stiftelsen Innovationscentrum AB (Laxhed, 1998/99:6, s. 3).

ALMI är på så sätt den viktigaste instansen som hjälper till med statligt kapitaltillskott till småföretag som är i uppstartningsskede eller är i expansionsfasen, tycker Ingrid Laxhed. Har företaget ett lån från ALMI så har företaget även lättare som att få andra finansieringsintresse med. Ett problem som anses finnas med sådana lån är att företagets stabilitet försvagas (Laxhed, 1998/99:6, s. 3).

3.2.2.2 Information och rådgivning

Småföretagardelegationen gjorde en undersökning baserad på intervjuer med småföretag och presenterade i en rapport om kompetens i småföretag (SOU 1998:77). Man kunde konstatera att statlig rådgivning och information via ALMI, Exportrådet⁸ och NUTEK kostar cirka 250 miljoner kronor per år. Företagarna hade sammantaget en kritisk uppfattning om de kompetens- och kompetenshöjande insatser som de fick av staten (Laxhed, 1998/99:6, s. 5). De menade att det saknades förståelse för företagande eftersom, enligt företagarnas uppfattning, rådgivarna hade en annan verklighet där de aldrig haft kontakt med de problem som företagarna dagligen möter.

⁶ ALMI <http://www.almi.se/>

⁷ Nutek <http://sv.wikipedia.org/wiki/Nutek>

⁸ Exportrådet <http://www.swedishtrade.se/>

Ett annat problem som resultatet av en undersökning, gjort av ALMI visar, är att det finns stora problem med kommunikationen, så pass att företagarna till och med anlitar tolk för att förstå statens rådgivare. Däremot tyckte företagarna att andra företagares erfarenheter var mycket mer värdefulla än de instruktioner de fick från staten. Enligt rapporten finns det de som berättar om att konsulterna inte har lyssnat på företagarnas behov och istället har arbetat över huvudet på dem. Problemet är inte bara konsulternas dåliga kunskaper om vad företagande är utan det är också deras uppfattningar om företagets verklighet som inte stämmer med företagarnas egna uppfattningar, menar småföretagardelegationen. De menar vidare att både ALMI och Exporrådet har i sina intervjuer tyckt att småföretagarna inte vet sitt eget bästa. Problemet är alltså kommunikationssvårigheter mellan småföretag och instanser som ger stöd (Laxhed, 1998/99:6, s. 5).

När ALMI själv undersökte problemet med sina kunder kunde de konstatera att kunderna tyckte att personalen var kompetenta och kvalificerade för rådgivning, men att kunderna ville att ALMI visade större flexibilitet och anpassade sina tjänster bättre till sina kunder. Kunderna hade enligt undersökningen inte tillräckligt god förmåga att överföra kunskap till småföretag (Laxhed, 1998/99:6, s. 5). Detta tolkar jag som att parternas resonemang som att de skyller problemet på varandra.

3.2.3 Sociala stöd

Lygonis och Edström delar upp det sociala stödet i *företagsklimat* och *socialt nätverk*. Här nedan följer en beskrivning (Lygonis & Edström, 1997, s. 36).

3.2.3.1 Företagsklimat

Det är jätteviktigt hur omvärlden betraktar en företagare, skriver Lygonis och Edström och menar att ett positivt företagsklimat gör att andra betraktar företaget och företagandet som värdefulla och konstruktiva. Ett sådant klimat gör att andra lyssnar på vad företagare tycker och vill ta till sig och förstå deras villkor. Man tar helt enkelt hänsyn till småföretagandets villkor när man utformat regler och bestämmelser menar Lygonis och Edström och skriver vidare att i ett negativt företagsklimat uppfattas man som ut-sugare snarare som en positiv kraft i samhället. Man är alltså misstänksam mot dessa typer av företag som också har oerhört svårt att få gensvar på sina synpunkter (Lygonis & Edström, 1997, s. 37). När Lygonis och Edström pratar om företagsklimat pratar de om det som en kulturfråga som inte går att påverka på kort sikt. En förändring kräver att man har tålamod och är villig att arbeta hårt. Idag har man sett en klar förbättring när det gäller just företagsklimatet men det behövs ännu mer positiv attityd, och stöd till det är välkommen (Lygonis & Edström, 1997, s. 37).

3.2.3.2 Socialt nätverk

Den andra delen av det sociala stödet till småföretagarna är enligt Lygonis och Edström det *sociala nätverket*. I ett samtal med företagarna i Västsverige år 1997 ställde Lygonis och Edström frågan om någon, död eller levande, hade betytt speciellt mycket för de i deras liv som företagare. Frågan visade sig vara ganska svårt att besvara eftersom de flesta tyckte att det var svårt för de att tillskriva betydelse en enda person. De flesta svarade med att, den viktigaste för de, har alltid varit och fortfarande är personalen men de tyckte också att det var viktigt att man lärde sig av andra. Ett par företagare sa så här ”*Alla som har kommit i vägen. Jag testat alla. Pratar med alla. Lär mig av alla.*”

”Det tror jag är väldigt viktigt det här att man inser att alla människor jobbar i ett mönster, alltså där en ena inte kan vara utan den andra.” (Lygonis & Edström, 1997, s. 37).

Dessa exempel visar vilken stor roll det sociala nätverket spelar för en framgångsrik företagare. Det ligger i alla företagares intresse, speciellt inom småföretag att på något sätt utnyttja det sociala nätverket de har kring sig. Det hjälper dem att successivt utvecklas på marknaden. Ett av de mest betydelsefulla stöden, speciellt för småföretagaren har varit familjen eller enstaka familjemedlemmar, skriver Lygonis och Edström och menar att dessa stöd ställer upp hemma samtidigt som de arbetar som kollegor. Det finns de som arbetar tillsammans med sin make eller maka och menar att de kompletterar varandras färdigheter och kompetens och en del tycker faktiskt att de aldrig skulle ha klarat sina uppgifter som företagare om det inte var för familjens stöd och deras förtroende. Man har arbetat åtskilliga antal timmar under åtskilliga långa arbetsdagar och därför har det varit viktigt och avgörande att de fick stöd och uppmuntran hemifrån (Lygonis & Edström, 1997, s. 37).

Lygonis och Edström fortsätter att skriver om olika företagarens berättelse och om vilka personer som har varit betydelsefulla för dem. De skriver bland annat om en som tyckte att han hade lärt sig hantera krav och kunna ta ansvar, av en fabrikschef vid ett glasbruk. Två företagare tyckte att deras gamla skolkamrater var betydelsefulla för dem och en företagare pratade om en av sina skolkamrater som var mycket ambitiös och menade att han hade honom att tacka för sina goda betyg (Lygonis & Edström, 1997, s. 38). Det sociala nätverket är alltså lika viktigt för en småföretagare som för en storföretagare. Det är dock viktigt att poängtera att man inte skapar det sociala nätverket själv, utan det blir ofta resultatet oavsiktliga handlingar.

Om det sociala nätverket och dess stora betydelse för företagaren skriver även Coleman i sin bok, men istället använder han begreppet *”socialt kapital”*. Enligt Coleman ger socialt kapital tillgång till en mängd olika resurser. Denna mängd beror enligt Coleman dels på mängden tillgängliga resurser och hur mycket man är villig att göra dessa resurser tillgängliga för andra (Coleman, 1990) Andra forskare som Flap skriver i sin rapport om värdet av det sociala kapitalet som någonting som bestäms av de resurser sociala kapitalet ger. Dessa forskningsresultat som nämndes ovan ger stöd till hypotesen om att det är ägarnas/företagsledarnas kontroll som avgör hur de kan skapa och utnyttja det sociala kapitalet (Flap, 1999).

3.2.4 Finansiella stöd

Olika företag som befinner sig i olika läge, under sin utveckling har tillgång till olika finansieringskällor som passar just det läge företaget befinner sig i. I ett startskede när företaget precis har dragit igång med sin verksamhet, spelar småföretagets egna kapital en stor roll. För småföretagare i startskede har ekonomiska stöd från vänner och släkt, också en stor betydelse. Andra ekonomiska källor som exempelvis banker blir aktuella när företaget kommit i gång med verksamheten och har etablerat sig på marknaden. Man skulle annars kunna tro att den mest naturliga formen av ekonomiska stöden, får man från banken (Landström & Löwegren, 2009, s. 251).

3.2.4.1 Intern

3.2.4.1.1 Eget kapital

Det är mycket vanligt inom småföretag, att ägaren är en av de viktigaste källorna till kapitalet, skriver Eliasson & Kolar (Eliasson & Kolar, 2006, s. 155). Det finns annars olika kapitalkällor enligt Eliasson & Kolar som menar att beroende på vilka kapitalkostnader som olika kapitalkällor innebär, är det viktigt att tänka noga igenom, innan man väljer kapitalkälla. Eliasson & Kolar skriver i sin bok om åtta olika kapitalkällor och bland dessa nämns det också tillskott av eget kapital från befintliga ägare, intjäning av egna vinster som skulle kunna räknas som eget kapital (Eliasson & Kolar, 2006, s. 155). När ägaren finansierar med eget kapital, satsar man antingen med egna kapital eller låter man vinsten vara kvar i företaget (Nilsson, Isaksson, & Martikainen, 2002). Eget kapital som en finansieringssätt är oerhört viktig för företagets fortlevnad och stabilitet genom att ägaren skjuter till och täcker med eget kapital när företaget går med förluster under något år (Garmer & Kyllenius, 2004). För småföretag innebär ett tillräckligt stort eget kapital större ekonomiskt rörelseutrymme i startskedet och bidrar till att företagets tillförlitlighet och flexibilitet ökar (Hansson, Andrén, & Eriksson, 1998). Eget kapital kan nyttjas för investeringar och drift utan att företaget ens har kommit igång med att dra in några försäljningsintäkter. Det är viktigt för att kunna ha en lång utvecklingsperiod även om man ännu inte börjat med inkomsten (Hansson, Andrén, & Eriksson, 1998).

3.2.4.2 Extern

Det finns ett stort antal typer av bidrag för småföretag att söka, som exempelvis bidrag för kompetensutveckling, teknikutveckling och personalutveckling. Det finns 149 olika typer av bidrag, enligt NUTEKs skrift "*Finansieringsmöjligheter i Sverige*" som fördelas av 66 olika organisationer, myndigheter och stiftelser, menar Lygonis och Edström i sin bok och skriver vidare om att småföretagarna har önskemål att det finns större förståelse för deras verksamhet och menar att företagsstöd fördelas bäst av människor med bakgrund från småföretag (Lygonis & Edström, 1997, s. 40).

3.2.4.2.1 Banklån

Ett av de, för företagen, vanligaste tillvägagångssätten att finansiera sin verksamhet och speciellt sin tillväxt är att ta ett banklån. När man tar ett banklån ingår man i ett låneavtal som för företagare innebär amorteringar och räntekostnader och banken tar inte hänsyn till hur lönsamt företaget är. Det är alltså företaget själv som står för eventuella risker som investeringen innebär (Garmer & Kyllenius, 2004).

Bruns beskriver att bankerna ser på marknaden som ett antal olika segment. Bankerna är intresserade i och riktar sig mot det mest lönsamma segment som har potential att ge den största vinsten (Bruns, 2003). Vissa segment som exempelvis ungdomarna, småföretag och företag på landsbygden blir således mindre intressanta för bankerna, menar Bruns. För småföretag kan det handla om att deras affärsidé inte lockar bankens intresse då den inte anses vara tillräckligt bra (Bruns, 2003).

Man skulle sammanfattningsvis kunna säga att ett framgångsrikt företag inte blir så framgångsrikt om företagaren inte tillmötesgår företagets olika behov av stöd. För en

bra och skicklig ledare gäller det att behärska många olika områden, både de hårda områden som de ekonomiska och juridiska och de mjuka områdena såsom personalfrågor och mänskliga relationer. I företagets behov av kapital, kompetens och arbetsintensitet finns det grundläggande skillnader och därmed behov av olika stöd. Exempel av ett företag som kan ha behov av kapital är tillverkande företag. Inom restaurangbranschen och handeln har man kanske mer behov av arbetsstyrka som inte nödvändigtvis har någon högre utbildning. Man kan sammanfattningsvis säga att det är oerhört viktigt med kunskaper om hur småföretag fungerar för de som arbetar med att ge stöd till just småföretag.

Att kunna utnyttja alla dessa olika stöd som småföretagarna har till förfogande, på bästa sättet, är inte lätt på grund av just begränsningarna som finns inom småföretag. Dessa begränsningar kommer jag att behandla i nästa avsnitt.

3.3 Småföretagare och Begränsningar

3.3.1 Ekonomiska begränsningar

Ekonomifrågor tillhör bland de stora hindren för småföretag för att kunna genomföra olika projekt eller göra de insatser som är kostsamma, menar Ann-Beth Antonsson. Kostsamma insatser kan enligt Antonssons mening handla om att förbättra arbetsmiljön genom grundligt förändringar i byggnaden eller det kan handla om marknadsföring på internationell nivå (Antonsson, 2002, s. 39). För de flesta företag är ekonomi relaterad till nyttoperspektivet. Man betalar gärna för det man måste betala för, om kostnaderna är rimliga relativt det man förväntar sig att tjäna i form av pengar. Enligt de studier som man har gjort, är småföretag inte villiga att betala för konsulthjälp vilket kan tolkas som att småföretag inte har råd med sådana tjänster. Man kan också tolka resultatet som att småföretag inte ser nyttan av dessa insatser relativt kostnaderna (Antonsson, 2002, s. 39).

En rapport från ALMI visar att användning av en konsult eller specialhjälp kan bli en dyr historia för småföretag eftersom småföretag oftast har begränsade ekonomiska resurser jämfört med större företag. Det kan helt enkelt kosta mer än det smakar. Det gör att småföretag oftast tvingas hantera det mesta själva med föga hjälp från redovisningsbyråer, revisorer, banken etc.⁹

3.3.2 Kunskapsbegränsningar

Enligt Antonsson är kunskap en förutsättning för småföretagarens existens. Hon menar vidare att eftersom småföretag ofta sköter det mesta själva, innebär det att deras kunskap rör deras egen verksamhet. Enligt henne finns det ofta personer i småföretag med bakgrund från stora företag och som har med sig mycket kunskaper i form av erfarenhet. Det finns dock områden inom vilka småföretagens kunskaper är begränsade, som exempelvis inom hållbar tillväxt (Antonsson, 2002, s. 41).

Man har i många studier pekat ut resurs- och kunskapsbristen som ett hinder för att dels nå ut till småföretag med arbetsmiljöinformation och dels att få småföretag komma igång med ett systematiskt arbetsmiljöarbete (Bornberger Dankvardt, m.fl, 2005:6, s.

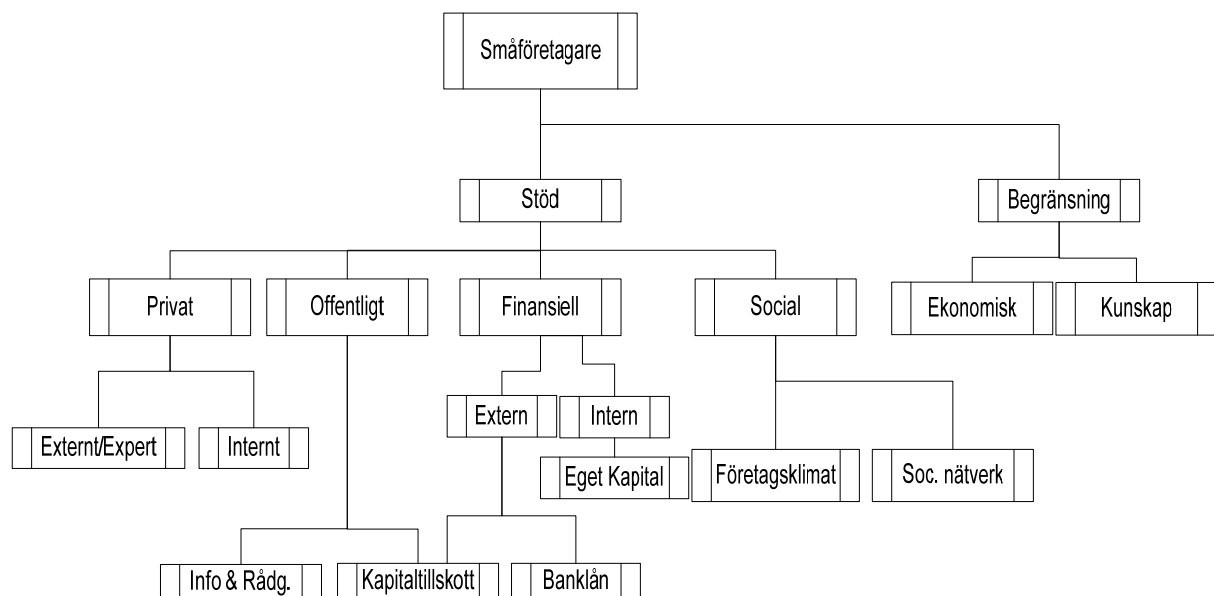
⁹ ALMI - Företagspartner, 2005

49). I en studie av Lindholm P& Maier JC år 2000 i Västra Götaland har man konstaterat att många företag hindras från tillväxt på grund av att de inte vill förändras eller ens att ta risker. Lindholm & Maier tycker att detta beror mest på okunskap om hot från omvärlden, okunskap om möjligheter och okunskap om betydelsen av innovation. Man skulle rimligtvis tycka att kunskaperna inom området hållbar tillväxt är större ju större företaget är men även bland de minsta företagen finns det de med goda kunskaper inom detta område. (Lindholm & Maier, 2000).

3.4 Teorisyntes

Det är nu dags att sammanfatta och anpassa mina teoretiska genomgångar till uppsatsens syfte. Jag vill därför utarbeta en teorisyntes med en egen modell som ska ge läsaren en övergripande bild av den teori som ligger till grund för uppsatsens analysdel.

I uppsatsens första kapitel behandlade jag definitionen till begreppet småföretag och samtidigt gav jag en överblick av småföretagens verksamhet i Sverige. Studier har visat att man i sin ledarroll och med sin ledarstil har en uppgift och möjlighet att påverka andra människor. I första anblicken verkar det som att vikten av ledarstilen ökar ju fler underställda man har men man måste ha det i åtanke att till och med i ett litet företag kan konsekvenserna bli förödande om ledarskapsarbetet inte utförs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt (Ohlson m.fl, 1999). Att vara ledare för ett litet företag innebär ofta hantering av fler funktioner än bara ledarskapsaktiviteten (Ylinenpää & Johansson, 2006, s. 33). Det finns de författare som hävdar att det inte är endast de yttre förutsättningarna som påverkar ledarrollen utan även också ledaren själv och ledarens personlighet har stor betydelse. Det är viktigt för företagaren att företaget mår bra, men det är minst lika viktigt för företaget att också företagaren mår lika bra. Man förlorar annars, som ledare, kraften och tappar kontrollen i arbetet med att utveckla företaget (Bunse & Naessén, 2002, s. 11).



Figur 3-1: De olika typerna av stöd och begränsningar för ledarna inom småföretag

Källa: Egen figur

Behovet av ledningsstöd för småföretag Teoretisk referensram

Att kunna hantera alla uppgifter ensamt i ett litet företag, på egen hand är omöjligt för en ledare. Det finns dock många olika typer av stöd som småföretagare kan använda sig av vid behov. Man kan se ett samband mellan de olika stöden som finns och hur dessa faktorer påverkar småföretagare, se Figur 3-1.

De stöd som finns för småföretagarna delas i de *privata* stöden och de *offentliga* stöden. De privata stöden delas i externt/expert och internt. Offentliga stöden handlar mest om *kapitaltillskott*, *information* och *rådgivning*. De finansiella stöden till småföretag delas i externa och interna stöd. Till det interna stödet hör eget kapital och till det externa stödet hör banklån och kapitaltillskott. Kapitaltillskott är således gemensamt mellan det externa och det offentliga stödet.

Det finns också en fjärde stöd för företag att använda sig av, nämligen de *sociala* stöden som delas i *företagsklimat* och det *sociala nätverk*. De sociala nätverken handlar mest om de personliga relationer, nätverk och sociala erfarenheter hos företagaren och som är viktig, speciellt i företagets tidiga utvecklingsskede. Det vanligaste sociala stödet som småföretagare har i starskedet är oftast egna finansieringsmedel och medel från vänner och familj. Med utgångspunkt från den beskrivna etableringsprocessen för småföretagen kan man dra slutsatsen att ledarrollen och ledarstilen är oerhört viktig för att småföretag ska lyckas i sin verksamhet och detta är en anledning till varför ledarrollen och ledarstilen beskrivs så detaljerad inom småföretag.

En annan faktor som har stor betydelse för företagets tillväxt och framgång är de begränsningarna som ledarna har inom småföretag och jag har valt att dela begränsningarna i två delar. Den ena delen är den ekonomiska begränsningen och den andra är den kunskapsbegränsningen. Den ekonomiska begränsningen tvingar företagare att hantera det mesta själva med föga hjälp från redovisningsbyråer, revisorer, banken etc. Brist på kunskap skapar en rädsla hos företagare att förändra eller ens ta risker i företaget.

4 Empiri

Min empiri grundas på fyra intervjuer med fyra olika småföretagsledare i Västra Frölunda, Göteborg. Här presenterar jag de företag jag studerade och delar upp mina intervjuresultat i anslutning till teoridelen för att underlätta förståelse av kopplingen mellan teoridelen och intervjuresultaten.

4.1 Småföretagen

De företag som jag valde att studera, arbetar inom olika branscher och är antingen småföretag eller mikroföretag. Fördelen med att ha arbetat med småföretag från olika branscher är att jag får en bra insikt om de olika problem och svårigheter som småföretag från olika branscher stöter på.

De två företagen *Flyttfax* och *Scandinavian Network Of Design and Communication* fick jag kontakt via internettjänsten företagsfakta¹⁰. De andra två företagen, *Livsmiddelsaffär L* och *Möbelaffären M*, som krävde vara anonyma, fick jag kontakt genom att besöka de på deras affär och fråga om de kunde tänka sig ställa upp. Här kallas dessa företagare för L och M från förstabokstaven i deras affärsbransch.

4.2 Företaget Flyttfax

Företaget Flyttfax startades av ägaren och ledaren på företaget, Ted Hidson sedan 2001 som enskild firma. Idag är det 15 personer som arbetar på företaget med ägaren själv räknat. De tjänster som erbjuds av Flyttfax är packning, flyttning, magasinering, flyttstädning och veckostäd både för företag och för privatpersoner. Ägaren hade arbetat med transport och kört lastbil i många år innan han bestämde sig för att starta eget flyttföretag. Han hann till och med utbilda sig till pilot i slutet av 90-talet. Det var i just 90-talet då lågkonjunkturen slog hårt mot alla och han befann sig i en situation där han skulle välja mellan att vara anställd eller egenföretagare. Han jobbade med mycket annat men kom alltid tillbaka till det han arbetar med idag och som han är mycket duktig på, säger han. Hidson hade ingen utbildning inom ledarskap men han tyckte han var en naturbegåvad ledare och det var hans talang som ledde honom till hans succé i ledningen. Som en ledare är det oerhört viktigt att kunna motivera sina medarbetare till att försöka få företaget nå sitt mål och förverkliga företagets affärsidé som är att erbjuda kunder flytttjänster, säger företagsledaren Hidson. Man måste alltså kunna skapa goda relationer mellan verksamheten och anställda för att ge en rätt bild av företaget till kunder, menar Hidson

4.2.1 Externt/expert stöd

Ett problem som företagsledaren Ted Hidson ser med extern hjälp är att de sällan blir effektiva när de själva måste sätta sig in i systemet och lära sig hur systemet fungerar för att sedan kunna hjälpa till. Han har tidigare provat experter men tycker inte att de har kunnat tillgodose företagets behov.

”Det har varit lite olika, det har varit olika revisorer, ekonomer och administratör men det har aldrig funkat riktigt. Det är svårt och jag

¹⁰ Företagsfakta <http://www.foretagsfakta.se/>

kan inte heller begära allting från de heller då dem inte är insatt i det vi håller på med.”

Hidson tror inte på att någon annan än han själv är lämplig nog att kunna ta hand om problemen på företaget och menar istället att han lär sig mer av problemen när han själv löser dem. Man får mer kompetens och erfarenhet genom att ta tag i sina egna problem, menade han.

”Man lär sig mycket av konflikter och också mycket om sig själv, hur man reagerar och osv. Det har varit konflikter som jag har kunnat själv ta hand om. Annars blir man konflikträdd och det farligt för en ledare och det får man absolut inte vara.”

Han tillägger också att hans sociala kontakt med sina medarbetare skadas om han tar in någon annan som ska lösa hans problem.

”Att hela tiden ta in andra eller gå ut till någon för att lösa konflikten gör att jag tappar respekten hos anställda.”

4.2.2 Interna stöd

Ted Hidson berättar att han hela tiden försöker få sina medarbetare vara delaktiga i företagets verksamhet och på så sätt höja deras motivation.

”Jag har en kollega som pratar flera språk flytande och som har lärarexamen också och genom hans rådgivning får jag ett stort stöd av honom . Jag bollar med mina arbetskamrater, med killarna om det är någonting de känner till, när jag behöver. Vi är alltså en riktig lag, var och en är duktig på sin sak.”

4.2.3 Interna finansiella stöd

Ledaren för FlyttDax berättar om att han var tvungen att ta ett banklån men det som var viktigt när han beviljades banklånet var att han kunde komma med en ganska bra eget kapital från början. Hans eget kapital har varit avgörande för honom.

4.2.4 Externa Finansiella stöd

Företagsledaren Hidson berättade om hur viktigt det var för honom med ett banklån när han startade företaget. Han berättar att det var lätt för honom som småföretagare att få lån då han kunde sälja sin idé och kunde lämna en tillräckligt bra med säkerheten för lånet.

4.2.5 Sociala stöd, sociala nätverk

En fungerande kontaktnät är oerhört viktig för företagsledaren Hidson och hans företags tillväxt. De viktigaste personerna runtomkring honom är hans familj och deras hjälp och stöd betyder oerhört mycket för honom.

”Jag bollar mycket hemma med mina vänner, mina föräldrar och med folk i allmänhet. Man behöver inte komma från en speciell bransch för att veta exakt, ibland behövs det bara ett par objektiva

ögon. Hur ser de det här? Det är inte bra att känna sig ensam och när man bollar är man aldrig ensam.”

4.2.6 Ekonomiska begränsningar

En anledning till att han inte har kunnat anlita duktiga externa stöd är att han har saknat de nödvändiga ekonomiska resurserna till att köpa sådana tjänster. De har helt enkelt varit för dyra för honom och hans företag, menar han. För en småföretagare som Hidson som är tiden pengar och han tror inte att hans företag skulle vinna mycket tid på att anlita externt hjälp med höga kostnader.

”Jag tar hand om allting själv, eftersom det blir för dyrt. Vi har försökt att anlita och köpa externa hjälper och då har det visat sig att det tar långt tid innan externa hjälpen lär sig våra system. Innan de lär sig kostar det väldigt mycket pengar, eftersom de har en dyr tim-taxa, så det finns inget utrymme för det.”

4.3 Livsmedelsföretaget L

Ägarna startade företaget som en enskild firma 1999. Det är ett familjeföretag med fyra ägare och fyra anställda och erbjuder sina närkunder det mesta av livsmedel från Asien. Att driva eget företag inom livsmedel är en familjetradition som de har haft med sig från flera generationer tillbaka. Den som jag pratade med var den mest erfarna bland de fyra andra ägare och som ser honom sin egentliga ledare. De andra ägarna har fullt förtroende för honom och han är den mest kompetenta av alla. Det var därför jag var högst angelägna om att få prata just med honom. Här kallar jag honom för företagare L (Livsmedelsaffär) då han hade ett absolut krav på att vara anonym och jag fick inte heller spela in samtalet.

Respondenten berättar att företagets affärsidé är att erbjuda livsmedel till sina närkunder till lämpliga priser. Han tycker att de har kunnat arbeta mycket bra tillsammans med de andra tre ägarna och det har varit mycket avgörande för hur företaget har lyckats. De har alltid stöttat varandra och har alltid tillsammans kunnat hantera sina problem trots att ingen av dem hade utbildning inom ledarskap eller något annat område. Det viktigaste för respondenten i hans företag har varit hans arbetslivserfarenhet och det har spelat en av de största rollerna i företagets utveckling och succé. Hans erfarenhet handlar helt enkelt om hur man driver en egen livsmedelsaffär. Han har också många goda råd och idéer från sin far och farfar om hur man driver en framgångsrik livsmedelsaffär och har på så sätt kunnat öka sina kunskaper inom områdena marknadsföring och försäljning.

När jag ville diskutera utbildningens roll i hans företagande så ville han påpeka vikten av erfarenhet. Företagare L berättade om att han var självlärd ledare som har det i blodet och säger stolt att han alltid har lyckats bra i sitt ledarskap.

4.3.1 Externt/expert stöd

När det gällde den ekonomiska administrationen var det inte mycket som företagare L kunde själv göra och lösningen för honom var att anlita en revisor som skulle sköta bokföringen och göra andra typer av pappersarbete. Han tycker att det är fullt acceptabelt

Behovet av ledningsstöd för småföretag Empiri

att ta in sådan extern hjälp. Då handlar det inte längre om att tappa respekten hos medarbetarna eller kontrollen över verksamheten.

”Självklart finns det dock problem som vi inte själva har möjligheten att lösa, som exempelvis bokföringsproblem och andra problem med deklARATIONEN. Det är väldigt viktigt att ha en revisor som man kan lita på till 100 %, När det gäller mitt företag så har jag faktiskt en permanent, intern revisor och en extern revisor som jag anlitar ibland när jag får extra problem och då är det inte längre frågan om att man tappar respekt eller ansikte utan det handlar om specialiserade kunskaper som man måste ha utbildning för och då är det lugnt.”

Då respekten hos medarbetarna eller kontrollen över verksamheten hamnar i fokus tror företagsledaren L på att hans lösning är den enda lösningen på problem som uppstår på företaget och han tar bestämda åtgärder. Han menar att han inte skulle tveka spraka en problemanställd istället för att dra in massa externa stöd.

”Man är egentligen skyldig för allt som händer på företaget trots att det är någon annan anställd som har orsakat problemet. Blir det så illa att jag känner att situationen har blivit ohanterligt så sparkar jag medarbetaren bara.”

4.3.2 Interna stöd

Företagare L tror mycket på en lugn och trevlig arbetsmiljö där det råder en god relation mellan ägaren och de anställda. Han menar att anställda är oerhört viktiga för företaget och företagets framgång och tillväxt. Det är viktigt enligt honom att anställda är nöjda.

”Idag kan jag inte som ledare vara hårdhänt och vara elak mot min personal då jag anförtrött hela mitt företag på de och det är viktigt att de står lojala mot mig. Jag vill ha mina medarbetare nöjda som kommer med öppna tankar och goda förslag för ett bättre resultat.”

4.3.3 Interna finansiella stöd

Han poängterar vikten av eget kapital och kapitalstöd från nära vänner, släkt och den personliga kontakten, och menar att dessa stöd är oerhört betydelsefulla för ett företag speciellt när de precis har börjat verksamheten.

”Men hela lånet var faktiskt inte från banken utan det var en del våra sparade pengar och en del från vänner som hade stor förtroende för oss, både som en vän men också som en affärsman och ledare”

4.3.4 Externa Finansiella stöd

Han berättade om att han hade fått startkapital också från banken när han startade företaget. Han tyckte det var en av företagets svagheter att behöva låna från banken och bli skuldsatt men det var inte svårt att få lånet.

Behovet av ledningsstöd för småföretag
Empiri

”Jag började med banklån, tyvärr men det var inte så svårt eftersom vi hade en bra idé och ganska mycket eget kapital som vi hade lånat från våra släkt och vänner”

4.3.5 Sociala stöd, Företagsklimat

Företagare L upplever att invandrare har mycket svårt att få svenskarna lita på de i det svenska samhället, vilket borde förbättras markant för att man ska kunna konkurrera på lika villor. Han pratar vidare om de svårigheter som invandrarna oftast har i samhället och hur negativt, faktumet att samhället inte riktigt litar på invandrarna, påverkar företagare med invandrarbakgrund.

”Problemet i Sverige för oss asiater är att vi har svårt att få svenskarna lita på oss och få de att göra affärer med oss. Jag har en förhandlare som är riktigt genuin svensk med riktigt svensk namn. Det kallar jag för ett socialt stöd. Jag tror så är det i alla länder. Man har lättare att lita på varandra om det finns en landsman som förhandlar.”

Företagare L säger att han oftast brukar delegera en ”riktig” inhemsk svensk att göra affärer i det svenska samhället. Han upplever det som en stor nackdel. En stor fördel med Internet har just varit att man delvis har kunnat lösa just det här problemet genom att vara anonym.

”Återigen är det svårt för att få svenskarna göra affärer med en utlänning. På Internet ser de knappast mig men återigen använder jag mig av min svenska kontakt för att göra mina affärer.”

Företagare L menar att det förekommer visst situationer där man måste använda sig av stöd utifrån men att som småföretagare måste man klara av allting själv i den mån man kan.

4.3.6 Sociala stöd, sociala nätverk

Företagare L fortsätter att prata om sitt sociala nätverk och om hur mycket de har betydelse och fortfarande betyder för honom. Han upplever att han med sitt kontaktnät, har tillgång till en stor mängd av kompetens inom de flesta områdena. Stödet han får via den vägen är dessutom mycket kostnadseffektivt när företaget verkligen behöver dessa stöd.

”Här ser jag igen att för småföretag så är det mycket viktigt att man har sina vänner och kontakter som man direkt och kostnadseffektivt kan fråga om råd och andra typer av hjälp. Om jag absolut behöver hjälp så vänder jag mig till mina vänner, släkt och familj och ställer.”

4.3.7 Ekonomisk begränsning

Problemet som företagare L pratar om när det kommer till externa stöd är de höga kostnaderna som oftast sådana tjänster innebär och menar att tjänsterna på så sätt blir helt meningslösa för verksamheten

”Sådana företag blir i längden mycket kostsamma för småföretag som oftast inte har råd med sådan extra kostnader.”

4.4 Företaget Scandinavian Network of Design and Communication AB

Företaget Scandinavian Network Of Design and Communication AB bildades för cirka 40 år sedan av Bo Molander, ägaren och ledaren, arkitekt och designer. Fram till för femton år sedan hade företaget tio anställda men på grund av lågkonjunkturen 1992 då enligt honom, gick det ganska dåligt för alla företag och blev det bara två personer kvar på företaget utöver Molander som själv inte var anställd, utan delägare. Så småningom hoppade de två sista också av och Molander gjorde sig av med kontoret inne i staden för tio år sedan för att sedan etablera sig ute i villan där han bor. Sedan dess han har jobbat ensam. Idag hjälper han andra och ger goda råd till andra företag och fungerar som bollplank och detta kan han göra tack vare hans långa erfarenhet i branschen något som förstärker hans relation med omvärlden.

Idag har han inga ekonomiska problem trots att han inte omsätter lika mycket som tidigare. Han har haft samma bank, advokat och bokföringsbyrå i alla tider. Företagsledaren betonar vikten av att arbeta med roliga projekt *”När man hade anställda då så var man tvungen att ta jobb som inte var så bra för att sysselsätta mig ... om man gör roliga jobb så tjänar man bättre pengar också”*. Han har en ett ganska rejält kontaktnät som han kan använda vid behov vilket har gjort att det har gått väldigt bra under omständigheterna i alla fall.

4.4.1 Externt/expert stöd

Företagsledaren Molander tror inte mycket på externt stöd och drar en parallell med det stora ekonomiska bekymret under 1990-talet och menar att ingen extern hjälp eller stöd hade kunnat göra någon skillnad på den tiden.

”Det hade inte hjälpt om jag hade fått stöd av någon. Alltså att köpa tjänster eller öka på kompetens då på 91, 92 då det hade varit utsiktslös, då var det ingen som klarade, även de allra mest kompetenta på de större företagen gick ner.”

För Molander är den svåraste biten att arbeta med datorer vilket har med hans ålder att göra. För honom är det helt acceptabelt att köpa datortjänster från någon som ändå gör att man blir effektivare.

”I min generation kanske man köper datortjänster, eftersom jag inte har vuxit med datorer.”

En annan tjänst som Molander tycker är värt att köpa externt och som han nästan är tvungen på grund av att den kräver specialutbildning är bokföringen. Han tycker det är värt att anlita dem eftersom de ändå tjänar pengar åt honom.

”Jag har ett bokföringsföretag som hjälper mig och jag hade inte klarat av det själv eftersom de kommer med smarta lösningar och det kostar mig omkring 15 000 kronor om året och de har ju alla rutiner och de gör samma sak hela tiden och de 15 000 kronorna jag lägger

Behovet av ledningsstöd för småföretag
Empiri

ut om året kostar mig aldrig mer är förlorade avdrag så jag tjänar pengar genom att anlita dem.”

Idag har han svårt att anlita externa stöd till företaget så han använder fortfarande samma stöd som han använde sedan på 90-talet.

”Jag har väl haft samma advokat i alla tider och samma bokföringsbyrå i alla tider. Jag känner alla de jag anlitar i många år, min advokat och andra.”

4.4.2 Offentliga stöd, information & rådgivning

Företagsledaren Molander förklarar att de statliga ekonomiska konsulter som han har haft kontakt med var mycket dåliga och detta har blivit idag orsaken till att han inte anlitar sådana tjänster. Han känner sig lurad och menar att de inte har försökt att hjälpa honom på riktigt utan de ville bara tjäna sina egna pengar.

”Gällande offentliga ekonomiska konsulter så har jag inget större förtroende för dem och det beror på de bankkontakterna jag har haft, bankrådgivarna har varit riktiga dåliga måste jag säga. Efteråt så har man förstått att man har blivit ”lurad”. De sköter bara sina egna ärenden istället för mina. Jag kan kosta på mig anlita lite dyrare jurister då jag har behövt.”

Molander berättar om sin erfarenhet och kännedom han hade av konsulter på ALMI och tyckte att de inte kunde någonting egentligen och att de inte hade någon kompetens som kunde vara nyttigt för ett företag. Som småföretagare måste man vara mycket försiktig och verkligen skaffa rätt kompetens, menar Molander.

”ALMI heter företagskonsulter, jag ritade deras kontor då och vi lärde känna de ganska väl efter arbetet då och jag var mycket i diskussioner med dem då och då visade att de hade konsulter där som var rena katastrofen egentligen fast det märks inte på dem, de var mycket positiva, hade övertro på sig själva och de var som magneter som drar till sig de som inte hade en chans att klara sig, så man får vara försiktig, ha magkänsla.”

4.4.3 Sociala stöd, Företagsklimat

Molander menar att det är det politiska klimatet som påverkar marknaden mest idag och trots att man hävdar att man har uppmärksammat småföretagen så märker han inte det egentligen som småföretagare.

”Det är framförallt det politiska klimatet som skiljer sig markant, så att säga. Det sägs ju att man har underlättat för småföretag men det märker inte jag eftersom jag lägger ut rätt mycket på andra då”

Han pratade dessutom om de sociala och kulturella koderna och menade att vid varje tillfälle man gör affärer med någon från en annan kultur eller land så måste man ha en inhemsk med sig på sin sida, för att underlätta att kommunikationen.

”Jag jobbade ihop med en italienare tidigare med en design projekt och då lärde man sig en del faktiskt men då var det väldigt viktig att ha någon inhemsk som var med. Jag använde mig av den kontakten som jag hade i Italien då och vi sa att jag ställer upp när du är här och gör affärer. Det blir en känsla av att vara säker.”

4.4.4 Sociala stöd, sociala nätverk

Han berättar om sitt sociala nätverk som består av hans erfarna släkt och kompisar och han litar fullt på deras kompetens. Han har dem alltid nära sig. Deras stöd har haft en avgörande betydelse för hans företag utan att det kostade honom någonting. Han betonar vikten av att ha en bra relation med personer man arbetar med.

”Jag ringer någon då och då att ha någon att prata med men då har jag känt honom i 20 år, då kan man göra det då och det går fort och man behöver inte reda ut allting för att han ska förstå. När det gäller datorer så har jag två döttrar som är uppväxta med datorer som hjälper mig. sedan har jag en son och andra mina direkta kontakter som jag använder. Jag har mina uppdragsgivare som har andra kontakter, tekniker och specialister, de pratar jag också med. Det är som ett nätverk man har sitt eget nätverk, jag känner folk som jag jobbade med tidigare och nu sitter de i olika positioner som man kontaktar då, men man kan inte ta in främmande personer som man inte har relation med.”

4.5 Företaget M(Möbelaffär), AB

Ägaren hade ett absolut krav på anonymitet och här kallar jag honom för företagare M(Möbelaffär). Företaget bildades av den nuvarande ägaren och ledaren 1996 och arbetar med import av bland annat möbler, matbord och sängar från andra länder för att direkt sälja till kunder. Han var att leverera möbler till lägre och konkurrenskraftiga priser som gör marknadsföringen lättare. Det är fem anställda som arbetar på företaget med ägaren själv räknat. Ägaren har en utbildning inom elektronik och har tidigare arbetat med import av elektroniska prylar. Han berättar om att det var hans stora passion av att driva ett eget företag som fick honom starta verksamheten.

Ägaren berättar om att han inte hade några kunskaper inom eller erfarenheter med att driva en möbelaffär. Han började med att öka sina kunskaper om olika skinnmaterial och tyg genom att gå på olika kurser och lära känna olika material av olika kvalité. Han fick kännedom om dessa kurser genom olika erbjudande från olika företag men också genom eget initiativtagande att komma i kontakt med dessa företag och instanser som exempelvis Leder Master och skatteverket.

4.5.1 Externt/ expert stöd

Trots att företagaren M inte har några ekonomiska begränsningar för att köpa stöd utifrån så tycker han ändå att det inte blir kostnadseffektivt att köpa externa stöd, utom endast vid behov.

”Om det finns ett behov, istället för att anställa en fast konsult, självklar köper jag tjänsten, rådgivningen eller vad det kan nu vara.”

Behovet av ledningsstöd för småföretag Empiri

Jag arbetar också på det här sättet när jag behöver jurist hjälp eller advokathjälp, så jag har inte en fast advokat hos oss men när jag väl behöver en jurist eller advokat, kontaktar jag dem och köper tjänsten för en timme eller två timmar och det funkar bra.”

Det är speciellt för att åtgärda de juridiska och tekniska problemen som företagaren M överväger att använda sig av externa stöd.

”Om det är ett tekniskt behov eller juridiskt behov är jag tvungna att vända mig till dem och prata med dem, jag har aldrig ångrat mig.”

Företagaren M är i överlag positiv mot de olika företag som förvaltar andra externa tjänster och menar att det oftast går att lita på dessa företag. Då dessa företag kopplar företaget M till rätt tjänst utanför företaget, sparas det mycket tid för företagaren M vilket egentligen betyder pengar.

”För mig som småföretag kan det ta tid att hitta rätt tjänst och den bästa tjänsten som passar mig, därför är positivt om att det finns företag i mellan som gör det åt dig och får betalt, antingen av mig eller av de tjänsteföretagen. Jag välkomnar dessa tjänster.”

4.5.2 Intern stöd

Som företagsledare ser han det som sin viktigaste uppgift att skapa en bra relation till sina medarbetare, säger han och gör alltid sitt bästa för att lösa sina medarbetares problem och kräver de på att de ska lösa företagets problem. Han tvekar inte att rådfråga sina medarbetare när han känner att han behöver det och han tycker att hans kompetenta medarbetare och deras förslag skulle komma att höja företagets kvalitet.

4.5.3 Offentliga stöd, information och rådgivning

Han fick tips och råd från de offentliga verksamheter som arbetar med att ge information och stöd till småföretagare som exempelvis ALMI, om hur man borde gå tillväga. Han kunde dock inte riktigt lita på deras omdöme och råd. Han hade bland annat fått råd om att inte ge sig in på den verksamhet han driver idag. Han är glad att han inte lyssnade på förslaget.

”Jag pratade med olika specialister, om jag tar som exempel, för 15 år sedan var det inte liten grej för mig och det att jag inte fick ekonomiska stöd var det ganska tungt för mig. Jag gjorde det så att jag började med skaffa information, primärt och då var det så att jag rådfrågade med dem i Göteborg och de hjälpte med rådgivning och det kom till och med folk från Stockholm hit och jag satt och pratade och alla tyckte att jag inte skulle börja med denna verksamhet. De hade sina egna argument för det på den tiden men deras argumentation och mina undersökningar stämde inte med varandra.”

4.5.4 Finansiella stöd, Intern

Företagaren M fick aldrig något ekonomiskt stöd, inte ens i början av verksamheten, varken i form av lån eller av bidrag. Han berättade att allting var hans eget kapital.

4.5.5 Sociala stöd, sociala nätverk

Företagare M menar att hans sociala nätverk spelade en jättestor roll i starten av arbetet vilket för honom har betytt att han har lyckats förverkliga sina drömmar. När han inte kunde lita på konsulterna och deras råd, bestämde han sig för att utnyttja sina erfarna kontakter i sitt nätverk och de tyckte att han skulle göra det han tänker och han har lyckats jättebra idag.

”Självklart kan jag inte utvecklas utan stöd och driva fram arbetet som man vill, och de ekonomiska stöd som jag hade från vänner och släkt, var mycket avgörande för att snabba på att mina drömmar förverkligades.”

”Till slut vände jag mig till två andra som var erfarna i branschen och hade ungefär 40 års erfarenhet och de tyckte att jag borde göra det här. Det var så enkelt, jag gjorde det och jag är nöjd.”

4.6 Empirireflektion

I sammanställningen av alla mina intervjuer framgår det tydligt att två av företagarna, ledaren för Scandinavian Network of Design and Communication AB och ledaren för företaget M, aktivt deltar i olika utbildningar och föreläsningar anordnad av olika organisationer och företag. Dessa två ledare får klar många fördelar jämfört med de två andra företagare. Som exempel på sådana fördelar kan nämnas tillgång till affärscoach rådgivande styrelse och mer allmän kunskap om det område de arbetar inom vilket gör att man är uppdaterad hela tiden och kan tjäna mer pengar. Man får dessutom ett starkt nätverk via sådant företag.

Alla företagare förutom företagaren M tycker att deras sociala relation med deras medarbetare och deras respekt för deras anställda skadas om de tar in någon annan utifrån för att lösa deras problem. Samtliga företagsledare tycker att externa stöd och hjälp kostar för mycket pengar och nästan alla företagare hade svårt att lita på deras kompetens. Företagaren M menade att nu med den erfarenhet som han har och med det nätverk som han har kan han vända sig till de externa stöd som han kan lita på.

Alla företagsledare som jag har pratat med väljer i första hand diskutera sina problem med sina närmaste kontakter, släkt, kompisar och familjen. Det stöd och hjälp som alla företagare jag har pratat med, köpte externt var juridiska stöd och revisor som kunde sköta bokföringen och övriga pappersarbete. Samtliga företagare tycker att även om sådana stöd är mycket dyr, blir det ändå lönsam i slutet och därför är de nödvändiga.

Samtliga företagare förutom företagaren M tycker att det är helt meningslöst att anlita stöd utifrån företaget. De har varken ekonomiska eller tidsmässigt råd med sådana tjänster som i slutändan kommer att bli en dyr historia för dem.

Behovet av ledningsstöd för småföretag
Empiri

Samtliga företagare utom företaget M finansierade sitt startkapital med banklån. Företagaren M har finansierat sin startkapital helt med eget kapital.

5 Analys

I det här kapitlet tolkar jag kring de beskrivna teorier och min empiri och ställer de olika perspektiv mot varandra samt gör en jämförelse mellan litteratur och mina intervjuer. Sammansättningen av detta kapitel kommer att byggas på den modell som framställdes i teorisynthesen.

5.1 Ledarens olika roller

Att vara ledare för ett litet företag innebär ofta hantering av fler funktioner än bara ledarskap, skriver Carin Holmquist, professor i företagsekonomi vid handelshögskolan i Stockholm (Ylinenpää & Johansson, 2006, s. 33). Ledning är ett centralt begrepp för småföretag och att småföretag som befinner sig i olika lägen, behöver olika typer av ledarskap. Att lyckas eller misslyckas som ledare beror på hur man har kunnat hantera de olika uppgifterna som en ledare måste klara av. Mintzberg delar ledarens uppgifter i tre breda rollkategorier, *informations relations* och *handlingsroller* (Mintzberg, 1973).

Hos företagsledaren Hidson på FlyttDax, var alla rollkategorier starka. För honom är kunderna i fokus och han försöker erbjuda kunderna rätt tjänster med rätt information, tips och förslag när de ska flytta. För honom var det oerhört viktigt att kunna motivera sina medarbetare till företagets mål och ha en god relation med sina anställda. Hidson menade att ledarskapet fanns inom honom och det var viktigt för honom att kunna själv åtgärda sina problem. Han visste när han skulle berömma, rätta till, utbilda och vråla ifrån och att det inte var någonting man kunde lära sig i skolan, menade Hidson. Han var helt enkelt inte konfliktradd. Detta stämde ganska väl med Mintzbergs beskrivning som menade att personligheten hos ledaren var minst lika viktig som ledarens yttre.

Företagare L (livsmedelsaffär L) medger att han, som ledare har ett stort ansvar för allt som händer på företaget. Precis som ledaren Hidson och de andra ledarna jag pratade med är han rädd om sin anseende och respekt på företaget och vill inte hamna i konflikt med sina anställda. Företagare L lösning på konflikter med medarbetarna är att sparka dem utan att göra sig besväret att ta tag i problemet på annat sätt. För honom är det aldrig aktuellt att ta in någon utifrån för att lösa konflikten för då har han förlorat respekten hos andra anställda. Det är omedelbar en nackdel hos honom att ta sådana förhastade beslut, tycker jag. Man bör vara medveten om att det kan finnas tillfälle som bara handlar om missförstånd och att det kan finnas andra sätt att lösa problemen på. Risken finns att man förlorar en god medarbetare på betydelselösa grunder. Man kan således tycka att hans informationsroll och relationsroll var mindre starka.

Bo Molander, ledaren på företaget Scandinavian Network of Design and Communication arbetar ensam idag och därför är det omöjligt för honom att ha informationsrollen mot sina anställda. Han har däremot denna roll på annorlunda sätt mot sitt sociala nätverk och mot sin omvärld. Han berättar att han försöker utveckla sin verksamhet genom att arbeta som ett bollplank eller mentor. Hans personlighet spelar en stor roll i hans ledarroll vilket tydligt yttrar sig när han stolt talar om sitt självförtroende och berättar om de som han hjälper, med sina råd och smarta lösningar som han har fått av erfarenhet.

För företagaren M (Möbelaffären) är relationsrollen den viktigaste rollen varför Mintzberg relationsroll stämmer perfekt för ledaren M. Han medger själv att hans medarbetare spelar en av de största rollerna för hans företag. Han förklarar att han ser sig själv mest som en ledare än som en chef genom att skapa en god relation till sina medarbetare, försöka lösa deras problem och kräva av de att försöka lösa företagets problem. Som ledare är han väldigt mån om att motivera och utveckla sina medarbetare, visa dem målet och göra dem delaktiga i beslutsfattandeprocessen.

5.2 Småföretagare och stöd

Det är helt omöjligt uppgift för en ledare att ensamt hantera alla sina ledningsuppgifter i ett småföretag. Olika typer av stöd finns det dock tillgängliga på marknaden som småföretagare kan använda sig av vid behov. Detta kan bland annat innebära ett starkt behov av ett kvalificerat stöd till ledningen. Ett sådant stöd kan vara en av de mest effektiva vägarna mot ett bättre företagande, menar Ylinenpää & Johansson (Ylinenpää & Johansson, 2006).

Överlag delas alla olika stöd i fyra huvudkategorier, *privata stöd*, *offentliga stöd*, *finansiella stöd* och *sociala stöd*. De *externt/expert* stöd, samt de *interna* stöden kopplas till de *privata* stöden. Till de *offentliga* stöden hör *kapitaltillskott*, *information* och *rådgivning*. Till de *finansiella* stöden hör *externa* och *interna* stöd. Till det *interna* stödet hör *eget kapital* och till det *externa* stödet hör *banklån* och *kapitaltillskott*. *Kapitaltillskott* är således gemensamt mellan det *externa* och det *offentliga* stödet. Till de *sociala* stöden hör *företagsklimat* och *sociala nätverk*, se Figur 3-1. Nedan ges en beskrivning av hur de småföretagsledare jag har intervjuat får del av dessa stöd.

5.2.1 Privata stöd

5.2.1.1 Externt/expert

Av alla företagsledare jag intervjuade var det bara ledaren M som hade ganska stort förtroende för externa stöd. De andra ledarna saknade helt eller delvis förtroende för kompetensen hos externa stöd. Enligt Berger har företagen till stor del själva klarat av att genomföra sitt förändringsarbete men konsulter anlitas av småföretagen, allra mest inom ekonomisk redovisning och revision (Berger & m.fl, 1999). Detta stämmer med alla mina intervjuföretagsledare då de alltid har fått expert stöd för deras bokföringssystem och har varit tvungna att köpa dessa dyra tjänster externt, då de själva saknar kompetens inom området. Enligt Antonsson saknar dessa externa stöd tillräcklig kompetens att hjälpa till med förändringsprocess (Antonsson, 2002, s. 54) och detta bekräftar Hidsen (Flyttidax) då han har erfarenhet av extern hjälp. Han berättar om att de arbetar på ett sådant unikt sätt att det tar tid för externa aktörer att sätta sig in i deras system och han har inte tid att lära konsulter då det blir mycket kostsamt för dem.

Alla företagsledare förutom ledaren M pratade om respekt och kontroll som en anledning till varför de inte tar in folk utifrån för att hjälpa dem. De menade alla att man måste ha en direkt kontroll över problemen vilket tillsammans med respekten hos medarbetare försvinner om de tog hjälp utifrån. Detta stämmer överens med vad Berger menar med att företagarna själva vill genomföra sina förändringsarbeten. Detta stämmer däremot inte med företagsledaren M då han på grund av sina begränsningar i tid, föredrar han

Behovet av ledningsstöd för småföretag Analys

att använda sig av andra företag som förvaltar tjänster och knyter vidare kontakt med rätt tjänst vid behov. Ledaren M tycker inte att han tappar respekt eller kontroll utan, tvärtom tycker han att han får en chans att få mer kontroll över sitt företag.

Enligt Lygonis & Edström, upplever inte småföretag några svårigheter att få tillgång till experthjälp (Lygonis & Edström, 1997, s. 40). Detta stämmer ganska väl med ledaren M och ledaren L, eftersom de inte har en fast jurist eller advokat, utan köper sådana tjänster endast vid behov. Både ledare M och Molander använde sig av olika kurser som ordnades av olika privata företag. De både fick olika erbjudanden och tog egna initiativ för hitta och delta i dessa kurser. Lygonis & Edström menar att, i början av en verksamhet då man precis har kommit igång med företagandet finns det alltid ett visst behov av expertstöd när det gäller juridiska och skattefrågor. Detta stämmer med Molander med en skillnad från de andra ledare jag intervjuade. Molander använde sig av juridisk expertis i början av sin verksamhet men har behållit samma expert hjälp sedan dess, då han inte har någon förtroende för dagens advokater och deras kompetens.

5.2.1.2 *Internt*

Bunse & Naessén förklarar om vikten av den potential, idéer och förslag som finns hos medarbetarna, särskild inom småföretag (Bunse & Naessén, 2002, s. 88). Företagsledaren Hidson (Flyttidax) anger att han alltid diskuterar och råfrågar sina anställda. För honom kan till och med de minsta förslag från hans personal vara lika viktiga som de stora förslagen. Företagsledaren M (Möbelaffär) har också visat uppmärksamhet på sina anställdas expertis, erfarenhet av hantverk, idéer och förslag vilket enligt honom har spelat en stor roll för hans verksamhet och företagets utveckling.

Medarbetarna är även viktiga för företagsledaren L (Livsmedelsaffär) samtidigt som han tror mycket på en lugn och trevlig arbetsmiljö och att det finns en god relation mellan ledaren och de anställda. Det som utmärker företagsledaren L från de andra två ledarna är att han är konflikträdd och sparkar direkt de anställda som inte bidrar till företagets utveckling och som skapar problem. Företagsledaren L är mer orolig för sitt anseende än att ta vara på sina anställdas kompetens.

För företagsledaren Molander (Scandinavian Network of Design and Communication) som inte har några anställda blir det inte aktuellt att försöka motivera sina medarbetare och utnyttja deras idé och förslag. Istället försöker Molander rådfråga sina gamla medarbetare fast idag som ett kontaktnät och på ett mer vänskapligt sätt.

5.2.2 Offentliga stöd

5.2.2.1 *Kapitaltillskott*

Det finns olika typer av offentliga ekonomiska stöd som riktar sig till småföretag, bland annat från ALMI och NUTEK (Laxhed, 1998/99:6, s. 3). Laxhed menar således att ALMI utgör den viktigaste instansen som ger stöd med statligt kapitaltillskott till småföretag, särskild i startskede. Detta stämmer dock inte med företagsledaren L som aldrig haft någon kännedom om ALMI. Detta stämde inte heller för företagsledaren Molander då ALMI startades 1994¹¹ och Molander hade redan startat sin verksamhet 1969. Molander

¹¹ ALMI <http://www.almi.se/om-almi/historik/>

Behovet av ledningsstöd för småföretag Analys

berättar, precis som Hidson, att han lånade från andra kanaler såsom privata. Företagsledaren M fick varken offentligt stöd i form av kapitaltillskott eller privat stöd i form av banklån. Han hade en bra känsla i magen att starta med eget kapital.

5.2.2.2 *Informations och rådgivning*

Det har inte varit särskild lätt för företagsledarna M och Molander att få någon givande och bra rådgivning från de offentliga organisationerna. Hidson har aldrig haft behov av offentliga stöden varför han aldrig ansökt om dessa. Molander berättar om att de offentliga ekonomiska konsulterna som han har varit i kontakt med var mycket dåliga och därför anlitar han inte idag sådana tjänster.

Laxhed menar i sin studie att det finns så stora problem med kommunikationen att företagsledarna oftast har varit tvungna att anlita en tolk för att förstå rådgivarna, däremot menar Laxhed att företagsledarna har tyckt att andra företagsledarnas erfarenhet var mycket mer värdefulla än de instruktionerna de fick från staten (Laxhed, 1998/99:6, s. 5). Detta stämde verkligen för Molander då han kände sig lurad. Molander menade att det enda de har varit intresserade av, var att tjäna sina egna pengar utan att alls försöka hjälpa honom. Han litar inte heller på kunskapen och kompetensen hos personal i offentliga organisationer och därför känner han inte att han kan rådfråga dem heller. Laxhed menar vidare att konsulterna har oftast dåliga kunskaper om begreppet företagande och att deras uppfattningar om företagets verklighet inte alls stämmer med företagsledarnas uppfattningar (Laxhed, 1998/99:6, s. 5). Även företagsledaren M har upplevt att han inte kan lita på de offentliga konsulternas råd då innan han startade sin verksamhet fick rådet att han inte skulle starta företaget. Han lyssnade dock inte på deras råd och idag driver han ett framgångsrikt företag.

5.2.3 *Finansiella stöd*

5.2.3.1 *Extern*

5.2.3.1.1 *Bank lån*

När det gäller banklån är det viktigt för banken att småföretag kommer med en bra och lockande idé som väcker bankens intresse (Bruns, 2003). Tre av företagsledarna som jag intervjuade, Hidson på Flyttidax, företagare L i livsmedelsaffär och Molander, ansåg att det var ganska lätt för dem att skaffa sig finansiellt kapital till företagsstarten genom banken. Det som förenklade lånet speciellt, var att de kunde lämna en bra säkerhet, hade en bra affärsidé och framförallt kunde finansiera en del av kapitalet själva, där det finansiella stödet från familj och vänner räknas in. Detta stämmer precis med vad Landström & Löwegren menar om att just de finansiella stöden från vänner och familjer är så oerhört viktiga (Landström & Löwegren, 2009, s. 254).

5.2.3.2 *Intern*

Enligt Eliasson & Kolar är det mycket vanligt i småföretag att ägaren själv är den viktigaste kapitalkällan (Eliasson & Kolar, 2006, s. 155). Detta stämmer faktiskt med alla företagsledarna jag har intervjuat. De har finansierat stora delar av sin verksamhet med eget kapital vid starten av deras företag. Företagsledaren M har både använt sina egna sparade pengar och skrapat ihop kapital från bekanta, vänner och släkt. Företagaren L, Molander och Hidson ansökte alla om banklån för att tillsammans med eget kapital fi-

Behovet av ledningsstöd för småföretag Analys

nansiera sin verksamhet i början. Företagsledaren L medgav att han kände sig ganska illa tvungen till att komplettera sina egna medel med banklån.

För samtliga företagsledare var alltså tillgången till eget kapital en avgörande faktor till utvecklingen av företaget, trots att det tog tid innan inkomsterna började strömma, vilket stämmer med Eliasson & Kolar menar (Eliasson & Kolar, 2006, s. 155). Företagsledaren L berättar om att deras egna kapital höjde företagets trovärdighet och ökade företagets flexibilitet då de som nyföretagare med invandrarbakgrund verkligen hade ett stort behov av kapitalet. Detta stämmer med vad Hansson, Andrén, & Eriksson menar om att en tillräckligt stor kapital säkerställer en lyckad affärsverksamhet och ger företaget större finansiella svängrum i startskedet (Hansson, Andrén, & Eriksson, 1998).

5.2.4 Sociala stöd

5.2.4.1 *Företagsklimat*

För ett företag är det oerhört viktig hur andra betraktar företaget. Ett positivt företagsklimat gör att andra ser företaget som värdefulla och konstruktiva (Lygonis & Edström, 1997, s. 37). Ett positivt företagsklimat gör att andra lyssnar på vad företagaren tycker och tar till sig deras villkor. Detta stämde ganska bra med företagsledaren L och hans verksamhet som erbjuder matvaror från Asien och säljer billigt till kunder i Sverige. Han upplever att kommunen där han har affären i, har skapat ett mycket positivt företagsklimat på grund av alla invandrare som bor i närheten och som efterfrågar hans produkter.

Idag upplever man ett mycket bättre företagsklimat men det behövs ännu mer positivt attityd, menar Lygonis & Edström (Lygonis & Edström, 1997, s. 37). Detta stämmer med företagsledaren Molanders attityd då han menar att det är det politiska klimatet som påverkar mest företagsklimatet. Trots att politikerna hävdar att man har uppmärksammat småföretagen, märkes det inte egentligen hos småföretagare, berättar Molander då enligt honom måste han spendera rätt mycket för att få uppmärksamheten som politikerna pratar om.

Företagsledaren L påstår att det finns en skepticism mot småföretagare med invandrarbakgrund. Detta har inneburit, enligt företagsledaren L, att småföretagare med invandrarbakgrund måste arbeta och kämpa mycket hårdare för att kunna göra affärer i det svenska företagsklimatet. I hans fall brukar han anlita en inhemsk svensk för att hjälpa honom göra affärer och då blir det genast mycket lättare för honom, säger han själv.

5.2.4.2 *Sociala nätverk*

Alla företagsledare jag har pratat med betonar vikten av det stöd de har haft från familjen eller enstaka familjemedlemmar. Företagsledaren L tycker faktiskt att han aldrig skulle ha klarat sina uppgifter som företagare om det inte var för familjens stöd och deras förtroende. Företagsledaren Hidson pratar främst om personerna runtomkring honom, hans vänner, hans föräldrar och familj, som några av de mest betydelsefulla stöd han har fått. Både företagsledarna M och Molander berättar om sitt sociala nätverk som består av deras släkt, familj och deras erfarna kompisar, som oerhört betydelsefulla sociala stöd som de kan lita fullständigt på. Det som är viktigt i dessa sammanhang är att

Behovet av ledningsstöd för småföretag Analys

sådana stöd kostar dessa småföretagare nästan ingenting eller är oerhört kostnadseffektiva vilket är mycket viktigt, enligt Lygonis & Edström (Lygonis & Edström, 1997, s. 37).

I stället för begreppet socialt nätverk använder Coleman i sin bok begreppet social kapital som någonting som ger småföretagaren tillgång till en rad olika resurser (Coleman, 1990). Detta bekräftas av företagsledaren L som berättar att han har tillgång till en stor mängd kompetens inom olika områden som bland annat juridisk kompetens och att pålitliga advokater, genom sitt kontaktnät eller social kapital.

5.3 Småföretagare och begränsningar

Som tidigare har nämnts har en annan faktor stor betydelse för hur framgångsrik ett småföretag drivs, nämligen de begränsningarna som ledarna har inom småföretag. Jag har valt att dela begränsningarna i två delar, dels den ekonomiska begränsningen och dels den kunskapsbegränsningen.

5.3.1 Ekonomi

Att småföretagarna inte är villiga att betala för konsulttjänst kan tolkas som att dem inte har ekonomiskt råd med sådana tjänster (Andersson, 2005, s. 39), vilket stämmer med alla företagsledare jag intervjuade utom företagsledaren M, det har helt enkelt varit för dyra för dem och deras företag. Man skulle också kunna tolka resultatet som att småföretag inte anser att dessa tjänster är tillräckligt nyttiga i förhållande till deras kostnader och ekonomiska vinsten.

Varken Hidson eller företagsledaren L anser att deras företag skulle tjäna pengar på att anlita externt hjälp med de höga kostnaderna som dem innebär. Företagsledaren Hidson menar att det dessutom kostar tid för dem att få de komma in i systemet och tid är pengar enligt Hidson.

Det är alltså mycket kostsamt speciellt för småföretag som har begränsade ekonomiska resurser jämfört med större företag, att använda sig av externa stöd. Detta trots allt stämmer inte med företagsledaren M eftersom hans företag har tillräckligt mycket kapital för att klara av att köpa externa stöd, dock endast vid behov, som ändå blir kostnadseffektivt för företaget.

5.3.2 Kunskap

Det finns många undersökningar som visar på att brist på kunskap inom olika områden hindrar många småföretag från tillväxt (Lindholm & Maier, 2000). Företagsledaren L och Hidson är exempel på företag som enligt, min tolkning av denna anledning, inte vill expandera. Enligt en studie av Lindholm P& Maier JC år 2000 i Västra Götaland kan det tolkas som att det finns en okunskap hos dessa två småföretagare som handlar bland annat om okunskap om hot från omvärlden, okunskap om möjligheter och okunskap om betydelsen av innovation (Lindholm & Maier, 2000). Detta är annorlunda hos företagsledaren M och Molander. Deras kunskap är egentligen en förutsättning för deras existens då de sköter det mesta själva. Deras kunskap kretsar alltså kring deras egen verksamhet (jfr Antonsson, 2002, s. 42). Företagsledaren M började med olika undersökningar genom att gå på olika relevanta kurser inom hans bransch för att lära sig om olika material och olika kvalité och Bo som samarbetade med de stora designföretagen kunde på så sätt öka sina kunskaper för att tjäna mer pengar på sin verksamhet. Företagsledarna

Behovet av ledningsstöd för småföretag Analys

M och Molander är två exempel på att även bland de minsta företagen finns det de med kunskaper inom området hållbar tillväxt (Lindholm & Maier, 2000).

6 Slutsats

I det sista kapitlet sammanställer jag mina slutsatser av min undersökning för att motsvara syftet och svara på frågeställningen. I det här avslutande kapitlet vill jag ta upp en diskussion kring frågeställningen om vikten av olika stöd till ledarna inom småföretag och till småföretagets tillväxt.

Uppsatsen ska bidra till en större förståelse om de olika typer av stöd som finns för småföretagarna att få, stöd som antingen varar permanent, under småföretagets livstid, eller under en kort tid vid behov. Uppsatsen ska också ge en större förståelse hos företag som erbjuder externa stöd, om vikten av kunskap om de småföretagarna som behöver deras hjälp. För att bättre kunna nå målet har jag i det här arbetet diskuterat kring några av de mest betydelsefulla forskningsresultat och teorier om ledarskap och ledarnas behov av stöd.

I min undersökning kunde jag konstatera en misstänksamhet från de ledarna jag intervjuade, speciellt mot externa kvalificerade stöd. För de ledarna jag pratade med var det oerhört viktigt att ha kontroll över sin verksamhet och alla de problem som verksamheten skulle innebära. De skäl som jag kunde lägga märke till varför det fanns en skepticism mot externa stöd hos de småföretagsledningarna jag pratade med var:

- Småföretagsledningarnas rädsla för att tappa kontrollen över sin verksamhet och respekten hos sina medarbetare genom att använda sig av något stöd, utifrån.
- Småföretagsledningarnas misstro till kompetensen hos externa stöd.
- Småföretagsledningarna anser oftast att externa stöden är oerhört ineffektiva i sitt sätt att komma igång med småföretagets ofta komplexa system. Det tar tid för dem och tid är pengar, vilket gör att det oftast blir mycket dyr och att slutresultatet inte heller blir som det var tänkt.

De flesta ledarna tyckte nämligen så här ”***gör det själv, så mycket som du bara kan***”

Jag tolkar det som att, eftersom småföretagarna oftast själva har startat sin verksamhet, med en egen idé och eget initiativ, har de ganska stark självförtroende och förtroende för sin egen personliga kompetens. I de fall de känner att de behöver hjälp, litar de på sin förmåga att kunna hitta rätt kompetens bland sina kontaktnät, vilket behöver inte alltid vara den rätta vägen, tycker jag. Dessa observationer stämmer ganska bra överens med tidigare forskning som har visat att småföretagarnas verklighet skiljer sig markant från den specialiserads verklighet.

För alla de ledare som jag har pratat med, har deras nätverk varit otroligt viktiga för de för att lösa sina problem och hantera sina uppgifter, av följande skäl:

- De kan lita på sina kontaktnät
- Det blir alltid kostnadseffektivt om inte gratis
- De kan nästan alltid hitta någon bland sitt kontaktnät som har den kompetens och idéer som behövs för tillfället.

Behovet av ledningsstöd för småföretag Slutsats

Som jag ser på de ledarna som jag intervjuade och deras verksamhet, är det uppenbart att de har använt sig av olika stöd på olika sätt i olika sammanhang, utan att de själva har speciellt varit medvetna om detta faktum och dess effekt. Detta har även visats i tidigare forskning att, ledarna inom småföretag måste använda sig av kvalificerade stöd för att kunna expandera i goda tider som gör att de blir mindre känsliga i dåliga tider. Jag tror att denna omedvetenhet beror mycket på ledarnas medvetna misstänksamhet mot de externa stöden. Jag tror också på att ledarnas okunskap och begränsade ekonomiska resurser förstärker ännu mer denna misstänksamhet, vilket kan också påverka utövande av deras roll som en ledare som gör att de tror att det är en svaghet att ta hjälp utifrån företaget för att lösa sina problem.

Lösningar på denna misstro kan enligt min mening vara många. Ledarna inom småföretag måste öka sina kunskaper om de olika hoten från omvärlden, om möjligheterna och om betydelsen av innovation, genom att exempelvis gå på olika kurser och utbildningar. Av de intervjuer jag har gjort, verkar det också som om många ledare känner att det är en svaghet av de att behöva ta stöd från andra, vilket ska tvärtom kännas som en styrka, tycker jag. Idag har vi många småföretagare i Sverige som har invandrarbakgrund. Jag tycker att dessa småföretagare med invandrarbakgrund måste se på sin etniska tillhörighet som en möjlighet istället för som ett hinder då vi lever i ett mångkulturellt samhälle. Att man är försiktig med att bland in utomstående i sin verksamhet är förståeligt, innan det går över till paranoia. För att minimera riskerna är det viktigt att småföretagare gör grundliga undersökningar av resultatet, eller effekten av de stöd de tänker anlita via andra småföretag som också har använt sig av samma stöd.

Jag tycker dock inte att problemet endast finns hos ledarna inom småföretagen. De kvalificerade och specialiserade tjänsteföretagen också måste bli bättre på att förstå småföretagen för att kunna bygga en god relation med varandra och vinna deras förtroende. Man kan exempelvis underlätta samarbetet genom att ta betalt endast för lyckade projekt. De företag som erbjuder externa stöd måste öka och förbättra sina kunskaper om småföretagen, för att bättre bli insatta i småföretagarnas verklighet. En lösning på detta problem kan vara att ta folk från småföretag som erbjuder tjänster till småföretag för rådgivning och andra typer av stöd. Det är nog bäst att de företag som ger sina stöd till småföretag specialiserar sig på just småföretag istället för att specialisera sig allmänt inom ett område. Externa stöd kan genom olika gratisföreläsningar komma bättre i kontakt med småföretagare. Gratis tjänster behöver inte vara dåliga tjänster, utan det finns möjligheter att upptäcka stora potentialer på så sätt. Småföretagare och de kvalificerade och specialiserade stöden måste rikta sig mot varandra och lära känna varandra på ett mycket bättre sätt istället för att helt enkelt vara främmande för varandra.

Sammanfattningsvis och utan att försöka generalisera tycker jag att jag har kunnat observera bland de företagsledarna jag intervjuade, att:

- Det finns en misstänksamhet från småföretag mot de företag som erbjuder externa stöd.
- Det finns en rädsla hos småföretagsledarna att förlora både kontrollen och respekten

Behovet av ledningsstöd för småföretag

Slutsats

- Småföretagsledarna är rädda om sina interna kompetenser och om sitt kontaktnät.
- Småföretagsledarna bör öka sina kunskaper om de olika hot från omvärlden och om de möjligheterna som externa stöd kan innebära.
- Samhället bör stödja ledare med invandrarbakgrund att se på sin etniska tillhörighet som en möjlighet istället för som ett hinder.
- Småföretagsledarna kan tillsammans skapa ett forum där man kan diskutera vilka möjligheter och risker som finns utanför ledarnas kontrollområde.
- De företag som erbjuder extern stöd till småföretag också måste förstå småföretagen på ett mycket bättre. Specialisera sig mer på småföretag istället för inom ett område.

Självklar måste en framgångsrik ledare vara specialist inom en bransch och kunna lösa oförutsägbara problemen på ett osedvanligt sätt men ledarna kan aldrig klara sig själva på egen hand utan stöd från andra aktörer som de är eniga med.

Litteraturförteckning

- Andersson, J.-O. (2005). *E 2000 compact, småföretagande A. Fakta & övningar*. Malmö: Liber AB.
- Antonsson, A.-B. (2002). *Hållbar tillväxt i små företag - omöjlig utmaning eller möjlig utveckling?* Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Arndt, J., & Friman, A. (1985). *Leda för förändring*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- Beckérus, Å., & Roos, B. (1985). *Affärer som livsstil*. Stockholm: Libers förlag.
- Bergengren, M. (2008). *Organisation och ledarskap Faktabok*. Malmö: Bonniers.
- Berger, S., & m.fl. (1999). *Växtkraft Mål 4 – den andra etapputvärderingen. Slutrapport IM-gruppen rapport 1999:4*.
- Bornbergen Dankvardt, S., Ohlson, C.-G., & Westerholm, P. (2003). *Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag - försök till helhetsbild*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Bornbergen Dankvardt, S., Ohlson, C.-G., Andersson, I.-M., & Rosén, G. (2005:6). *Arbetsmiljöarbete i småföretag-samlad kunskap samt behov av forskning och utvecklingsinsatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bracamonte, N. (2009). *Problem och Svårigheter för Svenska Nystartade Småföretag - En Studie av Småföretag i Umeå*. Umeå.
- Bruns, V. (2003). Kreditprocessen ur bankens och det växande ägarledd företags perspektiv. i H. Landström, *Småföretaget och kapitalet Svensk forskning kring små företags finansiering*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Hungary: Elanders Hungary.
- Bunse, D., & Naessén, L.-O. (2002). *Bättre småföretag - hur du blir en bättre - och kanske större företagare*. Sverige: Uppsala Publishing House/Konsultförlaget.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dischinger, D. (2003). *Human resource management in growth companies as a critical factor of success*". Mitthögskolan.
- Ekvall, G. (1996). *Navigatör och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.
- Eliasson, B., & Kolar, C. (2006). *Affärsplanen - praktisk handledning för affärsplanerare*. Malmö: Liber.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan*. Vällingby: Norstedts Juridik AB.

Litteraturförteckning

- Flap, H. (1999). *Creation and returns of Social capital. A new research program*” *La Revue Torqueville*.
- Företagarna. (2005). *Omstart Sverige - Småföretagen tar Sverige ur krisen*. Stockholm: Företagarna.
- Garmer, F., & Kyllenius, M. (2004). *Finansiering för små och nystartade företag*. Liber .
- Gelin, A., & Holm, A. (2002). *Fri, frisk och framgångsrik, om småföretagares hälsa och arbetsmiljö*. Stockholm: Elanders Gummessons AB.
- Hansson, S., Andrén, N., & Eriksson, T. (1998). *Finansiering*. Liber AB.
- Jackson, B. J., & Parry, K. P. (2008). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership*. Singapore: Sage Publications Ltd.
- Johannisson, B. (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Lund: Studentlitteratur AB .
- Johansson, A. W. (1997). *Att förstå rådgivning till småföretagare*. Lund: BTJ Tryck AB.
- Johansson, B. (1998). *En motivationsbaserad analys av arbetsmiljöarbetet i en grupp tillverkande mindre företag*. Luleå: Högskolan i Luleå.
- Johansson, B. (1995). *Småföretagares analys och hantering av risker i arbetsmiljön*. Luleå: Luleås Tekniska Universitet.
- Johnsen, E. (1987). *Fra specialist til multifunktionsarbejder*. Kobenhavn: Det økonomiske fakultet ved handelshojskolen.
- Jones, G. R. (2009). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Education.
- Landström, H., & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering – från idé till verklighet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Laxhed, I. (1998/99:6). *Statens stöd till småföretag, förstudie*.
- Lindholm, P., & Maier, J. (2000). *Stage 1 report. Existing and latent needs of SMEs vs. the offering provided by existing support organisations - a regional analysis. IVF 2000*. RITTS Western Sweden.
- Loodh, S., & Hellsing, A.-L. (1998). *Nya småföretagare - Hälsa, Livsstil och Arbete. Rapport S 6/98, Yrkes- och miljömedicinska*. Örebro: Regionsjukhuset.
- Lygonis, D., & Edström, A. (1997). *När liten blir stor : framgångsrika tillväxtföretag i Västsverige*. Kungälv: Grafikerna i Kungälv.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nilsson, H., Isaksson, A., & Martikainen, T. (2002). *Företagsvärdering med Fundamental Analys*. Stockholm: Studentlitteratur.

Litteraturförteckning

Nilsson, N. (2003). *Entreprenörens blick, om förståelse, identitet och handling i det mindre företaget*. Kalmar: Högskolan i Kalmar.

Ohlson, C.-G., Hammarsten, N., Fredriksson, G., Oliv, Å., Soma, J., & Bornberger-Dankvardt, S. (1999). *Ledarskap, produktion, arbetsklimat och hälsa på fyra mekaniska verkstäder*.

Sandberg, Å. (2003). *Ledning för alla? - om perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.

Sandström, B. (2003). *Tillväxt och lönsamhet : verktyg för affärsutvecklare i mindre och medelstora företag*. Lidingö : Lidingö Industrilitteratur .

Tollgerdt-Andersson, I. (1989). *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*. Stockholm: Gotab.

Wolvén, L.-E., & Ekstedt, E. (2004). *Företagande och gemenskap - små företags kultur, samverkan och konkurrens*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Ylinenpää, H., & Johansson, J. (2006). *Ledning i småföretag*. Danmark: Narayana Press.

Internetkällor

ALMI. Tillgänglig på <http://www.almi.se> Hämtad 2009-11-02

ALMI Företagspartner AB/Media. (2005-06-17) Tillgängligt på http://www.innovationscentrum.se/ArticlePages/200506/20/20050620133606_-Alla_anvandare-Moderbolag571/20050620133606_-Alla_anvandare-Moderbolag571.dbp.html Hämtad 2009-11-02

ALMI. Tillgänglig på <http://www.almi.se/om-almi/historik/> Hämtad 2009-12-05

Företagsfakta. Tillgänglig på <http://www.foretagsfakta.se> Hämtad 2009-10-27

Kareva. Tillgänglig på <http://www.kareva.se/vision.htm> Hämtad 2009-08-27

Nationella Exjobb poolen. Tillgänglig på <http://www.admin.xjobb.nu/exjobb/laggInExjobbSteg.aspx?rss=true&exjobbId=49164> Hämtad 2009-08-27

Nutek. Tillgänglig på <http://sv.wikipedia.org/wiki/Nutek> Hämtad 2009-11-02 (Nuteks hemsida är avstängd och Wikipedia är nästan enda källa med information om organisationen)

Svenskt Näringsliv (2005) Smått om småföretag. Tillgänglig på <http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00017/Sm tt om sm f retag 1734 5a.pdf> Hämtad 2009-10-18

Appendix I: Mina frågor

1. Vill du presentera dig själv och berätta om företaget, företagets affärsidé och historia?
2. Vilken form har ditt företag? aktiebolag, handelsbolag, kommanditbolag, enskild firma eller ekonomisk förening?
3. Hur många ägare har företaget och hur många anställda arbetar på företaget?
4. Kan du berätta lite om din bakgrund, vad du arbetade med och vad du har för utbildning.
5. Vad fick dig att starta eget och varför just det du arbetar med idag?
6. Vilka erfarenheter av ledarskap hade du innan du startade eget? Vilka kurser och utbildningar har du gått?
7. Vilka uppgifter och roller har du inom företaget?
8. Hur är det att vara en ledare inom småföretag?
9. Vilka problem har du haft som ledare och hur har du hanterat dessa problem?
10. Har du någon gång fått hjälp av personer inifrån eller utifrån företaget med företagsfrågor? Hur effektiva upplevde du dessa hjälper var?
11. Vad anser ni om olika externa stöd?
12. Har ni alltid fått rätt information och den rätta hjälpen?
13. Vilka begränsningar upplever du att företaget har att få externa ledarstöd?
14. Anser du att en bra konsult kan effektivisera verksamheten i förhållande till de kostnaderna som dessa konsulter innebär?
15. Om du har erfarenhet av externt ledningsstöd, kan du ge en allmän kommentar om sådana tjänster och hur viktiga de kan vara för småföretagare.