



# **Kan Jim Collins' teori "Good to Great" også forklare vekst i små og mellomstore virksomheter?**

**En litteraturreview**

*STV-3903*

**Lotte Marie Kajander**

*Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap*

*Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning*

*Universitetet i Tromsø*

*Vår 2010*



## **Forord**

Jeg vil her få lov å takke de som har hjulpet meg i prosessen med å skrive denne masteroppgaven og med det fullføre min mastergrad.

Først vil jeg takke min veileder professor Kjell Arne Røvik, for svært god veiledning og en stor porsjon oppmuntrende ord på veien mot levering.

Mine nye og gamle medstudenter fortjener en stor takk, og jeg setter utrolig stor pris på de mange gode ord jeg har fått fra dere. Særlig vil jeg takke Therese, Marte og Turid for å finne frem lysglimtene på regnværsdager. Therese, du har virkelig vært min lesesalsklippe i denne innspurten, og din positivitet og gode skulder skal ha en stor takk for hjelpa!

Mine gode venner Siri Skaalvik, Marianne N.Solbakk og Therese Fridheim takk for korrekturlesning, kommentarer og oppmuntring.

Sist men ikke minst, vil jeg takke min familie og nære venner som ikke har sett snurten av meg på en stund. Jeg vil takke mine foreldre og søsken for all støtte de har gitt meg gjennom hele min studieperiode, den har vært uvurderlig.

Til Ron som har vært min klippe og som har utført sine husfarsplikter på en beundringsverdig måte – jeg kunne ikke klart dette uten deg. Emma, jeg gleder meg til å være ”ordentlig” mamma igjen. Nå finner vi frem teltet og stormkjøkkenet og drar på tur!

Lotte M. Kajander



## Innhold

1	Tema.....	1
1.2	Jim Collins' svinghjulkonsept i "Good to Great".....	1
1.3	Redegjørelse for bakgrunnsmodeller.....	3
1.3	Forskningsspørsmål.....	4
1.4	Disposisjon.....	4
2	Teoretisk utgangspunkt: Jim Collins' "Good to Great".....	7
2.1	Bakgrunn: "Built to last".....	7
2.2	Good to Great - det gode er det fremragendes fiende.....	8
2.2.1	Metodisk tilnærming for studien "Good to Great".....	8
2.3	Forklaringer på virksomhetenes vekst: Svinghjulet.....	10
2.4	Hovedstadiet: Disiplinerte mennesker.....	11
2.4.1	Hovedkonsept Ledelse: Lederskap av femte nivå.....	11
2.4.2	Hovedkonsept medarbeidere: Først hvem. Deretter hva.....	15
2.5	Hovedstadiet: Disiplinert tenkning.....	17
2.5.1	Hovedkonsept: Konfrontere de brutale fakta.....	18
2.5.2	Hovedkonsept: Pinnsvin-konseptet – enkelhet innenfor tre ringer.....	19
2.6	Hovedstadiet: Disiplinert handling.....	22
2.6.1	Hovedkonsept: Disiplin som kultur.....	23
2.6.2	Hovedkonsept: Teknologi som akselerator.....	24
2.7	Oppsummering.....	25
3	Collins sett i lys av de tre perspektiver.....	27
3.1	Det instrumentelle perspektiv.....	27
3.2	Kulturperspektivet.....	28
3.3	Myteperspektivet.....	29
3.4	Svinghjulets hovedkonsepter i lys av de tre perspektivene.....	30
3.4.1	Hovedstadium: disiplinerte mennesker.....	30
3.4.2	Hovedstadiet: Disiplinert tenkning.....	32
3.4.3	Hovedstadiet: Disiplinert handling.....	34
3.4.3	Oppsummering.....	35
4.	Metode.....	37
4.1	Begrunnelse for metodevalg.....	37
4.2	Utvalgsriterier og utvalg.....	39

4.3	Referansehyppighet .....	42
4.4	Innholdskart ( Feature –map) – Kartleggingsmetode.....	42
4.4.1	Studiens ”Innholdskart” – kart over kjennetegn .....	43
4.5	Troverdighet, og bekreftbarhet .....	45
4.5.1	Troverdighet .....	45
4.5.2	Bekreftbarhet.....	46
4.5	Oppsummering .....	46
5	Artikkeloversikt og funn .....	47
5.1	Bakgrunn .....	47
5.1.1	Metodisk tilnærming .....	47
5.2	Utvalgene.....	48
5.2.1	Virksomhetenes sektor- og bransjetilhørighet.....	48
5.2.2	Virksomhetenes geografiske tilhørighet .....	49
5.3	Litteraturoversikt .....	49
5.4	Utvalgte artikler .....	52
5.4.1	Characteristics distinguishing high-growth ventures .....	52
5.4.2	High-growth SMEs versus non-high growth SMEs: a discriminant analysis....	57
5.4.3	The five stages of small business growth (1983) .....	60
5.4.4	The growth of small firms,.....	66
5.5	Oppsummering .....	72
	Funn.....	73
6	Innledning.....	73
6.1	Forskningsspørsmål .....	74
6.2	Lederskap av femte nivå.....	74
6.2.1	I hvilken grad kan ledelse av femtenivå gjenfinnes i den gjennomgåtte litteraturen?.....	75
6.2.2	Hvor stor andel av de gjennomgåtte publikasjonene tar lederskap med i betraktningen av vekst i små og mellomstore bedrifter?.....	76
6.3	Betydningen av mennesker i organisasjonen.....	77
6.3.1	I hvilken grad finnes dette synet på organisasjonsmedlemmene i de utvalgte publikasjonene?.....	77
6.3.2	Hvordan vektlegges hovedkonseptet mennesker i de andre publikasjonene?....	78
6.4	Konfrontere brutale fakta.....	79
6.4.1	Hvilken tilnærming har den utvalgte litteraturen til fakta og omgivelser? .....	79

6.4.2	Hvordan vektlegges perspektivet gjennom publikasjonene? .....	81
6.5	P-konsept .....	81
6.5.1	I hvilken grad vektlegges p-konsepter i den utvalgte litteraturen? .....	82
6.5.2	Hvordan vektlegges p-konseptet i de andre publikasjonene? .....	83
6.6	Kultur som disiplin .....	83
6.6.1	I hvilken grad kan disiplin som kultur gjenfinnes i litteraturen? .....	84
6.6.2	Hvordan vektlegges betydningen av organisasjonskultur i de andre publikasjonene? .....	85
6.7	Teknologi som akselerator .....	85
6.7.1	I hvilken grad vektlegges en tilnærming av teknologi som akselerator i den utvalgte litteraturen? .....	85
6.7.2	Hvordan belyses teknologi i utvalgt litteratur? .....	86
6.8	Trekk fra litteraturen som ikke tydeliggjøres i svinghjulkonseptet .....	87
6.8.1	Entreprenørens rolle .....	87
6.8.2	Virksomheten og ekstern finansiering .....	88
6.9	Avslutning .....	88
6.9.1	Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad har Jim Collins' teori om svinghjulet også forklaringskraft når det gjelder virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter? .....	89
6.9.2	Uro og et tankekors .....	91
6.9.3	Forskningsspørsmål 2: Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur? .....	91
	De enkeltvise konseptenes forankring i utvalgt litteratur .....	91
	Er det noen konsepter fra svinghjulet som i liten grad gjenfinnes i utvalgt litteratur? ....	93
6.9.4	Avslutning .....	93
7	Epilog .....	95
7.2	Egne refleksjoner .....	95
7.3	Veien videre .....	97
	Litteraturliste .....	99





# 1 Tema

God til fremragende, eller Good to Great – er Jim Collins' best selgende og til dels lovprisede bidrag innenfor management litteraturen. Gjennom sin studie av virksomheter som gjennomfører en overgang fra god til fremragende, konstrueres konseptet svinghjulet som viser hva som må ligge til grunn for at virksomheter skal kunne gå fra en god til en fremragende tilstand. I sin studie fokuserer Collins hovedsakelig på store selskaper som over en lengre tidsperiode har gjennomført endringer som gjør dem ledende i markedet. Disse selskapene har jo også en gang vært små, og i sin analyse tar Collins et dypdykk i historien til sine utvalgte virksomheter og analyserer disse helt fra sine (i noen tilfeller) spede begynnelse. På tross av at de utvalgte virksomhetene, kategorisert som *good to great*-virksomheter (GtG) er virkelig store selskaper, blir ikke virksomhetsstørrelse i lagt noe spesiell betydning i Collins' svinghjulkonsept. Han peker faktisk på hvordan dette også kan anvendes i små og nyoppstartede virksomheter, og at virksomhetene med dette kan gjennomføre et *klassisk svinghjulkonsept*, altså bygge dette opp helt fra grunnen av (Collins 2002:220).

Ved denne innfallsvinkelen og på bakgrunn av at svinghjulkonseptet blir gitt tilnærmet universell gyldighet, blir litteratur rundt vekst i små og mellomstore virksomheter knyttet opp mot Collins svinghjulkonsept. Litteraturen som omhandler virksomhetsvekst har hovedsakelig en tilnærming til større organisasjoner. Gjennom et fokus på litteratur rundt små og mellomstore virksomheter, skal jeg her teste Collins' svinghjulkonsept opp mot litteratur som setter søkelys på vekst i små og mellomstore virksomheter.

## 1.2 Jim Collins' svinghjulkonsept i "Good to Great"

I boka " Good to Great" fremsetter Collins og hans forskerteam flere hovedkonsepter som anses som viktige på veien mot en tilstand som fremragende. "Good to Great" er en bok som har vakt stor oppmerksomhet fra den ble publisert høsten 2001. Den befinner seg i en spesiell posisjon fordi den ikke primært er skrevet for akademia, men til en viss grad sees på som "misjonerende konseptlitteratur" for den ambisiøse virksomhetsleder. Prosessen mot en tilstand som fremragende påstås å være grundig empirisk dokumentert. Collins utleder gjennom dette at svinghjulkonseptet er en empirisk erkjennelse. Kritikken kan rettes mot Collins' fravær av teoretisk forankring, men som nevnt hevdes ikke forskningen teoretisk, snarere svært empirisk. Collins understreker denne empiriske tilnærmingen:

”Vi var ute etter å bygge opp en teori helt fra grunnen av, utledet direkte fra bevismaterialet (Collins 2002:23).”

Analysen av eksisterende forskningsbasert litteratur på feltet tas med utgangspunkt i Jim Collins’ *svinghjulkonsept*, en prosessmodell på utviklingen fra god til fremragende. Svinghjulkonseptet består av hovedstadier og hovedkonsepter. Dette er begreper som Collins selv benytter for å beskrive sitt konsept.

Svinghjulkonseptet deles opp i tre hovedstadier: Disiplinerte mennesker, disiplinert tenkning og disiplinert handling. Disse tre har hver sine to hovedkonsepter. Disiplinerte mennesker inndeles i *lederskap av femtenivå* og *medarbeidere*. Dette hovedkonseptet fokuserer på betydningen av mennesker. Verdien av å ha den riktige lederen som har det Collins betegner som karakterer av femtenivåledelse, samt å ha de *riktige* medarbeiderne på laget er avgjørende for å kunne gjennomføre en endring fra god til fremragende.

Disiplinert tenkning inndeles i *konfrontasjon av brutale fakta* og *p-konseptet*. Dette hovedkonseptet setter fokus på hvordan organisasjoner må ha et miljø, og en struktur, som gjør at de tar opp viktige endringer i omgivelsene, som de selv kan rette seg etter. P-konseptet er en samlet erkjennelse av hva virksomheten kan bli best på, hva som driver dens økonomi og hva det finnes en genuin lidenskap for.

Til sist inndeles disiplinert handling inn i *disiplin som kultur* og *teknologi som akselerator*. Disiplin som kultur er mer beskrivende om man sier kultur som disiplin. Collins fremsetter hvordan formell struktur i organisasjoner kan kvele kreativiteten som er nødvendig for å kunne gå fra god til fremragende. Med antakelsen *disiplin som kultur* viser Collins hvordan lojalitet til virksomhetens p-konsept er nok til å holde adferd og handlinger nettopp i tråd med det nevnte p-konsept. Til sist belyser Collins bruk av teknologi som akselerator for vekst. Her fremheves det at teknologi ikke skal implementeres i organisasjonen på bakgrunn av trender eller myter i omgivelsene, men må kunne forsvares opp mot p-konseptet. Svinghjulkonseptet presenteres fullstendig i avhandlingens kapittel 2.

Collins hevder at svinghjulkonseptet skal kunne benyttes av nesten enhver organisasjon også inkludert mindre og nyopprettede selskaper (Collins 2002:220,246). På bakgrunn av dette settes svinghjulet her opp mot studie av små og mellomstore bedrifter i vekst. Konseptene

Collins legger frem, vil bli kryssjekket med litteratur som omhandler vekst i små og mellomstore bedrifter<sup>1</sup> (SMB) og gaseller.

Begrepet *gabelle* kommer fra David Birchs tidligere studier på sysselsettingsvekst i USA, hvor han plasserte virksomheter i kategorier som beskrev deres adferd i markedet. Gasellen karakteriseres (ofte) som mindre virksomheter som gjennomfører en intensjon om vekst (Birch 1979:8). I dag er begrepet mer kjent som en populær betegnelse av virksomheter som ”tar spranget” til suksess, og i flere land utføres årlige *gabelle* – kåringer gjennom aviser med næringsfokus. I Norge er det avisa Dagens Næringsliv sammen med kredittopplysningsselskapet Dun & Bradstreet som utfører kåringen. Fordi begrepet har fått feste i litteraturen som omhandler vekst, er det vesentlig å ta med dette i litteratursøket.

### 1.3 Redegjørelse for bakgrunnsmodeller

Ved utvelgelse av forskningslitteratur til denne studien var et av kriteriene å holde utvalget innenfor den organisasjonsteoretiske tradisjonen som ser både på organisasjonens formelle og uformelle struktur. Litteratur som kan plasseres i den økonomiske organisasjonsteorien er også inkludert, i de tilfeller hvor den i tillegg til markedsrelasjoner også vektlegger organisasjonsinterne forhold. Av denne grunn redegjøres det her for to modeller som er hyppig referert til og testet i den utvalgte litteratur, for å gi leseren et innblikk i teoriene. Disse er Gibrats lov om proporsjonal vekst og Penroses teori om virksomhetsvekst.

Robert Gibrat ga i 1931 ut boka *Les inégalités économiques*<sup>2</sup> (Økonomisk ulikhet) hvor han framsatte en av de første modellene for virksomheters dynamikk. Han presenterte denne med undertittelen – *en ny lov*, og dermed befestet begrepet seg (Sutton 1997:1).

*“The probability of a given change in size during a specified period is the same for all firms in a industry regardless of their size at the beginning of the period” (Mansfield 1962:1031).*

Denne tilnærmingen ser ikke på størrelse som en variabel som verken hindrer eller fordrer vekst, et eksempel på dette er at vekst er like sannsynlig for virksomheter med henholdsvis \$100 mill og \$100 000 i omsetning (Mansfield 1962:1031).

---

<sup>1</sup> Forkortelsen SMB vil bli benyttet videre i avhandlingen.

<sup>2</sup> Originalverket *Les inégalités économiques*, finnes ikke tilgjengelig som norsk utgave. Det er derfor festet lit til artiklene som omtaler den hovedsakelig gjennom antall referanser. I Google Scholar har Sutton (1992) 1023 og Mansfield (1962) har 602 referanser.

Edith Penroses modell i boken ”The theory of the growth of the firm” (1959) ansees som en klassiker om foretaksvekst, og som et alternativ til neoklassiske økonomisk teori.(Nyborg 1999:5). Penroses teori omhandler flere perspektiver på organisasjoner, og sier at foretakets hovedoppgave og kilde til vekst er å utnytte interne ressurser og ressurser anskaffet utenfra, på en mest mulig profitabel måte (Nyborg 1999:6). I all hovedsak fokuserer Penrose (1959) på større virksomheter. Dette fordi hun mener det foreligger et sett andre utfordringer for vekst i mindre virksomheter (Penrose 1995:218).

### **1.3 Forskningsspørsmål**

Gjennom denne litteraturreview vil jeg teste gyldigheten til Jim Collins’ prinsipper opp mot utvalgt forskningslitteratur på vekst i små og mellomstore bedrifter, her er kategorien gaselle også tatt med. Det er interessant å undersøke om dette konseptet i sin helhet finner støtte i den utvalgte litteraturen, eller om det er enkelte elementer som gis mer oppmerksomhet i studier som omhandler vekst i små og mellomstore virksomheter sett opp mot Collins’ fremragende virksomheter.

Forskningsspørsmål som følger av dette resonnementet er:

1. I hvilken grad har Jim Collins’ teori om svinghjulet også forklaringskraft når det gjelder virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?
2. Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur?

Kartleggingsmetoden er verktøyet til å operasjonalisere forskningsspørsmålene mot svinghjulkonseptet, og aktivt søke etter disse i de utvalgte publikasjonene. Metoden blir nærmere presentert i del 4. Gjennom denne metoden kan anvendelse av hovedkonseptene identifiseres for en analyse, som også gir grunnlag for å se på hvilke konsepter som er mer relevant enn andre i litteraturen rundt små og mellomstore virksomheter.

### **1.4 Disposisjon**

I del 2 blir det teoretiske rammeverket til Jim Collins presentert. Svinghjulet deles opp i tre hovedstadier som hver kan deles i to hovedkonsepter. (1) Disiplinerte mennesker, omhandler lederrollen og betydningen av medarbeidere.(2) Disiplinert tenkning rettes eksternt mot betydningen av virksomhetens oppfattelse av omgivelsene, og internt ved et fokus på

utvikling av p-konsept. (3) Disiplinert handling viser til betydningen av at organisasjonskulturen må være tro mot kjernekonseptet, og benyttelse av teknologi som akselerator for kjernevirksomhet.

I del 3 settes svinghjulkonseptet opp mot organisasjonsteoretiske perspektiver for å benytte disse som forankring i analyse av litteraturen. Det er det instrumentelle perspektiv, kulturperspektivet og myteperspektivet som blir benyttet i denne avhandlingen.

Del 4 er avhandlingens metodedel. Her blir først valget av litteraturreview som metode presentert og begrunnet. Utvalgsprosessen for artiklene som danner det empiriske grunnlaget blir redegjort for, både gjennom utvalgsriterier og fremgangsmåte ved litteratursøk. Kartleggingsmetoden innholdskart (feature-map) som benyttes for de utvalgte artiklene blir gjort rede for. I denne delen vil jeg også vise til hvordan oppgavens reliabilitet og validitet blir sikret.

I del 5 presenteres det empiriske grunnlaget for studien. Den utvalgte litteraturen blir gjennomgått kort, med oppsummering av forskernes uttrykte målsetninger for sine publikasjoner. Et utvalgt antall studier blir også gjennomgått grundig. Del 6 er analysedelen hvor funnene fra kartleggingen blir presentert, og sett i sammenheng med forskningsspørsmål. Dette danner grunnlaget for å trekke slutninger om hvorvidt Collins' svinghjulkonsept har støtte i den eksisterende forskningen rundt vekst i små- og mellomstore virksomheter. I del 6.9 trekkes trådene sammen fra analysen sett opp mot forskningsspørsmålet.

Epilogen er lagt til del 7, og inneholder en kort oppsummering av de viktige funnene, samt egne refleksjoner.



## **2 Teoretisk utgangspunkt: Jim Collins' ”Good to Great”.**

I dette kapitlet vil jeg starte med å gi leseren en kort beskrivelse av Jim Collins og hans tidligere studie ”Built to last” for å gi innsikt både i hans faglige og metodiske tilnærming til studier av virksomheter. ”Built to last” blir kort fremstilt i punkt 2.1.

Videre vil jeg presentere ”Good to Great” i punkt 2.2. Denne presentasjonen vil starte med en gjennomgang av konseptet *svinghjulet – varige forbedrings struktur*, som også danner grunnlaget for analysen gjennom problemstillingen: *I hvilken grad har Jim Collins' teori svinghjulet også forklaringskraft når det gjelder virksomhetsvekst i små og mellomstore bedrifter?*

Svinghjulet utgjør de hovedkonseptene Collins gjennom sine empiriske undersøkelser kom frem til som avgjørende for fremragende virksomheter. Gjennom svinghjulets små bevegelser vil virksomheten oppnå et gjennombrudd. Collins går forutfor gjennombruddet når han viser til at de fremragende virksomheters suksess ikke er resultat av en enkel hendelse, men et resultat av mange bakenforliggende hendelser (Collins 2002:194).

Svinghjulet deles inn i tre hovedstadier; disiplinerte mennesker, disiplinert tenkning og disiplinert handling. Collins deler hovedstadiene videre opp i to hovedkonsepter for hvert stadium. Disse vil bli gjennomgått i dette kapitlet. Jeg velger å bruke Collins' betegnelser fra ”Good to Great”, altså svinghjulkonseptet, hovedstadier og hovedkonsepter ved beskrivelsen av disse gjennom hele avhandlingen. I punkt 2.3 gis en kort innføring i svinghjulkonsepter som helhet. Før punkt 2.4-2.6 presenterer hovedstadiene med hovedkonsepter. Avslutningsvis vil svinghjulkonseptet i sin helhet oppsummeres i punkt 2.7.

### **2.1 Bakgrunn: ”Built to last”**

Jim Collins er forfatteren bak ”Built to last”, og har flere utgivelser innenfor segmentet management litteratur bak seg. Han har også vært forsker og foreleser ved Stanford Graduate School of Business. I 1994 ga Collins sammen med Jerry I. Porras ”Built to last”, en studie av visjonære virksomheter som fremstår som fremgangsrike over lengre tid. I sin analyse av 18 virksomheter utvalgt gjennom fortune 500 listinger og vurderinger fra andre ledere utførte Collins og Porras grundige undersøkelser. Virksomhetenes historie i sin helhet ble gjennomgått, både i et eksternt og internt perspektiv (Collins og Porras 1994). Gjennom denne studien ønsket Collins og Porras å avdekke prinsipper som de fremstiller som en universell erkjennelse for et varig visjonært selskap, gjennom å se bak mytene om de moderne organisasjonsoppskrifter. Prinsippene som fremlegges i ”Built to last” tydeliggjøres ved

gjennomgående bruk av lettfattelige metaforer og eksempler. Dette metodiske grepet gjør at leseren lettere får en forståelse av prinsippene, og fester seg ved dem.

På tross av at Collins eksplisitt setter et skille mellom ”Built to last” og ”Good to Great”, er det tydelig at den teoretiske plattformen til Collins er gjennomgående i hans publikasjoner, og flere av hans prinsipper videreføres også til ”Good to Great”. ”

## **2.2 Good to Great - det gode er det fremragendes fiende**

*”Det store flertallet av selskaper blir aldri fremragende, noe som skyldes at det store flertallet blir ganske gode, og her ligger hovedproblemet deres (Collins 2002:15)”*

På bakgrunn av denne erkjennelsen, en tilfredshet med den gode tilstanden, setter Collins og hans forskerteam i gang med å søke etter de virksomhetene som faktisk er fremragende. I forhold til ”Built to last” – selskapene, hvor målet var å se på de *visjonære* selskapene i en historisk kontekst, er forskningsspørsmålet i ”Good to Great” dreid mot en konkret endring fra god til fremragende.

*”Kan et godt selskap bli fremragende, og i så fall hvordan? Eller er det en uheldelig lidelse å være bare god? (Collins 2002:16)”*

For å komme til bunns i denne problemstillingen begynte forskerteamet med det metodiske arbeidet rundt utvelgelse av virksomheter for en videre analyse.

### **2.2.1 Metodisk tilnærming for studien ”Good to Great”.**

Utgangspunktet for studien er et utvalg virksomheter satt i en *fremragende* kategori sammenlignet med et utvalg virksomheter kategorisert som *gode*. Utvelgelsen av begge utvalgene følger et antall kriterier for kvalitetssikring. For å korrigere for forbigående vekstkurver ble tidsrammen for analysen satt til en femtenårsperiode. Tidsaspektet er også tatt med fordi undersøkelsen da spenner seg over et lengre tidsaspekt enn en antatt lederperiode (Collins 2002:20). På denne måten sikrer Collins at virksomhetenes suksess ikke er betinget av et ”hett marked” eller en suksess i direkte relasjon til ledelse.

De følgende kriteriene som ble satt for utvelgelse av fremragende virksomhetene:

- Akkumulert aksjeavkastning minst 3,00 ganger høyere enn det generelle markedet. Dette satt fra overgangstidspunkt og femten år frem i tid
- Resultatutviklingen må være et resultat av organisasjonens egen innsats, og ikke svingninger i bransjen



- Virksomheten må ved overgangstidspunktet være etablert og ikke nyoppstartet. Dette utdyper kravet om aktiv virksomhet 25 år før overgangstidspunktet, med overgang til fremragende før 1985.
- For å sikre virksomhetens aktualitet måtte det være registrert i fortune 500 – listen 1995.

Kriteriene for sammenligningsselskapene (Collins 2002:259):

- Akkumulert avkastning lik eller mindre enn 1,25 ganger det generelle markedet i en femtenårsperiode frem til overgangstidspunktet
- Bransje, størrelse og alder måtte matche sine motparter i de fremragende virksomhetene
- Kursutvikling er lik med Good to Great (GtG)- selskapene inntil overgangspunktet
- Mer vellykket på overgangstidspunktet dette gir GtG-selskapene dårligere odds i sammenligningen.
- Ekthetskriteriet som tar hensyn til to ting, (1) driver tilsvarende virksomhet som GtG-selskapet på utvalgtidspunktet, (2) mindre vellykket enn GtG-selskapet på utvalgstidspunktet

Etter utvelgelse av virksomheter fulgte en videre prosess for å redusere antallet i utvalget. Her ble flere kriterier benyttet for en videre evaluering. I hovedsak omhandlet disse; akkumulert årlig avkastning i tre tidsperioder (1985-95, 1975-95, 1965-95) hvor kravet for GtG-selskapene var minst 30 % høyere enn gjennomsnittet til *Fortune Industrial and Service*. Dette siste kravet kontrollerer for oppturer i det generelle markedet og overganger i hele bransjer. Ved å sette et krav over gjennomsnittet forsikrer forskerne seg om at virksomheten har hatt en vekst både i forhold til markedet og til sin bransje. Dette er et kriterium for å luke ut resultater som følge av at enkelte bransjer har markedsmessige oppturer også i lengre perioder.

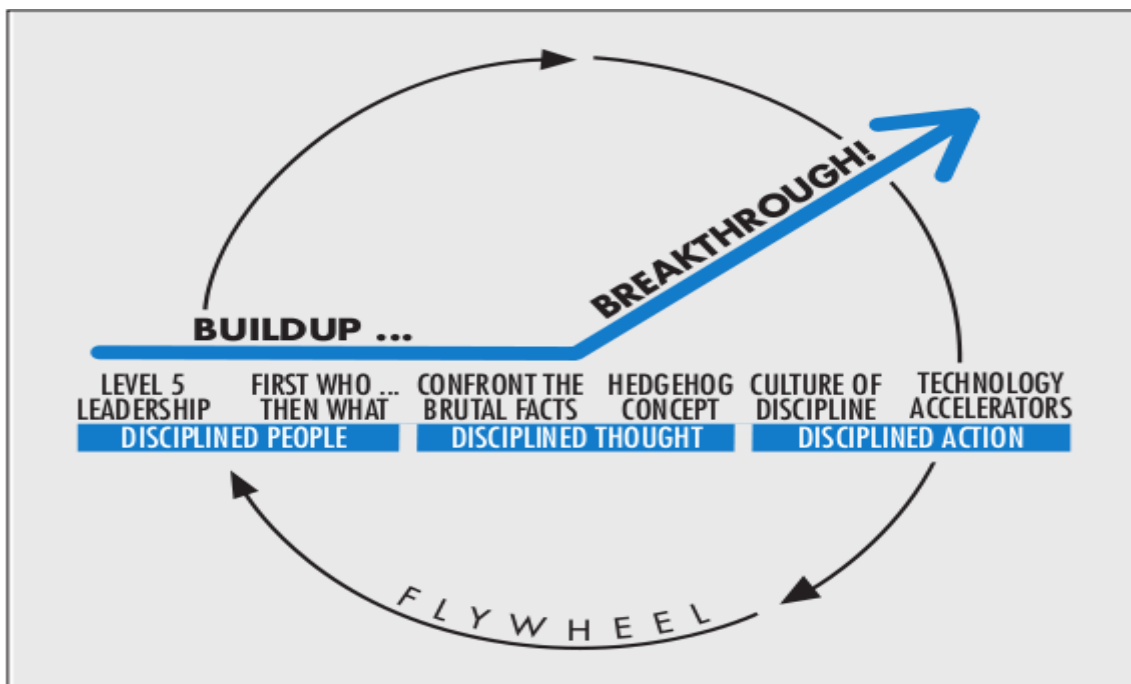
Sammenligningsselskapene i studien ble delt opp i to grupper: (1) de direkte sammenlignbare og (2) midlertidige sammenligninger. Den siste gruppen besto av de virksomhetene som hadde opplevd kortere perioder med fremragende tilstander som ikke førte til vedvarende endring. Etter utvelgelsen var elleve GtG-selskaper, elleve direkte sammenlignbare selskaper og seks uvarige sammenligningsselskaper identifisert og klar for analyse (Collins 2002:22).

Neste steg i analysen var et dypdykk i artikler som omhandlet de enkelte virksomhetene i utvalgene. Ledere som hadde vært involvert i GtG-selskapene ved overgangstidspunktet ble intervjuet. Også organisasjonenes indre liv ble nøye analysert:

*”Vi iverksatte også en stor serie kvalitative og kvantitative analyser, og så på alt fra oppkjøp til lederavlønning, fra forretningsstrategi til bedriftskultur, fra oppsigelser til lederskapsstil, fra finansdata til gjennomtrekk i ledelsen(Collins 2002:23).”*

I denne analysen av virksomheter holdt forskergruppen det metodiske fokus på å finne forskjellene mellom utvalgene, som de senere ordnet i de delene av svinghjulet som Collins betegner som hovedstadier og hovedkonsepter. Hovedkonseptene som inngår i svinghjulet ble kvalitetssikret ved å måtte opptre som forandringsvariabel i 100 % av GtG- selskapene, og i mindre enn 30 % i sammenligningsselskapene i overgangsperioden. De ble så ordnet i *svinghjulet*. Collins beskriver svinghjulet som en prosess som leder til et gjennombrudd (overgangstidspunkt), med de tre hovedstadier som hver utgjør to hovedkonsepter (Collins 2002:26). Overgangstidspunktet er hos Collins ikke en forandring som følge av en dramatisk endring eller en bestemt handling. Det blir beskrevet som en prosess som i likhet med et svinghjul går i en retning gjennom flere og flere omdreininger. Omdreiningene er fundert gjennom flere handlinger som må følge de konseptene som svinghjulet bygger på. På denne måten kan virksomhetene nå et overgangstidspunkt etter å ha implementert et p-konsept.

### 2.3 Forklaringer på virksomhetenes vekst: Svinghjulet



Collins' fremstilling av svinghjulet (flywheel) (Collins 2001).

*”Vi tror at nesten en hvilken som helst organisasjon kan bedre sitt ry og sine resultater i en betydelig grad, kanskje til og med bli fremragende, hvis den samvittighetsfullt benytter de prinsipper vi har avdekket (Collins 2002:19).”*

Collins og hans forskerteam avdekket forklaringer på vekst som ble satt i system gjennom konseptet *varige forbedringers struktur* også kalt *svinghjulet*. *De varige forbedringers struktur* viser til hvordan virksomheter kan opprettholde veksten gjennom å være tro mot konseptene som ligger i bunn. *Svinghjulet* tjener som en illustrasjon på den prosessen et fremragende selskap må gjennom før, under og etter overgangstidspunktet hvor transformasjonen inntreffer. Det tjener som et bilde på en prosess, hvor hovedkonseptene danner grunnlaget for den videre utviklingen, hver bevegelse fører virksomheten nærmere gjennombruddet mot en fremragende tilstand. *Svinghjulet* er klart kronologisk oppbygd, et slags rekkefølgeprinsipp, hvor enkelte hovedstadier og hovedkonsepter må ligge til grunn for videre fremgang. Pilen tydeliggjør veien med oppbygging gjennom de tidligste hovedstadier, frem til gjennombruddet etter en fastsettelse av virksomhetens p-konsept. Jeg vil her gjøre rede for hovedstadiene og de tilhørende hovedkonsepter, samt deres empiriske forankring. Helheten omfatter alle stadier og konsepter som legges inn i svinghjulet, og går fra oppbygning til gjennomføring.

## **2.4 Hovedstadiet: Disiplinerte mennesker**

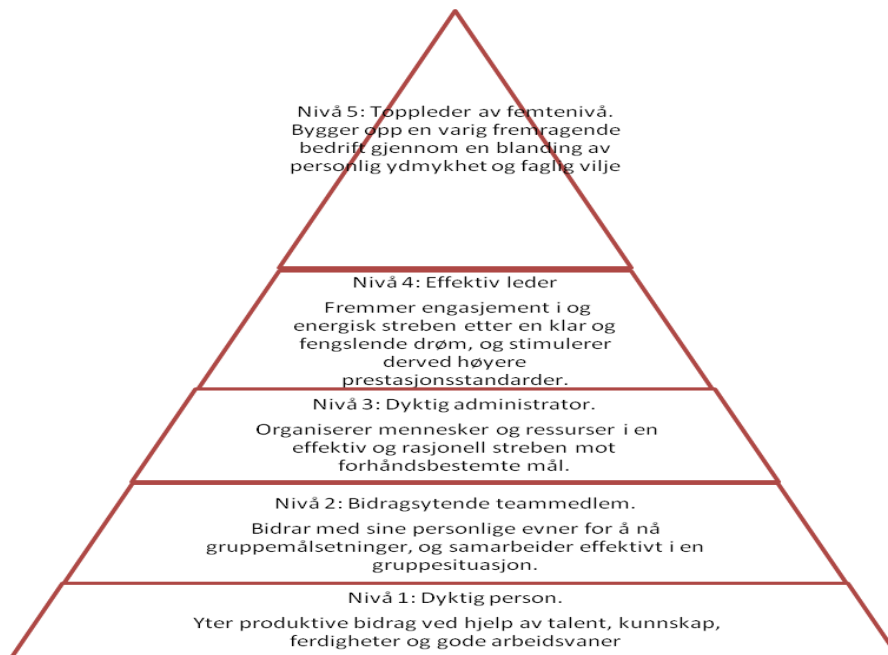
*Disiplinerte mennesker* (Disciplined people) er et av hovedstadiene i endringen fra god til fremragende. Her viser Collins gjennom sin studie av GtG-selskapene og sammenligningsselskapene til de grunnleggende menneskelige ressursene som må være tilstede i en virksomhet som skal gå fra god til fremragende. *Svinghjulmodellen* viser til dette som en forutsetning før en virksomhet kommer til gjennombruddspunktet hvor endringene virkelig gjøres.

### **2.4.1 Hovedkonsept Ledelse: Lederskap av femte nivå**

Tilnærmingen til ledelse startet for forskerteamet med en antakelse om at ledelse ikke ga den overordnede forklaring for vekst. Som følge av dette ble lederrollens betydning forsøkt nedtonet, slik at den ikke skulle overskygge de øvrige prinsippene i svinghjulet. Ledelsens betydning for endringen fra god til fremragende tilkjennegis, men utgangspunktet var at ledelse ikke nødvendigvis var det eneste av betydning. Dette er lagt til grunn for å gjøre det

klart at forskerteamet mener at ledelse ikke nødvendigvis er nettet de andre prosessene samles i, og for å unngå en nærmest religiøs tilnærming til lederskap (Collins 2002:37).

Teorien rundt svinghjulet viser til kjennetegn som karakteriserer ledelsen i GtG-selskapene. Kvalitetene til ledere i disse selskapene kategoriseres som *toppleder av femtenivå*. Fremstillingen av ledertrekkene er bygd opp som et hierarki av ledertyper:



Lederskap av femtenivå (Collins 2002:38)

Lederskap av femte nivå viser til ledelse ikke betinget av en fremtredende person slikt vi kan tenke oss fremstillingen av en leder som helten i fortellingen om selskapet. Lederen retter fokuset bort fra egen person, til selskapet og dets mål og verdier (Collins 2002:36). Motivasjonen for å oppnå noe med selskapet ligger i en indre driv som samsvarer med selskapets mål og verdier.

*”Det er svært viktig å forstå at lederskap av femte nivå ikke bare dreier seg om ydmykhet og beskjedenhet. Det dreier seg like mye om knallhard besluttsomhet, en urokkelig vilje til å gjøre det som må til for at selskapet skal bli fremragende (Collins 2002:46).”*

Viktige aspekter ved femtenivåledere er hvordan de ser utover seg selv når ære fra suksess skal deles ut. De verdsetter alle delene i organisasjonen når resultater er gode eller eksepsjonelle, mens de samtidig har egenskapen til å se innover mot ledelsen når man mislykkes med strategier eller andre trekk i organisasjonen. I følge denne beskrivelsen vil

lederen være alt annet en egoistisk, og ha en visjon om hvor viktig hele organisasjonen er for å kunne oppnå noe som helst. Dette relateres til menneskesynet som er karakteristisk for en leder på dette nivå. Collins understreker at femtenivålederen er en empirisk og ikke en ideologisk erkjennelse (Collins 2002:38). Alle GtG-selskapene hadde lederskap av femtenivå ved overgangstidspunktet.

En femtenivåleder identifiseres som en ambisiøs leder, hvor ambisjonene ligger i at organisasjonen skal lykkes. Lederens mål er sammenfallende med organisasjonens, og disse går dermed opp i hverandre. Dette fører til at lederens ærgjerrighet går opp i virksomheten gjennom ønsket om å bygge opp et fremragende selskap (Collins 2002:36). Drivet som en femtenivåleder har til å skape resultater er en personlig egenskap som ligger hos leder, og som blir utløst gjennom å lede virksomheten mot noe fremragende. Gjennom dette drivet ligger også verdiene i femtenivåledelse, hvor kjapp profitt ikke vurderes som mål for strategier og endringer. Strategier må derimot sees i langsiktige perspektiver mot målet om å gjøre virksomheten bedre, gjennom en utviklet visjon, et p-konsept som trekkes inn i punkt 1.1.2. Som et eksempel på dette, trekker Collins frem Colman Mockler som var direktør for Gillette i perioden 1975-1991. I denne perioden ble selskapet utsatt for to forsøk på fiendtlig oppkjøp, og et forsøk på overtakelse av styrekontroll gjennom aksjeandel og fullmakter.

*”Colman Mockler kapitulerte ikke. Han valgte i stedet å kjempe for å gjøre Gillette til et fremragende selskap i fremtiden, selv om han personlig ville tjent en betydelig sum på egne aksjer (Collins 2002:38).”*

Femtenivålederen har ikke et åremålt forhold til arbeidsforholdet, og ser dermed forbi eventuelle økonomisk kortsiktige løsninger. Det er et vesentlig trekk i identifiseringen av femtenivålederen at de innehar rollen som leder over en lengre periode. Det langsiktige fokus fremkommer også i forhold til etterfølgende leder hvor en femtenivåleder vil legge til rette for videre suksess. Femtenivålederen er ambisiøs for virksomheten også utover sin egen ledelsesperiode. Dette henger sammen med en type ”depersonifisering” av ledertypen. Selv om femtenivålederen som person har vært viktig for virksomheten, unngås den glorifisering som kan føre til at virksomheten står på bar bakke den dagen lederen ikke er der lengre. Gjennom dette fremgår det at femtenivålederen ikke hauser seg selv opp, eller søker en kjendisstatus, men forsøker å lede oppmerksomhet over på virksomheten i motsetning til sin person.

Collins trekker frem en hypotese om at det finnes to typer mennesker – de som har kimen til å bli en femtenivåleder og de som ikke har den. Den første kategorien består av de som ikke

fremhever seg selv til en hver tid, og som over tid kan utvikle seg til å bli femtenivåledere gjennom de evnene som bor i dem. Ofte er det viktige hendelser i livet som utløser eller fremmer modningen deres. Den andre kategorien er de menneskene som ikke kan sette sine egoistiske behov tilside til fordel for en høyere ambisjon om å bygge noe som er større og mer varig enn dem selv. For disse dreier arbeid seg om å sikre sine egoistiske behov, og ikke en ide om å bygge opp, skape eller bidra med noe. (Collins 2002:53).

I korte trekk viser femtenivå lederen å være internt rekruttert, lidenskaplig opptatt av selskapet, seriøs, beskjeden og lyttende, men samtidig viljesterk og kompromissløs (Collins 2002:6) Lederen sitter også i stillingen over en lengre periode.

Flere av elementer ved femtenivålederen er svært beskrivende. De gir ikke konkrete målbare variabler, men snarere en personbeskrivelse. Dette kan komme fra femtenivålederen som en empirisk erkjennelse, og ikke teoretisk. Det fører derimot med seg utfordringer ved forsøk på å gjenkjenne en femtenivåleder i litteraturen fordi definisjonene er vage. En måte å kategorisere femtenivålederen på er å søke støtte i eksisterende klassifiseringer av ledertyper, og finne de hvor femtenivå lederen passer inn.

En av disse klassifiseringene hvor lederens spesifikke adferd blir brukt som bakgrunn for analyse er formulert i Yukl (1987). Klassifiseringen har en inndeling av 14 kategorier for måling av effektiv ledelse, og er brukt i form av et spørreskjema – the Management Practices Survey<sup>3</sup>. I likhet med Collins klassifisering er også Yukls kategorier generiske og brede nok til å kunne benyttes for ulike typer ledere, men samtidig er de spesifikke nok til å treffe det unike i en ledelsessituasjon (Yukl 1998:59) Yukl innfører et tre – faktor perspektiv på ledelseskategoriene, og legger til oppgaveorientert - og relasjonsorientert adferd i perspektiver rundt endringsorientert adferd i effektiv ledelse. Dette for å implementere nyere ledelsesteorier på effektiv ledelse som har kommet etter for eksempel Henry Mintzbergs. Ved å trekke inn endringsorientert adferd blir transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og endringsorientert ledelse tatt med som en betydelig del av studiet av effektiv ledelse. Modellen som omfatter disse adferdstypene benevnes som TRC- modellen (Task-oriented, relation-oriented, change-oriented), hvor det fremsettes at omgivelsene påvirker i hvilken grad de ulike adferdstypene er viktig for det effektive lederskapet. Til eksempel vil stabile omgivelser kreve mindre endringsorientert adferd, enn omgivelser i stadig endring.

---

<sup>3</sup> Dette er brukt i Kim & Yukl 1995 og Wall & Lepsinger 1990.

Omgivelsene blir dermed en faktor for hvordan lederskapet gjennom adferdstypene formes til et effektivt lederskap. I tillegg til omgivelsenes betydning for ledelseshandling i organisasjonen, trekkes organisasjonens interne miljø frem. Fokus på interne forhold settes i sammenheng med omgivelsene på den måten at når en organisasjon virker i stabile omgivelser, kan de interne organisatoriske forholdene vektlegges på en annen måte enn om organisasjonen virker i turbulente omgivelser som krever tilpassning fra virksomhetens. Dette begrunnes i at virksomheter må gjøre tilpassninger til omgivelser, eksempelvis gjennom organisatoriske endringer i forhold til markeder. I slike tilfeller bør organisasjonen bruke ressurser strategisk slik at virksomheten lettere kan tilpasse seg de krav som rettes mot den gjennom omgivelsene. Selv om ressurser må begrenses i tider hvor virksomheten må legge om strategier, må fokus også ligge på å holde medarbeiderne motivert, spesielt når ledelsen må gjennomføre upopulære tiltak for å iverksette organisatoriske endringer. Dette for å hindre at medarbeiderne forlater, fremfor å hjelpe til i en situasjon som krever endringer av virksomheten (Yukl 1998:64). Ledelse av femtenivå kan sees på som en samling av disse tre, hvor en toppleder har et teknisk fundament, men hvor mellommenneskelige og begrepsmessige og design har enda større betydning.

#### **2.4.2 Hovedkonsept medarbeidere: Først hvem. Deretter hva.**

*"Lederen som ga støtet til forbedringen fra godt til fremragende begynte ikke med å pønske ut hvor bussen skulle gå, for så å få folk til å kjøre den dit. Nei, de sørget først for å få de riktige menneskene på bussen (og feil mennesker av), og deretter fant de ut hvor de skulle kjøre.(Collins 2002:60)"*

Dette sitatet viser, i følge Collins, til betydningen av menneskene i organisasjonen. Dette er forholdene som ledelsen må ha forståelse av i forbindelse med ansettelse av medarbeidere. Det første kriteriet gjelder å starte med hvem en ønsker å ha med, og ikke først sette kursen. Ved å starte med hvem blir ikke målet den avgjørende faktor for medarbeiderne, og lojaliteten ligger i virksomheten kontra å ligge i målet. Medarbeiderne knytter seg til virksomheten med et ønske om at denne skal bli fremgangsrik, og søker dermed løsninger som kan gjøre dette mulig. Evnen til endring vil som følge av dette være større, ettersom dette kan være viktig i prosessen mot å bli fremragende. Collins viser spesielt til et eksempel fra banken Wells Fargo, med direktør Dick Cooley:

*”Cooley forutså at bankbransjen før eller siden ville gjennomgå voldsomme forandringer, men han påberopte seg ikke å vite hvilken form den forandringen ville få. Så i stedet for å legge opp en forandringsstrategi, konsentrerte han og styreformann Ernie Arbuckle seg om å ”sprøyte inn en endeløs strøm av talent” rett i årene på selskapet. De ansatte ypperlige folk når de kom over dem, ofte uten å ha en bestemt jobb i tankene. ”Det er slik man bygger opp fremtiden” sa han. ”Hvis jeg ikke er skarp nok til å se forandringen som kommer, vil de være det. Og de vil være fleksible nok til å takle dem. (Collins 2002:61)”*

Det neste forholdet omhandler hvordan det å sikre seg de riktige folkene påvirker andre forhold i organisasjonen. Det er ikke bare mennesker som er det største aktiva i organisasjonen, men vektlegging av at det er de riktige menneskene som er det største aktiva. De ”feile” menneskene kan derimot være en destruktiv faktor i forhold til både å oppnå en fremragende tilstand, og i forhold til de andre i organisasjonen. De kan fungere som en demper på motivasjon og skape ubalanse ved å være lite endringsvillige.

Videre bygger ideen om de riktige menneskene også på hvordan lederen benytter seg av menneskene i organisasjonen. Kjennetrekke ved fremragende selskaper er en struktur hvor lederen bruker medarbeidere for å bygge opp et ledelsesteam, i motsetning til ledelsestypen *geni med tusen hjelpere* som ble funnet flere i sammenligningsselskaper (Collins 2002:65). Denne ledelsestypen, *et geni med tusen hjelpere*, viser til en sterk betydning av lederen i tillegg til at oppbygningen også er annerledes i forhold til at målet er operasjonalisert før menneskene er valgt ut. Collins peker på at denne årsakskjeden ikke kan føre til fremragende selskaper. Dette på bakgrunn av det vesentlige med mennesker som er endringsvillige og ikke låst mot et mål. De er dermed fokusert på å lykkes og åpen for de endringer som måtte være nødvendig for å få selskapet til å lykkes.

Måten de ”feile” folkene karakteriseres på viser til hvordan institusjonaliserte mål vil være en ulempe i selskaper som må endre retning for å kunne bli fremragende. Stivhengighet vil være svært negativt i dette henseende. Hva selskapet har gjort før, og hvilke segmenter det satses på, kan være skjebnesvangert i forhold til vekst og å kunne bli et fremragende selskap. Dette vil bli gjort tydeligere i hovedkonseptet *disiplinert tenkning* punkt 2.5 i Collins’ svinghjulkonseptet.

De fremragende virksomhetene kjennetegnes med en streng kultur, men ikke med en hensynsløs kultur (Collins 2002:71). Med dette fremgår en kultur som legger vekt på å rydde opp i problemer med en gang, slik at de ikke befester sin posisjon som uromoment i organisasjonen. Den vektlegger også i høy grad medarbeidernes identifisering med



virksomhetens visjoner, mål og strategier som samles i Collins' p-konsept. Dette belyses nærmere i hovedkonseptene *p-konseptet* punkt 2.5.2 og *disiplin som kultur* punkt 2.6.1.

Aspektet med strategiske oppsigelser eller omplassering av mennesker som ikke er forenelig med selskapets mål om vekst gjennom ulike strategier, påvirker mange forhold i selskapet. Ikke bare er det umulig å få de "feile" folka til å gjøre en god jobb, men de påvirker også negativt for de som er et positivt tilskudd i selskapet. De feile folka virker som en hemsko, og kan bryte ned de suksessbevisste medarbeiderne. Et annet grep i forhold til menneskers plass i organisasjonen er å se muligheten til å flytte på folk etter egenskaper og behov. Kanskje finnes det andre stillinger i organisasjonen som ville passet bedre? Dette fører videre til hvordan fremragende selskaper må tenke i forhold til problemer og muligheter. Collins viser til hvordan forskjellen mellom å takle problemer og å gripe muligheter gir utslag mellom selskaper som er gode kontra de som blir fremragende. Det er viktig ikke å henge seg for mye opp i problemene, men å være i stand til å se de mulighetene som ligger i markedet. De dyktige medarbeiderne ser muligheter og utfordringer for selskapet, fremfor problemer og begrensninger. Dette utdypes med hvordan de fremragende medarbeiderne blir satt til å jobbe med store muligheter, og ikke på de største problemene (Collins 2001:79).

Fokus på medarbeiderne i dette konseptet verdsetter de menneskelige ressursene samtidig som de ikke er en uerstattelig ressurs. Det er ikke nødvendig å holde på medarbeidere av denne ene grunn, men fokus ligger på utnyttelse av kompetanse hvor enhver også må plasseres på riktig hylle. Det fremkommer tydelig at de "feile folka" kan bremse fremskrittet, ikke bare ved å være på feil plass men å være institusjonalisert i den eksisterende virksomhets mål. Målidentifikasjonen er viktig, selv når målet blir endret til det beste for videre utvikling av virksomheten mot en bedret tilstand. Motstand mot endring oppfattes som en bremsekloss som må fjernes.

## **2.5 Hovedstadiet: Disiplinert tenkning**

I dette hovedstadiet retter Collins fokus mot virksomhetenes eksterne og interne virkeligheter. Det første hovedkonseptet *å konfrontere de brutale fakta*, fokuserer på hvordan GtG-selskapene forholder seg til sine omgivelser til forskjell fra sammenligningsselskapene, og viser spesielt til hvordan virksomhetene bør reagere på endringer.

Det andre hovedkonseptet *p-konseptet*, retter blikket inn i organisasjonen. Betydningen av et utviklet p-konsept trekkes inn gjennom tre ringer, som hver har avgjørende betydning for

en forståelse av hva virksomheten kan bli best på. I skjæringspunktet mellom de tre ringene finnes virksomhetens p-konsept(1) *Hva kan vi bli verdensledende på?* (2)*Hva er den økonomiske drivkraften* og (3) *Hva finnes det et lidenskapelig engasjement for?* Gjennom forståelsen p-konseptet gir kan virksomheten starte en overgang fra god til fremragende.

### **2.5.1 Hovedkonsept: Konfrontere de brutale fakta**

Dette hovedkonseptet binder sammen virkeligheten innad og utenfor selskapet. Det vektlegger både omgivelser og kultur for å kunne konfrontere fakta innad i selskapet.

Som et resultat av analysen av GtG-selskapene og sammenligningsselskapene fremkom tydelige forskjeller i hvordan de håndterte markedsendringer. Markedet endrer seg som følge av mange faktorer på global basis. Endringsvilje mot markedet er essensielt for å kunne bli et fremragende selskap. Dette går tydelig frem i de to ulike måtene situasjonen ble håndtert innad i selskapene. Fremragende virksomheter tilpasset strategier den virkeligheten selskapet eksisterer i, kontra sammenligningsselskapene som ved mange tilfeller holdt fast ved vedtatte strategier uavhengig av markedsendringer (Collins 2001:94). Som et eksempel på dette, trekker Collins inn en skildring av "Great Atlantic & Pacific Tea Company" (A&P) og Kroger, som begge var etablert i dagligvarebransjen. Begge selskapene var gamle selskaper som hadde vært etablert i henholdsvis 111 år og 72 år ved overgangstidspunktet rundt 1970. På dette tidspunktet var store endringer på dørstokken for denne bransjen, ettersom den generelle økonomiske veksten hadde økt kjøpekraften hos konsumentene. Dette igjen stilte nye krav til bransjen. Kundene krevde bedre vareutvalg og kvalitet enn lavpriskonseptene kunne tilby. Begge disse foretakene registrerte dette kravet fra kundene, men på tross av dette holdt A&P seg til den tradisjonelle lavprislinsen, mens Kroger valgte å satse alt på innføring av et mer eksklusivt konsept (Collins 2002:89).

*"Kroger bestemte seg for å eliminere, endre eller skifte ut hver eneste forretning og trekke seg ut av hvert eneste distrikt som ikke stemte med de nye realitetene. Hele systemet skulle vrenses totalt (...)" (Collins 2002:91).*

Historien rundt Kroger og A&P endte med at Kroger ble blant de fremste dagligvarekjedene i USA i 1999, mens A&P hang igjen med halvparten av sine virksomheter i 1950 størrelse og opplevd sterk tilbakegang (Collins 2002:91).

Svinghjulkonseptet er bygd opp som en prosess, og det tidligere hovedstadiet *disiplinerte mennesker* kommer inn også her. Det er fundamentet for å kunne bli et fremragende selskap. Disse konseptene har på bakgrunn av dette en avhengighet seg i mellom og vil ikke kunne stå

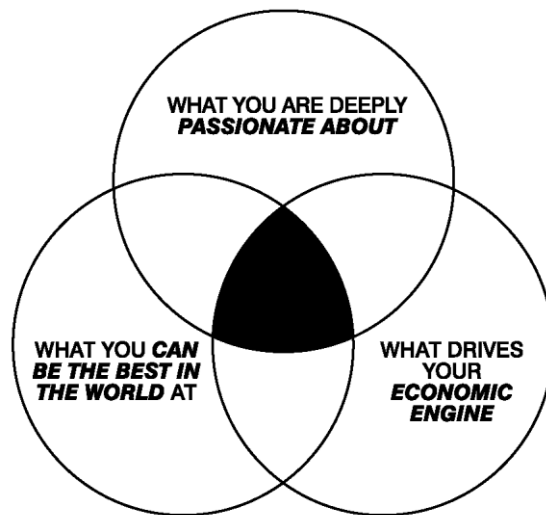
alene, nettopp på grunn av prosesstankegangen som ligger til grunn. Ledelse som vektlegger sannhet og fakta er en nødvendighet for å tilpasse selskapet virkeligheten, og for organisasjonsinternt å legge til rette for et klima for sannhet (Collins 2001:96). Ved å legge opp til åpenhet og sannhet rundt fakta, vil demotiverende tendenser forhindres hos de fremragende medarbeiderne som følge av de positive effektene det gir å kunne ytre seg i forum hvor fakta blir vektlagt. Innhenting av informasjon er avgjørende for tilpassning til omgivelsene, her viser Collins hvordan de fremragende selskaper utviklet mekanismer for å oppdage *informasjon som ikke lar seg ignorere*(Collins 2002:101). Dette gjennom strukturer som sikret at viktig informasjon ikke stoppet opp i organisasjonen, men blir ført til ledelsen. Collins trekker her frem hvordan organisasjonene må bygge mekanismer som varsler den viktige informasjonen gjennom systemet.

Som en motsetning til dette fremhever Collins hvordan middelmådighet oppnås gjennom å forholde seg til en virkelighet konstruert av ledelsen, og hvor karismatisk ledelse kan bidra til å forvrengte virkelighetsoppfattelsen i selskapet på en slik måte at de nødvendige endringene mot omgivelsesforhold ikke blir iverksatt (Collins 2001:95).

Collins viser videre til dualiteten som en viktig faktor i selskaper som kan eller vil bli fremragende. I forbindelse med å konfrontere brutale fakta, må de også ha en vedvarende tro på å lykkes selv når de møter hindringer (Collins 2001:102).

### **2.5.2 Hovedkonsept: Pinnsvin-konseptet – enkelhet innenfor tre ringer**

Pinnsvin-konseptet (p-konseptet) er utledet fra historien om pinnsvinet og reven. Collins låner Isaiah Berlins essay *Pinnsvinet og Reven* for å illustrere hvordan man kan dele opp selskaper etter denne typologien (Collins 2002:115). I korte trekk går analogien ut på hvordan pinnsvinet forenkler virkeligheten og ignorerer det som ikke er viktig. Til sammenligning er reven litt overalt og tar inn alle inntrykk som kommer den i møte. Reven streber etter mange mål samtidig og ser verden i all sin kompleksitet (Collins 2002:116). Ut fra denne delingen mellom pinnsvin og rev har Collins utviklet et enkelt konsept rundt nettopp pinnsvinet, ettersom det i denne deling nettopp er pinnsvinet som er GtG-selskapene og reven som er sammenligningsselskapene. Det er essensielt for å kunne bli, og forbli, fremragende å inneha en dyp forståelse av p-konseptets tre ringer. Altså en forståelse av hva virksomheten kan bli best til.



Copyright © 2002 Jim Collins. Originally published from the book *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*

## P – konseptets tre ringer

P-konseptet består av tre ringer, som hver representerer erkjennelser som må ligge til grunn for å utvikle en forståelse av hva virksomheten må satse på. Hovedinnholdet i de tre ringene blir her presentert.

### 1. Hva kan vi bli verdensledende på?

Det er viktig for selskapet å reflektere over dets potensial og kapasitet. Når dette er klarlagt er det en viktig del av prosessen å holde seg til nettopp det man har kommet frem til gjennom en slik vurdering. Det er derimot ikke gitt at den aktivitet som på dette tidspunkt ligger i selskapets kjerneområde faller inn under dette kriteriet. Dette er med på å skille de fremragende fra de gode, og egenskapen å kunne se dette utgjør en vesentlig forskjell. Dette fordi man ikke kan bli mer en god på det man er god på, selv når dette er ens kjerneområdet. Collins trekker her inn *kompetansens forbannelse* som henviser til nettopp det faktum ovenfor, hvor potensialet ikke utnyttes til å bli et fremragende selskap (Collins 2002:126).

*”GtG- selskapene forsto at man ikke kan bli mer enn god av å gjøre det man er god til; veien til fremragende karakter er å konsentrere seg om det man potensielt kan gjøre bedre enn noen annen organisasjon (Collins 2002:126).”*

I dette elementet i p-konseptet vekstlegges disiplin til å kunne komme til den erkjennelse at på tross av at vi kan tjene penger på et produkt, kan vi ikke bli best i bransje på dette produktet, og dermed aldri fremragende. Gjennom denne erkjennelsen må kompetansen i organisasjonen knyttes opp mot potensialet om å bli fremragende.

### 2. Hva er den økonomiske drivkraften?

Den økonomiske innsikten trekkes frem som svært viktig, og videre hvordan de fremragende selskapene opererte med forholdstall som gir en indikator for økonomisk måling. Jo grundigere forholdstallet var utviklet, jo mer innsikt har selskapene i sitt økonomiske system. Et bedre forholdstall betyr å finne den økonomiske nevner som stemmer best for å vise den reelle inntjening. For å klargjøre trekker jeg inn et eksempel Collins gir på betydning av en endring i økonomisk målefaktor i GtG-selskapet Walgreens. Ved å endre måletallet fra forretning til kundebesøk, ble den økonomiske realiteten tydeligere ved at betydningen av hvor forretningen var lokalisert ble satt i sammenheng med holdbarheten i økonomien (Collins 2002:131). Dette forholdstallet fungerer som et mål for økonomisk inntjening, noe som viste seg som en særskilt faktor for selskapene som kunne kategoriseres som GtG-selskaper (Collins 2002:128).

### 3. *Hva finnes det et lidenskapelig engasjement for?*

Lidenskapens betydning for de fremragende virksomhetene trekkes frem ved hvordan denne eksisterer forut for produktet. De fremragende selskapene ble ikke "etterpå lidenskaplig" men denne lidenskapen lå i bunn for virksomheten. For å forklare fenomenet lidenskap slik Collins vektlegger det, viser han til eksempler fra virksomheter som brenner for å utvikle seg innen det markedssegmentet de tilhører. Et av disse eksemplene er Gillette som valgte å satse på avansert barbersystemer i stedet for å krige på lavprismarkedet for engangshøvler, fordi de ikke klarte å bli oppglødd av det produktet (Collins 2002:133).

Ut fra disse kriteriene i p-konseptet trekker Collins frem hvordan virksomhetene som stanser ved god, ikke stiller de riktige spørsmålene ved utvikling av et p-konsept. Collins referer til dette som forståelsens triumf over bråkjekkheden, som henviser til at tilnærmingen til vekst ikke er godt nok strategisk fundert.

*"Det som er så påfallende med sammenligningsselskapene er at de – tross alle sine forandringsprosjekter, alle sine karismatiske ledere og all sin febrilske fektning med armer og bein – aldri kom ut av tåken (Collins 2002:134)."*

Gjennom p-konseptet oppnår GtG- selskapene en dyp erkjennelse av hva som bor i dem, som i kombinasjon med markedsforståelse gir et utgangspunkt til å transformere virksomheten fra god til fremragende.

## **Hvordan kommer de så frem til et p-konsept?**

Collins trekker frem hvordan p-konseptet er en prosess, som er gjenstand for utvikling over lengre tid. En oppskrift på utvikling av konseptet baserer seg på å involvere de riktige personene til en debatt rundt kjernen i p-konseptet, nemlig kompetanse, økonomi og lidenskap. En mekanisme som Collins viser til i denne sammenheng er *rådet*, som består av de riktige menneskene i en nærmest filosofisk debatt rundt innholdet i de tre ringene. Det skal analyseres, stilles spørsmål og debatteres i samsvar med ledelse beslutninger innenfor de tre ringene. Collins setter videre opp en detaljert beskrivelse av rådet både i forhold til antall deltakere, den interne organisering og retningslinjer for adferd (Collins 2002:139).

Collins trekker frem hvordan overgangstidspunktet i svinghjulet er en prosess med små bevegelser i riktig retning, hvor enkelte episoder ikke kan defineres som et klart brudd. Men det fremheves at p-konseptet kan regnes som et vendepunkt fra god til fremragende. Det neste hovedkonseptet disiplinerte handlinger bygger også på en antakelse av å ha et p-konsept, og gir i følge Collins ingen verdi som uten dette som fundament (Collins 2002:137). Funnene fra Collins' undersøkelse viser også til hvordan de fleste virksomhetene gjennomgikk et overgangstidspunkt en kort stund etter p-konseptene var iverksatt i virksomheten.

### **2.6 Hovedstadiet: Disiplinert handling**

Dette hovedstadiet viser til betydningen av at handlinger i organisasjonen utgår fra p-konseptet i GtG-selskapenes ferd mot en fremragende tilstand. I dette hovedstadiet inngår *disiplin som kultur og teknologi som akselerator*. Disiplin som kultur gir et inntrykk av strenghet i organisasjonen. Men det viser i stor grad til de uformelle strukturene i virksomhetene, og hvordan de gjennom å ha de riktige medlemmene kan bidra til å holde valg og handlinger innenfor p-konseptet uten å være avhengig av formelle strukturer.

Bruk av teknologi som akselerator for vekst, med sterk forplantning i virksomhetens p-konsept er det siste hovedkonseptet. Dette understreker hvordan virksomheten også i forhold til utvikling og bruk av teknologi hele tiden må vurdere dette i forhold til p-konseptet, og ikke bli fristet til å hoppe på en teknologisk trend.

### 2.6.1 Hovedkonsept: Disiplin som kultur

Disiplin som kultur, viser til hvordan GtG-selskapene unngikk en byråkratisering av organisasjonen, men i stedet lykkes i å skape en kultur som kontrollerte adferd innefor de ønskede rammene. Virksomhetenes p-konsept lå til grunn for rammeverket som virket regulerende på handlingsadferd i organisasjonen. Utgangspunkt for at en slik kultur skal kunne fungere er avhengig av hvilke type medarbeidere som er en del av virksomheten. Fokus hos GtG-selskapene var som nevnt i hovedkonseptet mennesker å rekruttere de riktige medarbeidere. De riktige medarbeiderne identifiserte seg med og utviklet lojalitet til virksomheten, og ikke bare til et enkelt mål eller en del av virksomheten. Sammen med et klart definert p-konsept danner dette grunnlaget for at disiplin som kultur skal lykkes som en uformell struktur, og ikke formaliseres gjennom strukturene.

*”Bygg en kultur full av mennesker som handler disiplinert innenfor de tre ringene og holder seg fanatisk til P-konseptet (Collins 2002:149).”*

Collins henviser til en kultur som gir medarbeider frihet gjennom ansvar. Dette ansvaret kobles direkte opp mot å være tro mot virksomhetens p-konsept. Denne disiplinen må gjelde for hele organisasjonen slik at det gir legitimitet til hele konseptet. Collins trekker spesielt frem eksempler hvor GtG-selskapene har ført en stram linje i forhold til ledelsesutgifter, mens ledelsen hos enkelte sammenligningsselskaper har vært skilt fra resten av organisasjonen ved at besparinger ikke berørte dem (Collins 2002:164).

Kulturen slik Collins beskriver den skal sikre stabilitet i virksomhetene også etter lederskifter. I samtlige sammenligningsselskaper fant Collins at disiplinen var tilknyttet lederen, og forsvant når lederen gikk av (Collins 2002:158). Rubbermaid var et av disse sammenligningsselskapene:

*”Under Gault oppnådde Rubbermaid 3,6 ganger bedre resultat enn det generelle markedet. Etter Gault mistet Rubbermaid 59 % av sin markedsverdi i forhold til markedet før selskapet ble kjøpt opp av Newell (Collins 2002:156).”*

Kulturen i GtG-selskapene er dypt fundert i virksomheten som følge av medlemmenes identifisering med p-konseptet. Gjennom dette blir p-konseptet institusjonalisert i kulturen, og bidrar til at medlemmene handler deretter når de stilles ovenfor situasjoner som ikke omfattes av de formelle strukturene. Fra sin antakelse om at formell struktur hemmer kreativitet, viser Collins til hvordan GtG-selskapene kan opprettholde de kreative miljøene gjennom at kulturen er i samsvar med p-konseptet. I følge dette resonnementet vil kreativiteten bli hemmet av høy grad av formalisering, og de dyktige medarbeiderne vil forlate på bakgrunn av

en formalisering som er ment for de som ikke klarer å følge retningen selskapet følger. En høy grad av formalisering er altså et verktøy for å få de ”feile folka” til å handle i samsvar med selskapets retningslinjer, men legger for sterke føringer for de som virkelig er en ressurs for selskapet. Formalisering i seg selv behøver ikke være en negativ faktor i alle henseender, men om et selskap skal fortsette på reisen mot å bli fremragende, er dette avgjørende for de deler av organisasjonen som skal drive frem utviklingen. Det vil selvsagt være behov for retningslinjer, men en kan se på det som *frihet under ansvar* hvor utøveren forholder seg til p-konseptet i forhold til hvordan handling utføres i selskapet (Collins 2002:151). Her trekkes det frem et eksempel fra GtG-selskapet Abbott som innførte ansvarsregnskap, som gjorde hver enkelt ansvarlig for sin tildelte post.

*”På den ene side rekrutterte Abbott foretaksomme ledere og ga den frihet til å finne den beste måten å nå sine mål på. På den andre siden måtte enkeltpersoner binde seg helt og fullt til Abbott-systemet, og de ble holdt strengt ansvarlig for sine målsetninger. De hadde frihet, men frihet innenfor bestemte rammer. Abbott tilførte folk den gløden etter opportunistisk fleksibilitet som kreves for nytenkende satsing (Collins 2002:148).”*

## **2.6.2 Hovedkonsept: Teknologi som akselerator**

GtG-selskapene i Collins’ undersøkelse kjennetegnes ved å være svært tilpassningsdyktige. Med p-konseptet i bunn blir også tilnærmingen til teknologi annerledes for GtG-selskapene, i motsetning til sammenligningsselskapene. Utnyttelse av teknologi blir satt direkte opp mot p-konseptets tre ringer. Det som ikke er forenelig med p-konseptet blir ikke vektlagt i forhold til utbedring av teknologi i selskapet.

*”Hvis teknologi ikke passer hundre prosent innenfor ringene deres, ser de bort fra all reklamen og frykten, og arbeider ganske enkelt videre med en imponerende grad av objektiv sinnsro. Men når de forstår hvilke teknologier som er relevante, blir de fanatiske og kreative i anvendelsen av disse teknologiene (Collins 2002:181).”*

Det er hele tiden forholdet til p-konseptet som bestemmer hvilken og hvordan teknologi skal utnyttes i GtG-selskapene. I motsetning til sammenligningsselskapene vurderte GtG-selskapene mer inngående benyttelse av teknologi i samsvar med selskapets p-konsept for å drive selskapet videre. I sammenligningsselskapene fant Collins trekk som vitnet på en inkonsekventhet mot anvendelse av teknologi hvor bakgrunnen for anvendelse bunnet ut i frykten for å bli akterutseilt (Collins 2002:188). Denne frykten leder til en ustrukturert søken etter teknologi for å fremme suksess. Dette igjen fører til middelmådighet, fordi teknologi ikke blir satt opp mot et p – konsept. De fremragende selskapene brukte derimot teknologi



som en akselerator for sin fremdrift og ikke i et forsøk på å skape fremdrift (Collins 2002:189).

*”I alle tilfeller av varig forbedring fra god til fremragende fant vi avansert teknologi. Imidlertid var det aldri teknologi for teknologiens skyld, men et foregangsarbeid i anvendelse av omhyggelige utvalgte teknologier(Collins 2002:176).”*

Collins betegner alle GtG-selskapene som banebrytende i teknologibruk innenfor sitt felt. I samsvar med p-konseptet, trekkes teknologiske nyvinninger inn i satsningsområdet og er med dette med på å drive utviklingen videre. Teknologi investeres i p-konseptet, noe som svært tydelig understreker det årsaksforholdet som ligger mellom dette og p-konseptet. Et eksempel på dette kommer tydelig frem i en beskrivelse av endringene dagligvarekjeden Kroger gjorde som følge av sin erkjennelse av p-konseptet. Gjennom endringen fra små butikker til stormarkeder, og en satsning på strekkodelesing av varer utviklet selskapet seg raskt oppover i markedet gjennom tunge teknologiske investeringer i p-konseptet (Collins 2002:178).

## **2.7 Oppsummering**

I dette kapitlet ble Jim Collins presentert, og ved å gi en bakgrunn på et av hans tidligere utgitte bøker innenfor managementlitteraturen ” Built to last”, ble leseren gitt et kort innblikk i hans tilnærming i studier av virksomheter. Videre ble Collins svinghjulkonsept presentert. Dette danner grunnlaget for forskningsspørsmålet: *”I hvilken grad har Jim Collins’ teori om svinghjulet også forklaringskraft når det gjelder virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter? ”*

Svinghjulets oppdeling med tre hovedstadier ble presentert. Hovedkonseptet disiplinerte mennesker, inneholder ledelse og medarbeideres betydning for et godt grunnlag for virksomhetsvekst. Disiplinert tenkning fokuserer på hvordan virksomheter forholder seg til sine omgivelser. P-konseptet inngår også i disiplinert tenkning og viser til betydningen av å definere virksomhetens kjerneområde ut fra kompetanse, lidenskap og økonomiske forutsetninger. Sammen utgjør disse konseptene svinghjulet. Collins viser til hvordan svinghjulet dreier litt og litt, ettersom mennesker, tenkning og handling utføres tro mot p-konseptet. Gjennom disse små steg og fokus på forbedring endres virksomheten fra god til fremragende, og virksomheten vil komme til et gjennombruddstidspunkt etter innføring av p-konseptet gjennom en gradvis prosess. Dette var gjennomgående i alle GtG- selskapene, hvor forandringen til fremragende ble beskrevet som en langsom prosess, og ingen momentant mirakel (Collins 2002:198).



### 3 Collins sett i lys av de tre perspektiver

I denne delen blir Collins hovedkonsepter i Svinghjulet plassert i tre organisasjonsteoretiske perspektiv. Disse perspektivene er det instrumentelle perspektiv, kulturperspektivet og myteperspektivet. Bakgrunnen for valget er representasjonen av sentrale skillelinjer i organisasjonsteorien, mellom den strukturell-instrumentell tilnærming og en institusjonell tilnærming (Christensen, Læg Reid m.fl. 2004:13). Gjennom disse perspektivene kan hovedkonseptene plasseres innenfor det perspektivet som tar utgangspunkt i en lignende tilnærming. Ved å bruke perspektivene støtter jeg meg på terminologien som er gjeldene innenfor den organisasjonsvitenskapelige tradisjonen. Dette bidrar til at jeg kan se Collins' hovedkonsepter i lys av perspektivene. I de følgende punkter 3.1-3.3 blir det instrumentelle perspektiv, kulturperspektivet og myteperspektivet kort presentert. I punkt 3.4 sees Collins' hovedkonsepter i lys av de perspektiv som gir høyest grad av støtte til hans tilnærming. Dette for å gi leseren et innblikk i hvordan perspektivene kan bidra til å klassifisere og systematisere de forklaringer som Collins anvender, og også mener å ha dokumentert, for hva som er avgjørende for organisasjoner som evner å ta spranget fra god til fremragende.

#### 3.1 Det instrumentelle perspektiv

Det instrumentelle perspektiv representerer den rasjonelle tenkningen i organisasjonsteorien. Perspektivet viser til organisasjoner som et verktøy eller instrument for å oppnå et gitt mål og er en sammenslutning av perspektiver i den rasjonell - instrumentelle tradisjon innen organisasjonsteorien (Røvik 1998:31). En organisasjon er konstruert for et gitt formål, nemlig å produsere en vare eller tjeneste. Klare mål er en forutsetning for at organisasjonen skal kunne fungere. Dette gir organisasjonen mulighet til å se alternativer og velge den mest hensiktsmessige og effektive veien til målet (Scott 1981).

*"Organizations are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures(Scott 1981:23)."*

Rasjonalitet gjennomsyrrer måloppnåelsen. Målet i seg selv er ikke nødvendigvis rasjonelt men effektivitet etterstrebes i selve måloppnåelse (Scott 1981). Scott (1981) refererer i dette perspektivet til organisasjonen som en maskin hvor de ulike komponentene er viktige for det helhetlige resultatet, og nødvendig for å kunne produsere en vare eller tjeneste. Et viktig poeng er at hver "del" ikke er uerstattelig, men kan endres i forhold til organisasjonens

effektivitetshensyn. Organisasjonsmedlemmene blir i dette perspektivet deler for å holde hjulene i gang, og er ikke avgjørende faktorer fordi de kan erstattes om de ikke passer i organisasjonen. Dette viser et klart fravær av personavhengighet. Det instrumentelle perspektivet vektlegger en formell og klar organisasjonsstruktur. Stillingsinstrukser er klart utformet noe som gjør at arbeidsoppgaver er tydelig forklart og fordelt. Informasjonsstrømmen er tydelig i dette perspektivet, og følger kriterier som er satt fra ledelse. Styring utøves delvis gjennom den formelle strukturen og forholdet til omgivelser, og delvis gjennom de formålsrasjonelle handlinger i disse rammene (Roness, Lægreid m.fl. 2004:31). Ledelsen vises tydelig gjennom regler og rutiner som er gjeldene i organisasjonen, og stillingsbetegnelser gir de ansatte klare direksjoner rundt arbeidsforholdet. Gjennom en høy grad av formalisering er retningslinjene for organisasjonen klar for organisasjonsmedlemmene, og gjennom dette er adferd kontrollert og forutsigbar.

### **3.2 Kulturperspektivet**

Kulturperspektiv vokste frem dels som en motreaksjon til det instrumentelle perspektiv og den rasjonalistiske tenkningen i sin alminnelighet, og utgår fra det sosialkonstruktivistiske paradigmet. Dette tilkjenner betydningen av sosiale konvensjoner for virkeligheten, som er svært sentralt i dette perspektivet.

Den amerikanske sosiologen og organisasjonsforskeren Philip Selznick er en sentral bidragsyter til denne tenkningen. Selznick(1957) innfører begrepet institusjon om organisasjoner. I motsetning til det instrumentelle perspektiv med en klar mål-middel tankegang, har organisasjoner i kulturperspektivet et mer komplekst syn på mål og måloppnåelse. Ved at en organisasjon gjennom en prosess blir til en institusjon får den sin egenverdi (Christensen, Lægreid m.fl. 2004:47).

*"Det er noe som skjer med en organisasjon over tid, og det avspeiler organisasjonens spesielle historie, menneskene som har inngått i den, de gruppene den legemliggjør og de økonomiske verdiene de har skapt, og på den måten den har tilpasset seg sine omgivelser på (Selznick 1957:25)"*

Perspektivet vektlegger organisasjoner som sosiale systemer på linje med andre kollektiver, og tillegger dermed det menneskelige aspektet viktighet. Det tilkjenner at organisasjoner består av mennesker som komplekse individer med alt det medfører. For å gjennomføre endringer i dette perspektivet kreves det en gradvis prosess som tar uformell struktur og kultur med i betraktningen. Den formelle strukturen gir på bakgrunn av dette ikke et fullstendig bilde av organisasjonen.

Mål er ikke et ensidig fokus for organisasjonens virke. Målkompleksitet viser i dette perspektivet til hvordan målet reflekterer ulike hensyn og interesser i organisasjonen. En kan se for seg at mål kan bli satt i andre rekke, mens organisasjonens medlemmer setter opprettholdelse øverst. Det kan være avstand mellom offisielle og reelle mål innad i organisasjonen. Dette bunner i resonnementet ovenfor, med at selvoppholdelse blir en særdeles viktig faktor for organisasjonens medlemmer. Mål er i dette perspektivet i en stadig endring for å sikre organisasjonens overlevelse. Det er målet som må tilpasses organisasjonen, ikke omvendt (Scott 1981:52).

Kulturperspektivet ser som det instrumentelle perspektiv verdien av formelle struktur i organisasjonen, men vektlegger også uformelle og normative struktur på en annen måte enn rasjonalistene. I dette perspektiv ser analytikerne mer enn bare rammene rundt, men også fargene som fyller dem. Med dette mener de at sosiale strukturer, normer og kulturer kan eksistere på siden av organisasjonens formelle struktur.

*"In sum, natural system analysts insist that highly centralized and formalized structures are doomed to be ineffective and irrational in that they waste the organization's most precious resource: the intelligence and initiative of its participants (Scott 1981:55)."*

### **3.3 Myteperspektivet**

Myteperspektivet fokuserer på omgivelers betydning for organisasjonen. Grensene for hva som er organisasjon og hva som er omgivelser kan lett overskrides, og dette perspektivet vektlegger betydningen av omgivelser som det viktigste organisasjonen har å forholde seg til. I omgivelsene skapes myter som er dominerende verdier og normer, som igjen påvirker organisasjonens handlingsrom.

*"The environment is perceived to be the ultimate source of materials, energy, and information, all of which are vital to the continuation of the system. Indeed, the environment is seen as the source of order itself (Scott 1992:93)."*

Organisasjonen sees på som en organisme i stadig tilpassning til de omgivelsen den virker innenfor og søker legitimitet fra. Institusjonaliseringen i myteperspektivet skjer til forskjell fra kulturperspektivet i organisasjonens omgivelser. Her blir de konfrontert med sosialt skapte normer, eller myter, for hvordan organisasjonen bør være utformet både i forhold til mål og strukturer (Christensen, Læg Reid m.fl. 2004:66). Ved at organisasjonen tilpasser seg disse mytene søker den å sikre sin legitime befestning i omgivelsene.

Ved at organisasjonen må møte omgivelsene, endres organisasjonsstruktur etter omgivelsenes grad av stabilitet. Kontaktpunktene mot omgivelsene kan være mange og kreve ulike strukturer. Stabile omgivelser gir rom for en forutsigbarhet som ikke er til stede i dynamiske omgivelser i stadig endring. Dette fører til ulik grad av byråkratisering ut fra omgivelsenes stabilitetsgrad (Scott 1981:89).

### **3.4 Svinghjulets hovedkonsepter i lys av de tre perspektivene**

I dette kapittelet settes Collins' hovedkonsepter inn i de perspektivene som gir støtte til hans utledninger i "Good to Great". Det gjøres dels for å sette Collins' tenkning inn i en mer grunnleggende teoretisk sammenheng, og dels for å klassifisere og systematisere hans konsepter i svinghjulet i forhold til disse grunnleggende perspektivene i organisasjonsteorien.

#### **3.4.1 Hovedstadium: disiplinerte mennesker**

Dette hovedstadiet viser til de to hovedkonseptene som omhandler *ledelse og mennesker i organisasjonen*. Collins' femtenivåleder viser til en ofte internt rekruttert leder med faglig og personlig ydmykhet, kombinert med evnen til å iverksette kraftige tiltak for en videreutvikling av virksomheten. Betydningen av mennesker som identifiserer seg med organisasjonen trekkes frem som avgjørende i hovedkonseptet medarbeidere.

#### **Lederskap**

Kulturperspektivets ledelsesteori blir i denne avhandlingen utledet fra Selznicks fremstilling av det institusjonelle lederskap. Selznick (1957) viser til hvordan det er lett å legge for stor vekt på det personlige elementet ved lederskap, som kan lede bort fra rollen lederskap gis som beslutningsorgan. Kjennetegnene ved institusjonelt lederskap finnes spesielt i policy områder og i grenseområdet mellom utformingen av policy og oppbygging av organisasjonen. (Selznick 1957:39).

*"... å definere formålet med gruppens eksistens, å forme organisasjonen som er klart tilpasset dette formålet, og sørge for at denne formen blir en levende realitet (Selznick 1957:39)"*

Den institusjonelle ledelsestilmærningen er på lik linje med Collins i deler av hans resonnering av femtenivålederen. I likhet med det institusjonelle lederskapet er lojaliteten hos en femtenivåleder befestet i organisasjonen og en personlig ærgjerrighet på vegne av organisasjonen, og ikke i en mål-middel fokusering som det instrumentelle lederskap vektlegger. Det forutsettes at mål kan endres i forhold til virksomhetenes p-konsept (punkt 2.5.2), og en erkjennelse av at p-konseptet er en følge av intern overveielse av kompetanse og

muligheter i markedet. Men ledelsens oppgave er i kulturperspektivet også å verne om kjerneverdiene gjennom å legge til rette for vekstforhold innenfor de etablerte uformelle normer og verdier i organisasjonen (Christensen, Læg Reid m.fl. 2004:58). Med dette følger at gjennom organisasjonens uformelle og formelle strukturer får mulige ledere opplæring og kjenneskap til historisk utvikling som anses som svært viktig. Ut fra dette er ofte ledelsen internt rekruttert (Selznick 1957).

Den instrumentelle tilnærmingen har et motsatt utgangspunkt med et etablert mål, og hvor endringer hovedsakelig er en følge av bedre og mer effektiv tilpassning til dette målet. Planlagte endringer møter motstand i kulturperspektivet, på bakgrunn av den betydningen kultur gis sammen med uformelle strukturer og normer i organisasjonen. Ledelsen må her forsøke å påvirke de uformelle strukturene i kritiske avgjørelser, til forskjell fra rutinemessige avgjørelser (Christensen, Læg Reid m.fl. 2004:58). Denne påvirkningen gjøres på bakgrunn av ledelsens evne til å se avgjørelser i et langtidsperspektiv.

### **Organisasjonsmedlemmene**

Kulturperspektivets tilnærming til rekruttering viser til betydningen av at ved utvelgelse må sentrale medarbeidere forstå at problemene organisasjonen står ovenfor endres etter hvert som organisasjonen beveger seg fra et utviklingsstadium til et annet. For at resultatene skal bli så gode som mulig, må deltakerne være i stand til å oppfatte hvilken fase de befinner seg i (Selznick 1957:111). Med dette synliggjør Selznick at ved oppstart vil behovet for kreative medarbeidere være større enn på et senere stadium av organisasjonens liv.

Hos Collins vektlegges medarbeidernes tilknytning til organisasjonen kontra et instrumentelt syn på å skape en effektiv organisasjon med en sammensetning av profesjoner som vil føre til en effektiv måloppnåelse. Gjennom beskrivelsen *få de rette folk på bussen før retningen blir lagt* viser Collins hvor de fremragende medarbeiderne må ha sin lojalitet. Collins mener at medlemmene må identifisere seg med verdien av organisasjonen, og ikke bare målet, dette for å kunne skape en videre utvikling for organisasjonen, som ikke er avhengig av et gitt mål.

I svinghjulet fokuserer Collins på hvordan de ”riktige” menneskene er de viktigste menneskene. Og hvordan ledelsen forut for klare målsetninger starter med å rekruttere disse medlemmene. Begrunnelsen for dette er at medlemmer som identifiserer seg med virksomheten, ikke vil være målavhengig, men utviklingsbevisst. Dette stemmer med den institusjonelle tilnærmingen i kulturperspektivet. Kulturperspektivet trekker frem hvordan

organisasjoner velger sin sosiale basis gjennom påvirkning av omgivelser, og hvordan dette er av stor betydning for videre utvikling. Det sosiale grunnlaget er nært knyttet til definisjonen av oppdrag og det miljøet virksomheten skal rettes mot. I tillegg til det fundamentet en sosial basis gir virksomheten, viser Selznick til betydningen av en institusjonell kjerne, eller en enhetlig stab (Selznick 1957:82). ”Medlemmene i denne kjernegruppa avspeiler i sine egne synspunkter organisasjonens grunnleggende former for policy (Selznick 1957:82)”. Ved selektiv rekruttering, som ved utvelgelsen av en sosial plattform, blir den institusjonelle kjerne etablert. Dette er i samsvar med Collins vektlegging av at ledelsen må gå foran som et forbilde for de andre medlemmene i organisasjonen.

Det fremsettes her at kulturperspektivet er det som gir størst forklaringskraft i dette hovedstadiet. Ledelsens identifisering med virksomheten, og evne til å se løsninger både i et kort og langsiktig perspektiv til det beste for organisasjonen, er sammenfallende med Collins. Også i forhold til rekruttering vektlegger kulturperspektivet den sosiale plattformen i organisasjonen i forhold til hvilken rolle den skal utspille i omgivelsene. Det er for øvrig verdt å nevne at i den personlige karakteriseringen av lederen skiller kulturperspektivet mellom lederen som en interpersonell leder og en institusjonell leder. Det trekkes frem at den interpersonelle rollen ikke må overskygge den rollen lederskapet har for å fatte avgjørende beslutninger (Selznick 1957:39). Collins trekker ikke et slikt skille i lederrollen, men ser på disse to som en.

### **3.4.2 Hovedstadiet: Disiplinert tenkning**

Disiplinert tenkning består av hovedkonseptene å *konfrontere brutale fakta* og *p-konseptet*. Disse fokuserer på hvordan organisasjonen forholder seg til endringer i omgivelser, og betydningen av å utvikle en kjernevirksomhet knyttet til forutsetninger internt og eksternt.

#### **Konfrontere brutale fakta**

Når en virksomhet skal konfrontere de brutale fakta, ses det i det instrumentelle perspektiv etter alternative løsninger for å oppnå et formalisert mål. Organisasjonen finner fakta i sine omgivelser. Fakta kan være av teknisk art, noe som påvirker produksjon direkte, eller fra institusjonelle omgivelser som gir pålegg i forhold til lov og regelverk. Endring er mulig, og organisasjonen vil i dette perspektivet handle i forhold til disse ut fra effektivitetshensyn (Scott 1981:32). Det instrumentelle perspektiv vektlegger klare informasjonskanaler. Dette gir en klar flyt av informasjon oppover i systemet. Informasjonskanalene er konstruert for å gjøre



det enklere for ledelsen å vite hvilke utfordringer som til enhver tid foreligger. Disse utfordringene kan være endringer i omgivelser, som medfører endringer for organisasjonen. Informasjonsstrømmen reguleres av den formelle strukturen i organisasjonen, hvor informasjonen blir vurdert ut fra viktighetsgrad gjennom systemet (Jacobsen og Thorsvik 2002:303). På denne måten blir store og nye utfordringen ført opp i systemet for vurdering, mens den formelle strukturen gjennom regler og prosedyrer tar seg av saker som organisasjonen har erfaring med. Dette er i samsvar med Collins p-konsept, hvor den unyttige, eller rutinemessige informasjonen blir silt ut gjennom systemet, mens det som har reel virkning på virksomhetens kjernevirksomhet blir behandlet av ledelsen.

Det instrumentelle perspektiv samsvarer i stor grad med Collins syn på *konfrontering av brutale fakta*, og har her blitt vurdert til å ha sterkest forklaringskraft. Endringer må utføres når omgivelsene krever det, og det må være et miljø for drøfting av alternativer. Informasjonen må formidles til ledelsen slik den fremgår, og ikke endres til fordel for uformelle eller formelle strukturer. Collins vektlegger gjennom analogien rundt pinnsvinet, betydningen av å ha et disiplinert blikk på inntrykkene fra omgivelsene for ikke å havne utenfor virksomhetens p-konsept.

### **P-konseptet**

Collins' p-konsept er både et omfangsrikt konsept, og en prosess som utvikles på grunnlag av en forståelse av virksomhetens kompetanse, økonomiske drivere og lidenskap. Denne forståelsen må i følge Collins ta utgangspunkt i en intern prosess, hvor sentrale medlemmer bidrar til å etablere det sentrale i de tre elementene i p-konseptet gjennom diskusjon. Fokus i de tre ringene er med dette ikke satt av ledelse, selv om det ligger noen ledelsesbeslutninger som føringer for dette (Collins 2002:138).

Forståelsen av hvilket potensial som ligger i virksomheten er fundamentet for elementet rundt kompetanse. Collins viser til hvordan forståelse av egen organisasjon er av betydning for å kunne konkludere i forhold til hva virksomheten kan bli best på. Her tydeliggjør også Collins sitt skille mellom p-konsept og kjernevirksomhet, basert på at kjernevirksomhet ikke nødvendigvis er det som kan gjøre en virksomhet best i verden. Det økonomiske aspektet ved p-konseptet viser til en innsikt i hva virksomheten faktisk tjener penger på, og på hvilke premisser. Gjennom å avdekke de økonomiske nevnerne kunne virksomhetene definere hva de faktisk tjente penger på og tilpasse seg dette. Til sist vektlegges det lidenskaplige forholdet i p-konseptet. Dette virkeliggjøres gjennom en kultur fundert i de riktige menneskene som i

følge Collins gir en mulighet til å avdekke det organisasjonsmedlemmene er lidenskaplig opptatt av i virksomheten.

Kulturperspektivet er her valgt som støtte til utvikling av p-konseptet, på bakgrunn av vektleggingen av de organisasjonsinterne forhold. Collins vektlegger i stor grad de institusjonelle forholdene både i forhold til organisasjon og medlemmer. Det økonomiske aspektet ved p-konseptet peker mot hvilke markedsmessige fortrinn virksomheten har for videre utnyttelse. Kulturperspektivet viser i motsetning til Collins til muligheter for konflikt med de uformelle strukturene i organisasjonen, mens Collins bruker den samstemte kulturen i virksomheten til å underbygge lidenskapen i p-konseptet.

### **3.4.3 Hovedstadiet: Disiplinert handling**

I dette hovedstadiet plasserer Collins sine hovedkonsepter disiplin som kultur og teknologi som akselerator. Disse hovedkonseptene viser til hvordan kulturen er en disiplinerende faktor hos GtG-selskapene i motsetning til disiplin gjennom formell struktur. Denne kulturen er utviklet gjennom identifisering med virksomhetens P-konsept. I hovedkonseptet teknologi som akselerator trekker Collins frem hvordan benyttelse av teknologi må være på linje med p-konseptet, og ikke et resultat av påtrykk fra omgivelser.

#### **Disiplin som kultur**

Collins refererer til disiplin som kultur for å hindre en byråkratisering som kveler innovasjonsevne hos medarbeiderne. Det instrumentelle perspektiv vektlegger både formelle strukturer som gir retningslinjer for stillinger og arbeidsoppgaver, samtidig som det ser på kultur som en manipulerbar variabel. Gjennom å betrakte kultur som en manipulerbar variabel kan kulturen konstrueres til å bli en disiplinerende kultur.

Kulturperspektivet vektlegger de uformelle strukturene i organisasjonen. I følge kulturperspektivet er ikke kultur og normer en variabel som kan manipuleres, men en følge av den naturlige utviklingen i organisasjonen. Dette henger direkte sammen med hvilke mennesker som fyller organisasjonen. Det er de som skaper kulturen, og gjennom at de er *de riktige folkene som har den disiplinerte tenkningen* vil kulturen bære preg av dette. Dette visker ikke ut de formelle strukturene, men fremhever heller kulturens betydning for virksomhetens mulighet til å gå fra god til fremragende. Collins kan med dette støttes av en institusjonell tilnærming til identifisering med virksomhetens formål.

*”Det er lederskapets oppgave å tilpasse organisasjonen til de spontane interessene i grupper innenfor den og på den annen side knytte snever gruppeegoisme til mer omfattende lojalitet og aspirasjoner, ved en institusjonell innlemmelse av formål (Selznick 1957:75).”*

Både kulturperspektivet og det instrumentelle perspektiv kan på overflaten gi forklaring til dette hovedkonseptet på bakgrunn av kultur som manipulerbar variabel i det instrumentelle perspektiv. Men dette er også bakgrunnen for at det ikke kan regnes som forklarende. Fordi Collins vektlegger en fremvekst av en disiplinert kultur som er institusjonalisert både gjennom medarbeidere og p-konsept gir kulturperspektivet den sammenhengende forklaringen.

### **Teknologi som akselerator**

Collins får støtte i både det instrumentelle perspektiv og kulturperspektivet i forhold til anvendelse av teknologi. Teknologi som en del av måloppnåelse er derimot i samsvar med det instrumentelle perspektiv. Her vil ikke teknologi anvendes for sin egen skyld, men være et bevisst valg i forhold til den strategien som er lagt mot en effektiv løsning mot mål. Formålsrasjonalitet viser til en nøye kalkulering opp mot måloppnåelse (Scott 1981). Kulturperspektivets tilnærming til anvendelse av teknologi er også i samsvar med Collins tilnærming. Selznick karakteriserer overdreven eller for tidlig teknologisk orientering som en trussel mot integritet av formål og engasjement (Selznick 1957:63).

Ved å se på dette i myteperspektivet kan derimot anvendelse av ny teknologi være et resultat av påtrykk fra omgivelsene som ikke nødvendigvis er i direkte sammenheng med organisasjonens mål. Teknologi kan bli et mål i seg selv, hvis dette reflekteres i de institusjonelle omgivelsene. Collins viser til hvordan virksomheten må stå i mot motebølger og trender. Dette kan bli et problem for organisasjonen som lever under press fra sterke omgivelser.

Teknologi som akselerator har bred enighet i alle tre perspektivene. En måte å kunne trekke en forklaring ut av dette hovedkonseptet, er å snu det på hodet – slik at myteperspektivet kan forklare hvorfor noen virksomheter faktisk hopper på teknologibølger.

### **3.4.3 Oppsummering**

I denne delen har jeg i punkt 3.1-3.3 gjort rede for de tre organisasjonsteoretiske perspektivene, det instrumentelle perspektiv, kulturperspektivet og myteperspektivet. Hovedkonseptene i Collins svinghjulkonsept ble så satt opp mot perspektivene for klassifisering og systematisering i del 3.4.

Hovedkonseptet *ledelse og medarbeidere* gitt sterkest forklaringskraft i kulturperspektivet. Det instrumentelle perspektiv forklarte best hovedkonseptet *å konfrontere brutale fakta*. Mens *p-konseptet* gis støtte fra kulturperspektivet. I det siste hovedstadiet *disiplinert handling*, finner hovedkonseptet *disiplin som kultur* støtte i kulturperspektivet, mens *teknologi som akselerator* fikk støtte i alle perspektivene. På bakgrunn av denne siste antakelsen, ble myteperspektivet fremhevet for å gi en ”motsatt” forklaring på teknologi som akselerator.

## 4. Metode

Denne delen omhandler oppgavens metodiske tilnærming til forskningsspørsmålet. I punkt 4.1 redegjøres det for bakgrunn for valg av metode, og hvilken fordeler og ulemper dette gir i forhold til å både problemstilling og utforming av oppgaven. Den valgte problemstillingen i denne oppgaven er ”*I hvilken grad har Jim Collins’ teori om svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt små og mellomstore bedrifter?*”. Gjennom denne problemstillingen blir hvert av hovedkonseptene til Collins som presentert i oppgavens teoridel 3, sett på som mulige forklaringer for virksomhetsvekst. Hovedkonseptene søker jeg å finne i den utvalgte litteraturen gjennom en litteraturreview<sup>4</sup>. Collins ser på hovedkonseptene som gyldige variabler på bakgrunn av at de ble identifisert i alle GtG- selskapene (Collins 2002:25). Dette leder til oppfølgingen av hovedproblemstillingen ” *Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur?*”. Punkt 4.2 tar for seg utvalgskriteriene som ligger til grunn for litteratursøket, og hvordan jeg gjennom disse forsøker å sikre artiklenes relevans. Referansehyppigheten til artiklene blir presentert i punkt 4.3. Der viser jeg til hvordan jeg ved bruk av flere databaser kan få en indikasjon på referansegraden til artiklene. Innholdskart (feature map) er valgt som kartleggingsmetode for artiklene, og blir presentert i punkt 4.4. Punkt 4.5 forsøker å belyse avhandlingen i forhold til de kvalitative kravene om troverdighet og bekreftbarhet.

### 4.1 Begrunnelse for metodevalg

Da valget av metode ble gjort var vurderingene mange i forhold til hvilke resultater dette ville gi for problemstillingen. Utgangspunktet for denne oppgaven var et ønske om å undersøke vekst i nordnorske små og mellomstore virksomheter. Gjennom en analyse av gasselundersøkelsen i Nordland, Troms og Finnmark ble utvalgsenheterne identifisert. Metoden var på dette tidspunktet lagt opp til kvalitative intervjuer med et utvalg ledere i fremragende virksomheter og i sammenligningsselskaper. Dette prosjektet måtte legges vekk som følge av stort frafall i deltakelse fra disse virksomhetene.

Som følge av dette ble problemstillingen endret til å gjelde utvalgt forskningslitteratur på feltet vekst i små og mellomstore bedrifter, hvor litteratur på gasselvirksomheter også ble inkludert. Litteraturreview som metode ble da valgt. Dette er en metode som gjør det mulig å

---

<sup>4</sup> Dette begrepet vil ikke bli oversatt.

favne bredt med problemstillingen, og benytte seg av foreliggende forskning. Hart (1998) definerer metoden benevnt "litteraturreview" slik:

*" The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data, evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed (Hart 1998:13)."*

Hart (1998) trekker frem to ulike tilnærminger til litteraturreview som metode. Den første tilnærmingen viser til litteraturreview brukt i forbindelser med andre analyser, og da som en sammenfatning av forskning gjort på feltet før empirisk studie iverksettes. Dette gir forskeren det nevnte overblikket over etablerte studier på feltet, før dypere undersøkelser blir iverksatt.

Den tilnærmingen som vil bli benyttet i denne oppgaven er bruk av en litteraturreview av forskningslitteratur for å besvare forhåndsformulerte forskningsspørsmål. Ved å gå ut fra Collins' svinghjulkonsept ble trekk i forskningslitteraturen belyst. På denne måten kunne jeg få et overblikk over forskningen som forelå på feltet, samtidig som jeg hadde mulighet til å trekke slutninger på tvers av denne litteraturen for å forsøke besvare forskningsspørsmålene mine. Collins' svinghjulkonsept danner grunnlaget for hvordan de utvalgte artiklene blir behandlet. Hovedkonseptene i svinghjulet gis sin gyldighet som forklaring gjennom å være påvist i samtlige av de elleve GtG- virksomhetene som er grunnlag for Collins' analyse. På bakgrunn av dette fremheves disse hovedkonseptene som gyldige, og gir kraft til svinghjulet som konsept. Gjennom å teste svinghjulkonseptet på den utvalgte litteraturen, søker jeg å analysere litteraturen og se hvorvidt dette kan finne en støtte i forskningslitteraturen eller ikke. Det er verdt å merke seg at Collins gjennom en svært "malende" skrivestil og hyppige bruk av metaforer får leseren til å forstå betydningene av hovedkonseptene, på tross av at de ikke er veldig konkretisert.

Hovedkonseptene som ble gjennomgått i oppgavens del 2 vil, i en mest mulig konkret form ligge til grunn for den videre analyse av forskningslitteraturen. Hovedkonseptene er forsøkt spisset for å gi en kort oppsummering av hva de vil bety som verktøy for analysen.

Hovedkonsept ledelse fokuserer på hvilken lederstil som identifiseres i utvalget, og om trekk ved Collins femtenivåleder kan identifiseres. Som redegjørelsen i punkt 2.4.1 viser er femtenivålederen i besittelse av både karaktertrekk og handlingskraft som gjør henne spesielt kvalifisert til å gjennomføre en slik prosess som svinghjulkonseptet legger opp til. Hovedkonseptet medarbeidere viser til hvordan ledelse ser på mennesker som en ressurs for

virksomheten. Collins vektlegger spesielt forpliktelse og lojalitet som kvalifikasjon hos medarbeiderne. Hovedkonseptet *å konfrontere brutale fakta* viser til virksomhetenes tilnærming til omgivelsene. Betydningen av å følge med på utviklingen av markedet, og det øvrige samfunnslivets innvirkning på dette, blir i særlig grad vektlagt.

*P-konseptet* er en utkrystallisering av hvordan virksomhetene i følge Collins bør tenke rundt kjernevirksomhet. Her vil det først undersøkes, som med de andre hovedkonseptene, om litteraturen belyser dette i betydning til vekst, og i så tilfelle på hvilken måte. Hovedkonseptet *disiplin som kultur* viser til, i følge Collins, hvordan en sterk formalisert organisasjon er en barriere for vekst, mens en organisasjon hvor kulturen er disiplinerende nok i seg selv (tro mot p-konseptet) vil være optimalt for å skape et innovativt miljø. Her vil fokus i analysen være på hvorvidt grad av formalisering blir vektlagt. Hovedkonseptet *teknologi* viser til betydningen av teknologiske løsninger som fremmer vekst ved at de må være i samsvar med virksomhetens p-konsept. I artiklene vil det rettes fokus på hvilken, om noen, rolle teknologi blir gitt som vekstfaktor. I tillegg til disse hovedkonseptene vil tidsdimensjonen også sees på i artiklene. Dette begrunnes med Collins lange tidslinje i mange av de eksemplene han trekker frem i GtG – studien.

## 4.2 Utvalgskriterier og utvalg

Hart (1998) setter opp fire kvalitetskrav for bruk av litteraturreview. ”*Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis; (...).(Hart 1998:1)*”. Gjennom å forholde meg til disse kriteriene forsøker jeg å sikre avhandlingens gyldighet. Her vil jeg fremsette de kriteriene som ble satt for artiklene i utvalget, og hvilke kriterier som på forhånd var satt som eksklusjonskriterier.

Det finnes utallige artikler som omhandler virksomheters vekst. Ved et enkelt søk i google scholar på ”business growth” gir søkemotoren 1 960 000 resultater. Gjennom klare utvalgskriterier for inkludering av studier blir prosessen for søk og utvelgelse enklere, samtidig som de forteller hvilken type artikler jeg ønsker å analysere. Utvalgskriteriene er tett koblet opp mot oppgavens problemstilling: ”*I hvilken grad har Jim Collins’ teori om svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?*”.

Det første inklusjonskravet er fokus på vekst i små og mellomstore virksomheter, inkludert såkalte gassellevirksomheter. Dette kravet er like mye et krav om ekskludering av den

forskningslitteraturen som utelukkende ser på virksomhetsvekst i store organisasjoner. Dette valget er tatt som følge av fokuset på små og mellomstore bedrifter i problemstillingen. Collins trekker ikke frem størrelse som en forklaring, på tross av at blant hans GtG-selskaper er store etablerte selskaper som gjennomgår en forandring og dermed blir fremragende. Gjennom et eksempel av GtG-selskapet Wal-Mart's med gründer Sam Walton, henviser Collins til at hans konsept er gyldig også for mindre selskaper. Historien rundt oppstarten gjennom en butikk som blir til et enormt selskap med over 3000 foretninger, hvor veksten etter gjennombruddsperioden 1970-2000 førte til en økning fra 38 til over 3000 foretninger beskrives som et klassisk tilfelle (Collins 2002:220).

*”Den eneste forskjellen er at Sam Walton fulgte modellen som en satsningsvillig gründer og bygget opp et fremragende selskap helt fra starten av, han var ikke topplederen som forbedret et etablert selskap fra godt til fremragende. Men det er samme grunnprinsipp (Collins 2002:220).”*

*Det andre* inklusjonskravet er målsetningen om at artiklene eksplisitt søker å teste flere forklaringer til organisasjonsvekst. Dette er tatt med på bakgrunn av at Collins' svinghjulkonsept bygger på sammenhenger mellom de ulike stadiene i konseptet hvor de ikke kan løsrives fra hverandre. Gjennom å fokusere på studier som tar med flere perspektiver på vekst unngår jeg å koble sammen ulike studier som hadde fokus på enkelte perspektiver. Dette betyr i praksis at jeg valgte bort artikler som fokuserte ensidig på entreprenørskap, ledelse, human resource management (hrm), strategisk hrm, organisasjonskultur, kjernevirksomhet og teknologi som hovedforklaring. På den andre siden er det en større utfordring å finne studier som har en tilnærming til vekst i hele organisasjonen. Dette fordi en helhetlig vekststudie er svært omfattende. Det kan også tenkes at presentasjoner av de ulike forklaringer i disse studiene blir korte, som følge av et stort antall forklaringer i studien. På tross av dette, har jeg valgt å ta utgangspunkt i studier som tar for seg vekst i et vidt begrep. Jeg har valgt å inkludere studier som tar for seg ulike vekstmodeller (Churchill og Lewis 1983; Storey 1994), da Collins konsept gjennom sin inndeling kan settes direkte opp mot disse i forhold til vekstfaser, steg eller trekk.

Disse to første kravene går på artiklenes innhold og dannet grunnlaget for første fase av utvelgelsesprosessen. Søkene ble lagt i Proquest, Google Scholar og BibSys. Dette er faglige søkemotorer med høy dekningsgrad av faglige artikkeldatabaser. Disse gir også ofte tilnærmet like søkeresultat, på bakgrunn av delvis overlappende forbindelse med de ulike databasene. En av utfordringene jeg opplevde i forbindelse med definering av søkeord var ulik terminologi for samme fenomen. Derfor ble søkene utvidet etter hvert for å fange et bredt



spekter av artikler. Søkene ble gjort både på engelsk og norsk, med hovedutfordring som nevnt i utforming av ”riktige” søkeord. Dette gjaldt hovedsakelig de engelske artiklene. Et utvalg av de mest treffende søkeordene følger i utsnittet nedenfor.

- Rapid growth companies/business/organizations/sme/gazelles
- High growth companies/business/organizations/sme/gazelles
- Fast growth companies/business/organizations/sme/gazelles
- Growth strategy companies/business/organizations/sme/gazelles
- Strategy and growth companies/business/organizations/sme/gazelles

Et høyt antall artikler svarer til de overstående søk. I mange av tilfellene var resultatene overlappende, det vil si at flere av søkeordene ga like resultatene. De ulike søkeordene sikret på denne måten både forskningslitteratur i bredde, og ga gjennom like resultater en indikator på at søket traff i forhold til tema. Gjennom disse søkene ble oppsummeringene av artiklene lest, og artikler valgt ut i henhold til relevans. I tillegg til spesifikke søk ble litteraturlister i relevante artikler gjennomgått. Ved å lese artiklenes oppsummeringer ble de i tråd med inklusjonskriteriene enten forkastet eller lagret for videre grundig vurdering.

De artiklene som ble funnet relevant ble så sjekket i ISI Web of knowledge<sup>5</sup> og Scopus<sup>6</sup>. Databasen *ISI Web of knowledge* tilhører Institute of Science information, som nå er en del av det store informasjonsbyrået Thomas Reuters. Databasens indeks inneholder i dag ca 8 200 fagfelleverderte titler og 11 000 tidsskrifter som dateres tilbake til 1975<sup>7</sup>. Scopus utgis av Elsevier som er en stor forlegger av akademisk og faglig litteratur. Databasens indeks inneholder over 15 000 fagfelleverderte titler fra 5 000 forleggere.

I ISI Web ble spesielt graden av sitering fra tidsskriftene artiklene var publisert i undersøkt. Dette gir tidsskriftets grad av innflytelse (impact factor), som regnes ut ved å dele antall siteringer på antall artikler utgitt i hver tidsskrift over en to års periode. Dette gir en pekepinn på tidsskrifters betydning innenfor sitt fagfelt.

---

<sup>5</sup> Nettsiden : [www.isiknowledge.com](http://www.isiknowledge.com)

<sup>6</sup> [www.scopus.com](http://www.scopus.com)

<sup>7</sup> Nettsiden : [www.isiknowledge.com](http://www.isiknowledge.com)

Scopus ble benyttet for å se på forfatterens *h-indeks*, som er et alternativ til målet *impact factor*. H-indeksen anses som en enklere prosess fordi bare de hyppigst siterte studier er inkludert. Denne indeksen baseres på forfatterens hyppigst siterte studier sammen med antall siteringer forfatteren har fått i andre studier. H-indeksen forsøker å måle både forfatterens produktivitet og faglige innflytelse (Hirsch 2005).

Graden av innflytelse på de utvalgte tidsskrifter og forfattere varierte betydelig. En følge av dette var at referansegraden til hver artikkel veide tungt i forhold til utvelgelse. Referansehyppigheten blir presentert i neste punkt.

### **4.3 Referansehyppighet**

I utvalget er hovedvekten lagt på nylig utgitt litteratur, men også eldre litteratur som er hyppig referert til er inkludert. Artiklenes grad av referanser har også blitt lagt til grunn for å sikre gyldigheten av disse i fagfeltet. For å sjekke referansehyppighet har jeg brukt *ISI web of knowledge* hvor både artikler, forfattere og tidsskrifter kan sjekkes. Dette nettstedet er en søkeplattform som inkluderer søkemotorer for sitering og referanse for å gi et fullstendig og helhetlig bilde over referansehyppighet. I tillegg til ISI ble Google Scholar brukt ved sjekking av referansehyppighet. Bakgrunnen for dette er at ingen databaser sporer 100 prosent av alle siteringer. Siden ISI Web og Google Scholar delvis dekker hverandre vil de gi en indikasjon på antall referanser. På grunn av begrenset tilgang ble ikke Scopus benyttet her.

### **4.4 Innholdskart ( Feature –map) – Kartleggingsmetode**

Det finnes ulike måter å gjennomgå artikler på i en litteraturstudie. Her ble kartleggingsmetoden gjennom et innholdskart funnet mest hensiktsmessig å bruke. Dette kartet gir forskeren noe konkret å se etter ved gjennomgang av artiklene. Premissene som legges til grunn for kartleggingen ble utarbeidet før litteraturgjennomgang, og samme mal benyttes for alle artiklene for å skape et sammenligningsgrunnlag. Denne metoden anses som spesielt hensiktsmessig når artiklene skal gjennomgås av en forsker alene fordi det er en rettesnor gjennom hele utvalget av artikler for å sikre at alle artiklene blir vurdert likt. Dette viser også til en av utfordringene med å gjøre en slik gjennomgang alene, da en ikke får diskutert innhold slik en ville om flere gjennomgikk artiklene for påfølgende diskusjon (Hart 1998). Klassifiseringene i innholdskartet er gjort med utgangspunkt i Collins' inndeling, og ved hjelp av de organisasjonsteoretiske perspektivene som er benyttet i denne avhandlingen. Det instrumentelle perspektiv, kulturperspektivet og myteperspektivet ble presentert i avhandlingens del 3, og Collins' konsepter ble plassert i det perspektivet som best samsvarte

med hans antakelser. Gjennom å bruke disse perspektivene også i kartleggingen av artiklene, forenkler jeg prosessen mot å finne støtte eller motsetninger i forhold til Collins' svinghjulkonsept. Ved å ha disse som et bakteppe ved gjennomgang, hjelper det meg til å identifisere likhetene og ulikheter mens jeg leser. Dette i motsetning til hvis kriteriene var løst sammensatt som en lengre sjekkliste.

#### 4.4.1 Studiens "Innholdskart" – kart over kjennetegn

Forskningsspørsmål 1: *I hvilken grad har Jim Collins' teori om svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?*

Forskningsspørsmål 2: *Bli enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalg forskningslitteratur?*

Metode:

Hvilket forskningsopplegg er benyttet i studien?

Kvalitativ	
Kvantitativ	
Kombinasjon	

Tidsstudier:

Collins undersøker virksomhetene over lengre perioder, og ser med dette den stabile eller eksplosive veksten i et historisk perspektiv. Hvilken tilnærming til tid finnes i de utvalgte forskningsstudiene?

Korttidsstudier	Periode:
Langetidsstudier	Periode:

Kjennetegn ved virksomheter som studeres:

1. Hvilken/ hvilke virksomheter er studert?
2. Hvilke kriterier (om noen) er virksomhetene valgt ut etter?

3. Hvor er virksomhetene lokalisert (region/land)

Hvilke forklaringer fokuserer forskeren på?

Som følge av problemstilling 1: *I hvilken grad har Jim Collins' teori om svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?* Gjennom denne forsøker jeg å finne Collins' konsepter i utvalgt litteratur, og på bakgrunn av dette svare problemstillingen. Klassifisering er gjort ved hjelp av de tre organisasjonsteoretiske perspektivene som ble presentert i del 3.

Finnes Collins hovedkonsepter for vekst som forklaring i den utvalgte publikasjon?

1. Ledelse

- a. Blir ledelse fremhevet som en forklaring for virksomhetenes vekst?
- b. Hvordan beskrives lederen?
- c. Trekker artikkelen frem lederskapets varighet?
- d. Kan ledelsesforståelsen settes inn i den instrumentelle eller institusjonelle tilnærming?

2. Mennesker i organisasjonen

- a. Blir menneskene i organisasjonen eksplisitt trukket fram som en forklaring på resultatene og hvilket av de tre perspektivene (kapittel 3) støtter i tilfellet denne forklaringen?

3. Konfrontere brutale fakta

- a. Fremkommer det en klar strategi i studien på hvordan virksomheter forholder seg til omgivelsene (kan denne forklares av noen av perspektivene)?

4. P-konseptet/ kjernevirksomhet

- a. Hvordan forholder studien seg til spørsmålet p-konsept (strategi/mål/visjon). Defineres denne klart?
- b. Hvilke perspektiver dekker best forholdet til strategi/mål/visjon?

5. Disiplin som kultur

- a. På hvilken måte trekkes kultur frem som en forklaringsfaktor i artikkelen?
- b. Hvordan type kultur trekkes frem som mulig forklaring?

- c. Hvilken grad (høy/lav) av formalisering finnes i virksomheten?
  - d. Hvilket perspektiv dekker best tilnærmingen til kultur?
6. Teknologi som akselerator
- a. Hvilken betydning gis teknologi?
  - b. Vektlegges omgivelsenes påvirkning i forbindelse med benyttelse av teknologi?

De overstående punktene er direkte knyttet til problemstilling 1. Den neste delen av kartleggingen er tilnærmingen til problemstilling 2 : *Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalg forskningslitteratur?* Ved å gå gjennom de samme punktene vil jeg se om enkelte konsepter er mer fremtredene i kartleggingen enn andre. Det siste punktet som er inkludert er tatt med for å fange opp eventuelle andre forklaringer som ilegges stor vekt i artiklene.

- 7. Trekket det i studien frem forklaringer som ikke vektlegges i Collins konsept?

## **4.5 Troverdighet, og bekreftbarhet**

Avhandlingens kvalitet vises gjennom dens troverdighet og bekreftbarhet. Troverdigheten retter fokus mot fremgangsmåten i studien, og at den er utført på en pålitelig måte. Bekreftbarheten viser til tolkningene av de resultatene som forfatteren kommer fram til gjennom studiet (Thagaard 1998:179).

Ved at fremgangsmåten for utvelgelse av forskningslitteratur kan argumenteres for som troverdig, leder dette til sikring av avhandlingens bekreftbarhet gjennom tolkingen av forskningslitteraturen. Gjennom dekking av disse kriteriene kan avhandlingens gyldighet vurderes. Denne avhandlingen baserer seg på en kvalitativ metodetilnærming, og her vil jeg argumentere for avhandlingens troverdighet og bekreftbarhet.

### **4.5.1 Troverdighet**

I denne avhandlingen er det innsamlede forskningsartikler som danner grunnlaget for å kunne svare på problemstillingen. Disse ble søkt opp i flere faglige databaser ved hjelp av stikkordsøk og referansehenvisninger fra andre artikler. Alle artiklene som ble benyttet er tilgjengelig gjennom faglige databaser. Ved å benytte flere slike databaser dannet jeg meg et samlet inntrykk av referansegraden da ingen databaser kan regnes som fullstendig dekkende. For å gi en indikasjon på forfatterens akademiske akkreditering, sjekket jeg *impact factor* og

*h-index* som beskrives i punkt 4.2. I vurderingen av artiklene valgte jeg å legge sterk vekt på referansegraden, samt tidsskriftets akkreditering.

#### **4.5.2 Bekreftbarhet**

Min personlige påvirkningsgrad er tilstedet, selv i en litteraturreview som består av eksisterende litteratur, fordi mine tolkninger ligger til grunn. For å sikre meg mot å foreta slutninger på grunnlag av misforstått fortolkning, ble litteraturen gjennomgått i flere runder. Forskningslitteraturen ble første gang grundig lest og gjennomgått i forhold til innholdskartet, etter denne gjennomgangen ble artiklene lagt til side for en stund. Ved andre gjennomgang ble innholdskartet pånytt gjennomgått sammen med studiene i sin helhet, og eventuelle misoppfattninger ble studert nærmere for avklaring. Ved at artiklene som blir benyttet i denne avhandlingen er publiserte og tilgjengelige artikler, er det fullt mulig for andre å gjenprøve min studie. Det er forsøkt korrigert for personlig innflytelse og sikre bekræftbarhet gjennom grundige gjennomganger av artiklene, men dette er en faktor som ikke kan rasjonaliseres helt bort (Hart 1998).

I denne avhandlingen har metoden i de utvalgte artiklene blitt vurdert og funnet tilfredsstillende. Om det i studiene blir gitt referanser til andre studier vil jeg forholde meg til disse som indirekte referanser.

#### **4.5 Oppsummering**

I denne delen har jeg presentert valg av litteraturreview som metode for avhandlingen i punkt 4.1. Denne metoden gir forskeren mulighet til å undersøke et angitt tema uten selv å ha vært ute i feltet og utført empiriske undersøkelser. Utvalgsriterier som er lagt til grunn for valg av forskningsstudier ble presentert og gjort rede for i punkt 4.2. Graden av referansehyppigheten er også vektlagt som et kriterium for å sikre artiklenes faglige gyldighet og troverdigheten til studien og gjennomgått i punkt 4.3. Innholdskartet som la grunnlag for artiklenes klassifisert ble presentert i punk 4.4. Dette er utledet fra avhandlingens problemstilling og teori. Punkt 4.5 tok for seg avhandlingens troverdighet og bekræftbarhet.

## 5 Artikkelloversikt og funn

I denne delen vil litteraturen som legges til grunn for denne studien presenteres. Alle artiklene som danner det empiriske grunnlaget for analysen er gjennomgått, og i denne prosessen er også en del av de opprinnelige artiklene forkastet på bakgrunn av kravet om validitet og reliabilitet. I punkt 5.1 og 5.2 vil generelle trekk ved artiklene presenteres. Disse er spesielt knyttet opp mot innholdskartes første del som omfatter metodisk tilnærming i forskningslitteraturen. I punkt 5.3 gis en fullstendig oversikt over de utvalgte publikasjonene, samt en kort redegjørelse for målsetningene i artiklene.

Artiklene ble gjennomgått med tanke på innholdskartet som ble utformet spesifikt opp mot oppgavens problemstilling ”*I hvilken grad har Jim Collins’ svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt virksomhetsvekst?*”. I dette ligger det også å være oppmerksom på de faktorer som ikke spiller på Collins’ forklaringer på virksomhets vekst. Et utvalg artikler blir i del 5.4 grundigere presentert for å gi en dypere innsikt og grunnlag for en analyse satt av den overordnede problemstilling.

### 5.1 Bakgrunn

I denne delen vil jeg ta for seg de spørsmål som ble rettet i innholdskartets første del, og var rettet mot den utvalgte forskningslitteraturs metodiske tilnærminger. I innholdskartes første del var fokus rettet mot kjennetegnene for utvalgene som er inkludert i studiene. Den metodiske tilnærmingen ble kartlagt, sammen med tidsdimensjonen i studiet. Videre ble kjennetegn ved virksomheter i de artikler som baserte seg utvalg kartlagt. Dette viser forskjeller mellom utvalg både i antall virksomheter som ligger til grunn for analysene, og hvilke kriterier som er lagt til grunn for å sette organisasjonen innenfor en betegnelse som små og mellomstorvirksomhet.

#### 5.1.1 Metodisk tilnærming

Den metodiske tilnærmingen i artiklene ble registrert i innholdskartet for hver forskningsartikkel. Blant de 15 artiklene som er en del av det endelige utvalget, er 9 av disse er kvantitative studier, mens 6 har en kvalitativ tilnærming.

De kvantitative studiene tar utgangspunkt i databaser som har registrert vekstvirksomheter, og sammenligningsvirksomheter. I tillegg til en kvantitativ analyse av forskningsmaterialet, har flere av forskerne tatt med en litteraturreview i artikkelens første del. Her har forfatterne ved bruk av litteraturreview gjort en forundersøkelse for å finne de forklaringene som oftest

benyttes i forskningslitteraturen. Disse er videre satt opp i undersøkelsesopplegget. Et eksempel på dette forskningsopplegget er Moreno og Casillas (2007) som først gjennomfører en litteraturreview for å identifisere gjennomgående forklaringer med teoretisk forankring. Disse forklaringene blir omgjort til kategorier og ga grunnlaget for en diskriminant analyse.

I de kvalitative studiene er både litteraturreview og casestudier utført, med intervju som hovedkilde. Gjennom en litteraturreview gis leseren et innblikk i eksisterende forskning på feltet, samtidig som det gir et teoretisk grunnlag for å identifisere forklaringer eller mangler på slike i forskningen rundt vekst i små og mellomstore virksomheter. Et eksempel på denne tilnærmingen er Dobbs og Hamilton (2006) som tar for seg forskningslitteratur fra midt-1990, og leder videre til nyere teoretiske perspektiver for å øke forståelsen av vekstprosessen i små virksomheter.

De kvantitative studiene i denne litteraturreview baserer sine analyser på utvalg med et høyt antall virksomheter. Gjennom å benytte eksisterende databaser eller vekstundersøkelser kan forfatterne finne frem til utvalg, uten å gå gjennom utvalgsprosessen selv. Dette er hensiktsmessig når undersøkelsene skal ta for seg større datasett, for å begrense ressursbruk.

## 5.2 Utvalgene

De forskningsstudiene som ble valgt ut var metodisk forskjellig på flere områder. Størrelsene på utvalgene varierte fra 2 til 6814 virksomheter.

### 5.2.1 Virksomhetenes sektor- og bransjetilhørighet

Det er kontrollert for bransje i dette utvalget gjennom å se på hvorvidt publikasjonene befinner seg innenfor samme felt eller om det er en spredning i litteraturen. Bransjene som er representert i denne studien viser til et vidt spekter, noe som gjør at analysen kan se bort fra eventuelle bransjetendenser. De bransjene som representeres i publikasjonene presenteres for å gi leseren et innblikk i variasjonen blant de 7 studiene som viser til forskning i bransje.

Manufaktur
Metallbasert produksjon og service
Internettvirksomheter
Elektro/Ingenør virksomheter
Manufaktur og service
Servicenæringen
Bygg og anlegg



## 5.2.2 Virksomhetenes geografiske tilhørighet

Litteraturen i dette utvalget er representert med studier fra Europa og USA. Den geografiske fordelingen er jevn, slik at den ikke ansees for å ha særlig betydning for en analyse av litteraturen. Forskjeller mellom hva som betegnes som små og mellomstore virksomheter varierer noe, men denne ansees ikke som en faktor med innvirkning på en analyse av Collins svinghjulkonsept i litteraturen. For å gi leseren et innblikk i geografisk fordeling i de publikasjonene som viser til en geografisk variabel ved utvalgene, presenteres de her.

Land/Region	Antall studier
USA	3
Storbritannia	2
Finland	1
EU	1
Skottland og Nord- England	1
Wales	1
Spania	1

## 5.3 Litteraturoversikt

I tabellen under følger en oversikt over de 15 artiklene som ble tatt med som en del av analysen, fra de opprinnelige 33 artiklene. Her presenteres artiklene med en kort redegjørelse av studienes målsetninger.

Forfatter	Tittel	Tidsskrift ,årstall	Målsetning
1. <b>Charlene L. Nicholls-Nixon</b>	<i>Rapid growth and high performance: The entrepreneur's "impossible dream?"</i>	Academy of Management Executive 2005 Vol.19 No1	This article explains how management challenges can be addressed by coupling complex systems, and identifies five management practices that can help with challenges in fast-growing enterprises (Nicholls-Nixon 2005).
2. <b>Bruce R. Barringer, Foard F. Jones og Donald O.Neubaum</b>	<i>A Quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders</i>	Journal of Business Venturing. Vol. 20, no 5. 2005 Pages 663-687	The purpose of the study is to add to the literature on rapid-growth firms by comparing the key attributes of rapid growth firms with slow growth firms, by using a quantitative content analysis (Barringer, Jones m.fl. 2005).

3. <b>Sylvie Feidt, Judith Jeffcoate og Caroline Chapell</b>	<i>Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce</i>	Small Business Economics Vol. 19, no 1 2002	The paper looks at critical success factors that fast growing ventures needs to take into account in the start-up phase.(Feindt, Jeffcoate m.fl. 2002)
4. <b>Mark S. Freel og Paul J. A. Robson</b>	<i>Small firm innovation, Growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England.</i>	International Small Business Journal 2004 ;22; 561	This article uses Ordinary Least Squares (OLS) estimation techniques of a large-scale survey to examine the effect of firms' innovation activities on their growth performance (Freel og Robson 2004)
5. <b>Martin A. Sims og Nicholas O'Reagan</b>	<i>In search of gazelles using a research DNA model</i>	Tecnovation Vol 26, Issue 8 August 2006, Pages 943-954	Examines the drivers of rapid growth in manufacturing SMEs. In addition the paper develops and test a new approach to multi-variate analysis based on the conditional formatting of spreadsheets and the use of logical operators for complex comprehension (Sims og O'Regan 2006).
6. <b>D.J Storey</b>	<i>Understanding the small business sector. Chapter 5: The Growth of small firms</i>	Book published at Routledge, London	This chapter examines the tiny proportion of small-firms which plan to achieve rapid growth in employment (Storey 1994).
7. <b>David Smallbone, Roger Leig og David North</b>	<i>The characteristics and strategies of high growth SMEs</i>	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol 1 No 3 1995	This article aims to contribute to our understanding of the process of growth in SMEs by analyzing the experience of a group of firms which grew strongly over a ten year period (Smallbone 1995).
8. <b>J. Robert Baum, Edwin A Locke og Ken G. Smith</b>	<i>A Multidimensional Model of Venture Growth</i>	The Academy of Management Journal Vol. 44 No. 2 2001	The studie uses a integrated model of venture growth, that was testet on 307 companies (Baum, Locke m.fl. 2001)
9. <b>Ana M. Moreno og José Casillas</b>	<i>High – growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis</i>	Entrepreneurship and regional development Vol. 19 No 1, 2007	The purpose of this article is to analyse the main variables that allow one to distinguish between high-growth firms and non-high growth firms (Moreno og Casillas 2007).
10. <b>Gary Packham, David Brooksbank, Christopher Miller og Brychan Thomas</b>	<i>Climbing the mountain: management practice adoption in growth oriented firms in Wales</i>	Journal of Small Business and Enterprise Development	The paper examines how growth oriented firms in Wales have adopted management practices to build the necessary entrepreneurial capacity to sustain growth.
11. <b>Matthew Dobbs og R. T Hamilton</b>	<i>Small business growth: recent evidence and new directions</i>	International Journal of Entrepreneurial behavior and research	To review empirical contributions to the small business growth literature since the mid-1990s.

12. <b>Hannu Littunen og Markku Virtanen</b>	<i>Differentiating growing ventures from non-growth firms</i>	The International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 2, no 1, 2006	This is the first step of the studies examining which factors differentiate growing from the non-growth firms. Four hypothesis of new firm performance will be tested with logistic regression method (Littunen og Virtanen 2006).
13. <b>Robin Siegel, Eric Siegel and Ian C. Macmillian</b>	<i>Characteristics distinguishing high-growth ventures</i>	Journal of Business Venturing Vol8, 169-180 1993.	The purpose of this study to define characteristics that distinguish high-growth from low-growth companies (Siegel, Siegel m.fl. 1993).
14. <b>Neil C.Churchill og Virginia L. Lewis</b>	<i>The five stages of small business growth</i>	Harvard Business Review, 61 (1983) s.30-50	The authors have build a framework consisting of five stages through which small companies pass (Churchill og Lewis 1983).
15. <b>Allan Macpherson og Robin Holt</b>	<i>Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence</i>	Research Policy 36 (2): 172-192	A systematic review of empirical research on knowledge and growth in small firms (Macpherson og Holt 2007).

Ekskludering av de øvrige artiklene ble gjort på grunnlag av som tidligere nevnt, akademisk akkreditering av tidsskrift, studier som ikke har vært i samsvar med problemstilling, men også artikler som hadde et tydelig fokus på enkelte deler av virksomhetsvekst har blitt utelukket. Dette på bakgrunn av ønsket om å analysere de studiene som har et helhetssyn på vekst, og ikke i hovedsak bare tar med et perspektiv. Denne vurderingen har medført at blant annet artikler som har et metodisk fokus på studier om virksomhetsvekst (Shepherd og Wiklund 2009) har blitt utelukket. Dette begrunnes med at den faller på siden av problemstillingen, selv om studien fremsetter viktige spørsmål rundt klassifisering og sammenligning av virksomheter i vekst. Artikler som har et utelukkende HR- perspektiv, er også utelukket, dette begrunnes med at de øvrige artiklene ivaretar dette perspektivet. Av de artiklene som har blitt inkludert i analysen, har artikler med ledelsesperspektiv blitt tatt med på tross av ønsket om studier med et helhetlig perspektiv. Dette valget er gjort på bakgrunn av den betydning ledelse gir i Jim Collins forklaringer, som gir behov for forklarende ledelsesperspektiver, og dermed et grunnlag for et bredere fundament for analyse av ledelsens betydning. Artikler som tar for

seg oppstartsfasen til virksomheter er også tatt med, på bakgrunn av Collins' modell som har en klar tidslinje.

## **5.4 Utvalgte artikler**

Fire artikler er valgt ut som hovedtyngden i empirisammendraget. Disse presenteres nærmere for å gi en dypere innføring. To av artiklene (Siegel, Siegel m.fl. 1993; Moreno og Casillas 2007) er studier hvor faktiske undersøkelser er utført for å komme frem til kriterier som er av betydning for virksomheter i vekst gjennom bruk av diskriminantanalyse. Dette er en multivariatanalyse for å finne hvilke variabler som har sterkest forklaringskraft. Disse to artiklene er tatt med for å belyse variasjonen i forklaringer av vekst.

I de to øvrige studiene (Churchill og Lewis 1983; Storey 1994) er ulike vekstmodeller presentert. Disse to artiklene oppfattes som kjernelitteratur på emnet, på bakgrunn av svært mange referanser i litteraturen som omhandler vekst i små og mellomstore organisasjoner. Churchill og Lewis (1983) fremsetter teoretisk en stegbasert vekstmodell, mens Storey (1994) til dels kritiserer verdien av stegbaserte modeller ved å presentere et teoretisk rammeverk fundert på en kombinasjon av tre perspektiver. Storey (1994) tester videre dette rammeverket mot eksisterende forskning på feltet. Disse er tatt med både fordi de gir et sammenligningsgrunnlag til Collins' svinghjulmodell og fordi de er mye referert til i litteraturen og kan betegnes som kjernelitteratur. Fra Google Scholar har Storey (1994) blitt referert 2458 ganger, dette gjelder hele boka. Churchill og Lewis (1983) har 898 referanser fra Google Scholar.

Jeg vil nå presentere de utvalgte artiklene for å gi en innføring i forskningen på feltet.

### **5.4.1 Characteristics distinguishing high-growth ventures**

#### **Robin Siegel, Eric Siegel og Ian C. Macmillian**

Studiens formål er å definere de forhold som skiller virksomheter med høy vekst fra de som har en langsom vekstkurve. Det trekkes frem av innledningen at det er lagt spesielt vekt på de forhold som objektivt kan evalueres.

Studien er gjort på bakgrunn av virksomheter i to utvalg, hvor spørreskjema og eksisterende database har bidratt til en langtidsstudie. Disse to utvalgene er virksomheter i henholdsvis "Reynolds database" som består av unge og små virksomheter, og "Price Waterhouse clients" hvor virksomhetene er større og eldre. Gjennom disse utvalgene søkes det i studien også å se

på om vekstfaktorer endrer seg i forhold til hvilket utviklingsstadium virksomheten befinner seg i. Diskriminantanalyse ble benyttet i begge utvalgene for å trekke ut de faktorene som har sterkest forklaringseffekt for utvalget.

## **Metode og resultater**

Studien søker å definere hva som gjør høyvekst i små og mellomstore virksomheter mulig gjennom diskriminantanalyse i to utvalg av virksomheter. Karaktertrekk hos entreprenør eller lederteam, produkt eller service, marked, strategi, økonomisk prestasjon, økonomisk struktur og organisasjon/medarbeidere var kategorier som ble trukket ut av analysen.

## **Presentasjon av resultatene fra utvalgene**

### **”Reynolds database”**

R.Siegel m.fl. setter så frem resultatene av analysen for begge utvalgene. Resultater fra utvalget med virksomhetene i ”Reynolds database” blir først presentert. Her trekkes diskriminantene frem. Innenfor kategorien rundt karakteristika for ledelse er tidligere erfaring fra lignende bransje den eneste av 20 variabler som var diskriminant. Variabler som det var forventet en diskriminant betydning av var karaktertrekk av ledelse. Dette er variabler som går på energi, motivasjon, villighet til å ta sjanser og kunnskap rundt marked/bransje. Her trekkes det frem forskning blant annet fra MacMillian (1985), som fremhever disse typer variabler ved analyse av virksomheter. R. Siegel m.fl. fremhever at dette er variabler som er vanskelig å kvantifisere, og dermed gjør dem vanskelig å måle.

Collins’ karakteristikk av lederens personlige egenskaper finner med dette ikke støtte gjennom analysen av dette utvalget. Det kan tenkes at dette ikke får betydning som følge av vanskeligheten med å operasjonalisere *personlighetstrekk*.

En av de sterkeste diskriminantene R. Siegel m.fl. avdekket var prosentdelen av inntekt generert fra et produkt. Dette er i tråd med forventningene til forfatterne om hva yngre selskap bør holde fokus på. Høyvekstvirksomhetene hadde større inntekter fra et produkt enn lavvekstvirksomhetene. Spørsmålet om på hvilket tidspunkt virksomheter bør starte en diversifisering i produkter reises som følge av denne konklusjonen. Utnyttelse av ny teknologi trekkes også frem som en variabel som svarer til forfatternes forventninger om at virksomheter med høy vekst utnytter ny teknologi i større grad enn virksomheter med en lav

vekstfaktor. Flere studier støtter hypotesen om utnyttelse av teknologi for å få et konkurransefortrinn. Her nevnes eksplisitt studier gjort av Rourke og Maidique (1986).

Collins viser til hvordan organisasjoner må ha klart for seg sitt p-konsept, som er en erkjennelse av et satsningsområde, for å gå fra en tilstand som god til fremragende. Dette betyr at virksomheter ikke kan oppnå en fremragende tilstand om de ikke har klare mål som er på linje med den kompetansen som finnes i organisasjonen. Ved først å fokusere på et produkt, for senere å kunne diversifisere gjennom etablert kjernevirksomhet, gir R. Siegel m.fl. støtte til Collins' antakelse om et klassisk oppbygging av p-konseptet (Collins 2002:220).

Forfatterne fant som forventet at virksomheter med høy vekst hurtigere tilpasset seg markedsendringer. De tre siste diskriminante variablene (ledelse, ansatte og salg) ga en prediksjon av at organisasjoner som arbeidet med et lean-konsept var bedre rustet til høy vekst i et tidlig vekststadium. Denne konklusjonen støttes av Hambrick og Crozier (1985) som sier at virksomheter med hurtig vekst har vært i stand til å minimere det organisatoriske hierarkiet. Dette kan knyttes opp mot hovedkonseptet *konfrontere brutale fakta* i Collins' konsept. Her trekkes betydningen av å ha et miljø for å ta opp endringer i omgivelsene som viktig for en endring fra god til fremragende.

Modellens forklaringskraft er forholdsvis høy. Dette fremgår ved at for de 79 virksomhetene med høy vekst ble 82 % <sup>8</sup> anslått å være vekstselskaper, mens de gjenværende 18 % <sup>9</sup> ble anslått som lavvekst virksomheter selv om de tilhørte vekst kategorien.

### **”Price Waterhouse Clients”**

Resultatene fra diskriminantanalysen av ”Price Waterhouse Clients” ga også interessante funn, samtidig som det i samsvar med forventningene til R. Siegel et al. ga ulike resultater ettersom virksomhetene i dette utvalget var større og eldre. Forklaringskraften til modellen for utvalget er i likhet med den andre høy, hvor 80 % <sup>10</sup> ble korrekt anslått som virksomheter med høy vekst, og 81 % <sup>11</sup> av de med lav vekst ble anslått korrekt. Disse resultatene presenteres av R. Siegel m. flere men vil ikke bli gjengitt i denne avhandlingen. Dette på grunn av fokus på utvalget med de små og mellomstore virksomhetene.

---

<sup>8</sup> 82% er 65 virksomheter

<sup>9</sup> 18% er 14 virksomheter

<sup>10</sup> 80% = 24 virksomheter

<sup>11</sup> 81%= 25 virksomheter.

## **Resultater**

I denne delen sammenligner forfatterne resultatene fra analysen av de to utvalgene, og trekker frem de variablene som har sterkest forklaringskraft gjennom bruken av diskriminantanalysen. I hovedsak blir resultatene fra "Reynold database" med de små- og mellomstore virksomhetene presentert her, og variabler som ikke ga betydning gjennom analysen blir ikke tatt med.

## **Ledelsens erfaringer**

Variabelen som viser til erfaring hos ledelsen finner, i tillegg til en sterk diskriminant i analysen, støtte i tidligere forskning. R. Siegel m.fl. trekker da frem spesielt Roure og Maidique (1986), Cooper og Bruno (1977) og Van de Ven, Hudson og Schroeder (1987) som støtter koblingen mellom erfaring og suksess i virksomheter. På den andre siden ble det ikke funnet forskjeller mellom høy- og lavvekst virksomhetene når det gjaldt erfaring med hurtigvekst virksomheter, oppstart av ny virksomhet og tidligere meritter, selv om dette ansees for å være av betydning. R. Siegel m.fl. bemerker for øvrig at det er en signifikant korrelasjon mellom de nettopp nevnte variabler, i tillegg til andre "myke" variabler som går på kunnskap til marked/industri, og variabelen erfaring fra lignende industri/bransje. Dette kan forklares med at variabelen "erfaring fra lignende industri/bransje" kan inneholde andre viktige elementer. Av alle variabler som betegner personlig karakteristika av lederteamet viser erfaring seg som mest betydningsfull gjennom hele analysen. Denne konklusjonen støttes i andre studier som Rumelt (1974), Meyer og Roberts (1984) og Roberts og Berry (1985). Kunnskap fra industri/bransje og nettverk i industri/bransje kan trekkes direkte ut fra denne variabelen.

## **Teknologi**

Variabelen "utnyttelse av avansert teknologi" ble målt som diskriminant bare i Reynoldsutvalget, selv om det også var en del av undersøkelsen i Price Waterhouse utvalget. R. Siegel m.fl. viser til muligheten av at variabelen "høy markedsvekst" også omhandler denne variabelen. R. Siegel m.fl. viser til at utnyttelse av ny teknologi vil gi konkurransefortrinn for virksomheter i konkurranse om markeder i høy vekst. Dette finner de også støtte i fra studie av Macmillan, Zemann og Subba Narasimha (1986), som konkluderte med at konkurranse fortrinn som gav en type isolasjon fra konkurrenter var et av få kriterier som kunne predikere vekst.

Denne forklaringen gir ikke direkte støtte til Collins' syn på bruk av teknologi som akselerator, men det kan antas at anvendelse av teknologi her er knyttet opp mot virksomhetens mål, og ikke anvendes for sin egen del.

### **Intern strategi**

Analysen viser forskjellene i strategi i forhold til utviklingsnivå i virksomhetene. I Reynoldsutvalget som inneholder virksomheter med betegnelsen "små og ung" fremkommer det at produktfokus er svært viktig. I Price Waterhouse utvalget, av større og eldre virksomheter, fremkommer betydningen av diversifisering om produktstrategi. R. Siegel m.fl. gir en samlet analyse av dette som viser hvordan det tidlig i en vekstfase er av betydning å fokusere på ett eller få produkter, mens det etter hvert er gunstig å ha en helhetlig produktplan med stadig utvikling av produkter som sikrer både inntekt og bidrar til å gjøre virksomheten mer robust.

Forklaringen intern strategi får støtte fra Collins' syn på hvordan små eller nylig oppstartede virksomheter kan starte med et klassisk p-konsept med få produkter, mens det er hensiktsmessig å utvikle flere produkter i samsvar med et p-konsept for større virksomheter.

### **Lean- organisasjonsmodell**

Analysen av Reynoldsutvalget støtter hypotesen om at virksomheter skal drives med lave kostnader for å oppnå suksess. R. Siegel m. fl. viser til hvordan det opptil en hvis omsetning vil være mulig med en ledelse som består av en eller få, og at kostnadskontroll er viktig i en tidlig vekstfase. Dette synet forankres i hvordan vekst både i økonomisk og organisatorisk forstand krever et annet fokus som sikrer ressursene for at virksomheten kan i møtekomme sitt vekstpotensial. Derfor vil denne variabelen gi størst forklaringskraft i analysering av vekstpotensialet i virksomheter i oppstartsfaser.

R. Siegel m. fl. avslutter med å etterlyse langtidsstudie som følger virksomheter gjennom definerte vekstfaser, til eksempel Greiner (1982) som definerer kritiske vekstfaser som virksomhetene må gjennom for på en bedre måte kunne predikere vinner og tapere. De "myke" variablene er vanskelig å måle, noe som gjør at det ikke er mulig å komme frem til objektive kriterier for egenskaper i tilknytning til ledelse. Det trekkes frem at slike variabler



kan legges inn i mer kvantifiserbare mål enn tidligere benyttet i lignende studier for å skape et sammenligningsgrunnlag.

#### **5.4.2 High-growth SMEs versus non-high growth SMEs: a discriminant analysis.**

**Ana M. Moreno og José C. Casillas**

Denne publikasjonen ble valgt ut på bakgrunn av ønsket av å ha to diskriminante analyser for å se om disse ga like eller ulike tendenser. Studiens referansegrad er sjekket i de tre referansebasene, og gir en middelshøy referansegrad. Forfatterens grad av referanser i Scopus, samt artikkelens grad av kjernelitteratur, var avgjørende for inkludering. Artikkelen vektlegger også både de interne og eksterne forhold ved virksomhetsvekst i små og mellomstore virksomheter.

Formålet med studien "*High-growth SMEs versus non-high growth SMEs*" er å analysere de variablene som gir mulighet til å skille mellom høyvekstvirksomheter og virksomheter som ikke har høy vekst. Teoretisk diskuteres dette gjennom en kombinasjon av økonomiske (ekstern) og strategisk (intern) tilnærminger. Empirisk fremstilles det i studien to ulike tilnærminger i forhold til litteraturen på feltet. Det første Moreno og Casillas viser til er hvordan de ikke søker en entydig forklaring på virksomhetsvekst, men de ønsker å etablere hvilke karakteristikk som gjør det mulig å lage et klart skille mellom virksomheter i hver ende av en vekstskala. Dette forskningsspørsmålet gir grunnlaget for valget av diskriminant analyse som metode i studien.

Den andre ulikheten fra eksisterende litteratur er karakteren av variabelen vekst. I denne studien blir virksomhetene målt opp mot det generelle markedet de opererer i, det vil si bransjens generelle vekstrate. De som betegnes som høyvekst virksomheter er sammenlignet med gjennomsnittet i sin bransje. Målestandarder som ofte blir brukt i lignende analyser blir ikke vektlagt her. Resultatene viser at virksomheter med høy vekst skiller seg fra de med moderat eller lav vekst. Hovedforskjellen er størrelse da de er små. Dette går også sterkt i mot Gibrats lov om virksomhetsvekst som ble presentert i punkt 1.2. De har også en større tilgjengelighet til "passive" ressurser og i enkelte tilfeller lavere tilgjengelighet til økonomiske ressurser. Dette er i samsvar med eksisterende litteratur rundt entreprenørfaget.

## Hovedbidragene i studien

Moreno og Casillas oppsummerer hovedbidragene fra studien med tre punkter, (1) utfordre Gibrats lov gjennom empirisk testing av et stort utvalg av SMB, (2) denne studien tar for seg innflytelsen vekstraten i bransjene har, (3) virksomhetene i høy vekst blir sammenlignet med SMB som kategoriseres som ikke- vekst, men også med ulike kategorier av virksomheter som ikke opplever vekst klassifisert gjennom ulike vekstrater.

På bakgrunn av tidligere studier tar Moreno og Casillas utgangspunkt i at høyvekstvirksomheter er spesielle i forhold til andre typer virksomheter (Davidsson og Delmar 1997). I litteraturen finnes begreper som tillegges denne type virksomheter. Eksempler på disse er *gaseller* som fremsettes i David Birchs (1994) arbeider rundt spesielt vekst i sysselsetting i USA, *10 prosentene* hos David Storey (1994) og Inc 500 selskapene hos Bidhé (2000). Videre er det to hovedtrekk som finnes i høyvekstvirksomheter. De opplever en sterk økning i størrelse, og den sterke veksten er begrenset i tid, vanligvis mellom 4 -5 år. Denne sterke veksten kan komme av to ulike forutsetninger, først veksten ved opprettelse av en virksomhet som finner en nisje som kan utnyttes til sin fordel. Den andre omstendigheten Moreno og Casillas omtaler er ved vekst i etablerte virksomheter, slik vekst blir utledet fra endringer i strategier, handlinger, adferd m.m. Slike dramatiske endringer baner vei for en rask vekst i virksomheten, og fører til et dramatisk skifte i virksomheten. Moreno og Casillas trekker her frem Tushman og Romanelli (1985) som bruker begrepet ”punctuated equalirium” om dette skiftet, og Miller og Freiesen (1984) som bruker begrepet ”quantum structural change”.

Veksten som Moreno og Casillas trekker frem er en vekst som kan inntreffe i en begrenset tidsperiode og som kan knyttes til Collins’ beskrivelse av et gjennombruddspunkt. Den andre omstendigheten Moreno og Casillas viser til er vekst i allerede etablert virksomhet. Disse endringene er knyttet opp mot blant annet strategier, handlinger og endring i adferd. Collins’ svinghjulkonsept viser i samsvar med dette til hvordan etablerte virksomheter kan gå fra god til fremragende ved tydelig å definere p-konseptet slik at blant annet strategier kan legges opp mot dette. Handlinger som følger et godt uformet p-konsept vil føre virksomheten videre.

## Teoretiske forklaringer

Moreno og Casillas legger så frem to ulike teoriretninger som har forsøkt å forklare underliggende faktorer for virksomhetsvekst. Den første teoriretningen vektlegger

virksomhetens størrelse og alder som bakgrunn for vekst. Dette synet er forankret i Gibrats lov, som er en mye brukt i forklaring av vekst. De empiriske resultatene rundt Gibrats lov gir uklare svar på forholdet mellom variablene, og det reises spørsmål rundt hvilke mål som ligger til grunn for de ulike analysene. Disse empiriske modellene vektlegger ikke årsakene som kan begrunne størrelse som innflytelse på vekst, her kommer andre retninger inn som kan gi en forklaring på dette. Moreno og Casillas trekker frem ressursbaserte teorier o. l, som vektlegger variabler som strategi, organisasjon og trekk ved entreprenørskap som variabler av betydning for vekst. Fra gjennomgangen av teori utleder Moreno og Casillas hypoteser av fire forklaringstyper for høyvekst: (1) betydning av virksomhetens størrelse (2) betydning av virksomhetens alder (3) tilgjengelighet til økonomiske ressurser (4) eksistensen av ”slack” (ikke-økonomiske) ressurser.

### **Metode og resultat**

Moreno og Casillas redegjør videre for metoden i studien, som består av et utvalg av 6692 SMB i Spania. Kriterier for utvelgelse var krav om økning i omsetning. Høyvekst virksomheter (HV) ble karakterisert som de med vekst høyere enn 100 % over kort tid, 3-4 år. Fra utvalget ble 10,6 % (723) karakterisert som HV. Den øvrige delen av utvalget ble samlet i grupper på tideler ut fra deres vekstrate. Dette for sammenligning med det utvalget som ble klassifisert som HV.

I samsvar med hypotese 1 er variabelen *størrelse* den sterkeste diskriminanten i analysen. Dette gjør at Moreno og Casillas kan forkaste postulatet i Gibrats lov (Moreno og Casillas 2007:82), og det er observert at HV er mindre i størrelse enn de motsatsende IHV. Alder gir i motsetning til størrelse lav korrelasjon i analysen, noe som gjør at hypotese 2 må forkastes. For øvrig er alderspennet av virksomheter relativ tett<sup>12</sup>, noe som kan forklare fraværet av betydning for denne variabelen.

Resultatene for hypotese 3 gir at variabelen økonomiske ressurser ikke er diskriminant, selv om deler av den gir betydning i enkelte deler av analysen. Dette forklarer Moreno og Casillas med støtte i entreprenørskapsteoriens syn på vekst, hvor søken etter, og utnyttelse av potensialet er viktigere enn tilgjengeligheten av økonomiske ressurser.

Turnover har en sterk diskriminant betydning. Dette forklarer Moreno og Casillas med at utnyttelse av ressurser er lavere blant HV enn IHV innenfor samme bransje, noe som gjør at

---

<sup>12</sup> Over 50% av utvalget er yngre enn 10 år ,og bare 5% er over 25 år.

HV behøver vekst for å balansere dette. Økonomiske ressurser og verdier gir ulike muligheter, og fordrer vekst på ulike måter. Økonomiske ressurser kan benyttes både i og utenfor virksomheten, og trenger ikke være vekstpotensial fordi det kan settes inn i ulike investeringer, lån, og lignende. Virksomhetens verdi er det vanskeligere å utnytte på en slik måte. Den må forandre vekst fordi den må utnyttes optimalt. Betydningen av ledige ressurser (idle resources) viser seg å være en forklarende faktor for høyvekst i virksomheter. Dette støtter Penroses (1959) teori rundt virksomhetsvekst som sier at utnyttelse av virksomhetens interne ressurser er en viktig pådriver for vekst.

### **5.4.3 The five stages of small business growth (1983)**

**Neil C. Churchill og Virginia L. Lewis.**

Forfatterne har benyttet både faktorer som eiertyper og finansielle forutsetninger, men også faktorer som berører arbeid, virksomhetsstørrelse, grad av diversitet og kompleksitet, karakteristikk ved ledelse og organisatoriske mål for å bygge et strukturelt rammeverk rundt virksomhetsvekst. Dette består av fem nivå som små virksomheter må gjennom. Nivåene er betegnet som eksistens (Existence), overlevelse (Survival), suksess (Success), take-off og ressurs modenhet (Resource maturity). Dette rammeverket beskrives som en ”steg modell”, i motsetning til Collins’ svinghjulkonsept. Collins ser på en overgang fra god til fremragende som en prosess med et svinghjul som dytter virksomheten litt og litt fremover gjennom å oppfylle de ulike konseptene som er lagt til grunn. I likhet med Collins’ antakelser i ”Good to Great”, mener Churchill og Lewis at vekstpotensialet er uavhengig av bransje og omsetningstall.

Churchill og Lewis trekker frem at tidligere modeller som er konstruert for å undersøke virksomheter oftest måler etter to dimensjoner; størrelse og alder, som gir en vekstkurve ut fra disse. Forfatterne mener disse modellene ikke kan benyttes mot undersøkelse av mindre virksomheter på bakgrunn av tre forestillinger: (1) forutsetningen er at virksomheten må vokse gjennom alle stadiene i utviklingen eller dø i forsøket, (2) modellen unngår betydningen av det som skjer i de tidlige stadier av virksomhetens oppstart og vekst, (3) disse modellene ser på virksomheters størrelse hovedsakelig gjennom omsetning/salgstall. Selv om

enkelte tar med antall ansatte, blir andre faktorer som verdiøkning, kompleksitet i produktlinje og endringshyppighet i produktlinje ignorert.

Churchill og Lewis fremsetter sin modell for virksomhetsvekst på bakgrunn av erfaring, litteraturgjennomgang og empirisk forskning. De fem stadiene i modellen er karakterisert med en indeks over størrelse, diversifisering, kompleksitet og beskrevet av fem ledelses oppgaver; ledelsestrekk, organisasjons struktur, grad av formelle systemer, strategiske hovedmål og eiers involvering i virksomheten (Churchill og Lewis 1983:31).

### **Modellens fem steg**

Modellens fem steg vil bli kort presentert og satt i sammenheng med Collins' svinghjulkonsept.

Churchill og Lewis gjennomgår videre i artikkelen de ulike stadiene i modellen. Det første stadiet *eksistens* dekker de grunnleggende problemstillingene i virksomheten. Organisasjonsformen beskrives som "enkel", med en sterk leder i en typisk gründerrolle som utfører mye av arbeidet selv og har direkte kontroll over ressursbruken i virksomheten. Strategi og formell planlegging er på dette stadiet synonymt med overlevelse, og er ikke prioritet utover dette. Collins trekker frem hvordan virksomheter i tillegg til dette overlevelsesperspektivet helt fra starten må jobbe med å utvikle et p-konsept. Organisasjoner kan i en oppstartsfase finansiere utviklingen av et slikt konsept, gjennom å utnytte produkter som ikke blir en del av et p-konsept. Hos Collins må fokus fremdeles ligge i å utvikle et p-konsept.

Den neste fasen betegnes som overlevelse. Virksomheten har her et kundegrunnlag og en produktlinje som svarer til en etterspørsel i markedet, og fokus endres mot inntekter og utgifter. Virksomheten må være i stand til å ha både et kortsiktig og et langsiktig mål, hvor det kortsiktige er behovet for at regnskaper skal gå opp. I et langsiktig perspektiv er det viktig at virksomheten genererer et overskudd som gjør at den ikke bare holder hjulene i gang, men kan gi grunnlag for videre vekst. Organisasjonsformen er fremdeles enkel, og antall ansatte er begrenset. Entreprenøren er fremdeles synonymt med virksomheten, og gir direkte ordre for drift. Virksomhetsstrategien foreligger på samme nivå som i det første stadiet. På dette stadiet vokser de virksomhetene som går videre mot en sterkere vekst, mens de som holder seg på dette nivået forblir i en marginal økonomisk syklus, eller avvikler virksomheten. I dette steget

er Churchill og Lewis på linje med Collins' antakelse om betydningen av kortsiktige og langsiktige mål.

I den tredje fasen – suksess - må beslutninger tas om ressursene i virksomheten skal vedlikeholde en fortjenesterate eller danne grunnlag for videre vekst. Churchill og Lewis betegner disse to alternativene som III – D (Success- Disengagement) og III – G (Success-Growth). III-D virksomheten har oppnådd god likviditet og økonomisk fortjeneste. Organisatorisk kreves ledelseskompentanse på det funksjonelle nivå. Mål om en opprettholdelse av denne tilstanden gjør at ledelseskravene ikke settes mot videre vekst, men i stand til å møte mulige markedsmessige økonomiske utfordringer i fremtiden. Ettersom virksomheten blir eldre oppstår det en avstand mellom eier og virksomhet. Dette på bakgrunn av eiers aktiviteter utenfor virksomheten, og til dels av innføringen av en profesjonell ledelse. Dette stadiet er for mange virksomheter så langt de kommer som følge av nisje eller markedsbegrensninger, mens for andre er det et valg å forbli på dette nivå.

III-G virksomheter kjennetegnes ved at eier konsoliderer virksomheten, og benytter økonomiske ressurser for ytterligere vekst i virksomheten. Blant de viktigste oppgaver på dette stadiet er å stabilisere kjernevirksomheten slik at den er en sikker inntekstkilde for virksomheten i en videre utviklingsfase. Ledere må også forberedes på de nye utfordringene som vil komme i den voksende virksomheten. Det neste punktet i III-G virksomhetene er ansettelse av ledere som kan fokusere på virksomhetens fremtid, kontra den tilstanden den befinner seg i. Churchill og Lewis trekker også inn betydningen av å være forutseende også ved implementering av systemer som gjør virksomheten i stand til å møte krevende situasjoner. Strategisk planlegging er en stor del av eierens aktiviteter i virksomheten. Virksomheter som oppnår dette vekststadiet legger ressurser i å utarbeide en strategi for videre vekst. Som i de tidligere stadier viser Churchill og Lewis til hvordan virksomhetene enten kan gå videre til neste vekstfase, stagnere eller oppleve regresjon som følge av økonomiske handlinger. Churchill og Lewis kan i dette stadiet settes opp mot Collins' beskrivelse av virksomheter som stopper sin utvikling ved å være fornøyd med jevne omsetningstall, kontra de som handler gjennom klare p-konsepter. I III-G vektlegges også betydning av en ledelse som har et langsiktig perspektiv, det nevnes derimot ikke på hvilket grunnlag strategier skal utarbeides. Dette er til klar forskjell fra Collins som har et klart fokus på p-konseptet gjennom hele utviklingen av organisasjonen.

I stadiet ”take-off” er hovedfokuset hvordan virksomheten kan oppnå rask vekst, og hvordan dette kan finansieres. Innenfor dette definerer Churchill og Lewis delegering av ansvar til lavere ledelsesnivå for å øke effektiviteten som en utfordring for eier. Det finansielle perspektivet trekkes inn som avgjørende for å realisere virksomhetens vekstmuligheter og eier må være i stand til å ta de nødvendige økonomiske valgene for å friggi midler som settes inn i virksomhetens vekststrategi. Organiseringen vil på dette tidspunktet være desentralisert og til en viss grad divisjonalisert, og lederne må ha kompetanse til å takle både vekst og en økende grad av kompleksitet både i organisasjonen og i dens omgivelser. Gjennom vekstfokuset blir behovet for planlegging viktig både i operasjonelle og strategiske termer. Virksomheten styres fremdeles av entreprenør gjennom ledelse og aksjemajoritet, men avstanden mellom selskapet og eier er større enn på tidligere stadier. Churchill og Lewis betegner denne fasen som avgjørende for virksomheten. Det fremheves her at entreprenøren ikke er den eneste som kan drive virksomheten til dette stadiet, og ofte blir denne erstattet med annen ledelse av selskapets investorer. Også her er utfallene for virksomhetene ulike hvor noen kan bli stående i denne fasen, mens andre faller tilbake, og hvor de som lykkes med strategier går videre til neste fase i vekstmodellen. Collins fokuser ikke på rask vekst gjennom bruk av svinghjulkonseptet, men betegner den som en byggeprosess hvor fundamentet danner grunnlaget for vekst(Collins 2002:25).

Stadium V: ressursmodenhet. I denne fasen er det viktigste for virksomheten å konsolidere og ha kontroll over det økonomiske overskuddet som høy vekst medfører, samtidig som den må beholde fordelene med å være liten i størrelse. Av slike fordeler trekkes det spesielt frem fleksibilitet og reaksjonsevne, samt entreprenørskapsånd (Churchill og Lewis 1983:40). Ledelsesteamet må utvides raskt for å forhindre ineffektiviteten som vekst kan forårsake. Videre profesjonaliseres virksomheten gjennom verktøy i virksomhetsstyringen som budsjetter, strategisk planlegging, målstyring og standardiserte kostsystemer. Det er for øvrig viktig at virksomheten beholder trekk fra entreprenøren for å utnytte dette videre. Collins trekker i stor grad inn betydningen av å ha de riktige menneskene med i organisasjonen for å skape et miljø for kreativitet og videreutvikling. Hos Churchill og Lewis trekker begrunnelsen for utvidelse av lederteamet mer mot en instrumentell tilnærming, hvor dette implementeres som følge av formelle behov.

Gjennom disse øvrig nevnte trekkene har virksomheten nå ressurser og ansatte som gjør det mulig å følge de strategiske planene som er lagt for den. Ledelsen er desentralisert,

tilstrekkelig bemannet og innehar erfaring. Teknologiske løsninger er implementert i virksomheten, og eier er nå separert fra virksomhetens daglige gjøremål. Churchill og Lewis trekker her frem skille mellom eier og virksomhet både finansielt og operasjonelt. Virksomheten har nå ankommet den fasen hvor dens fordeler kan føre det til en sterk faktor i sitt marked. Disse fordelene er spesielt vektlagt i forholdt til størrelse, økonomi og ledelsestalent. De virksomhetene som ikke utvider sitt vekstpotensial ytterligere i denne fasen når et punkt Churchill og Lewis betegner som ossifikasjon. Dette er et steg med manglende innovasjon og sjansetakning. I motsetning til Collins' antakelser i GtG-studien trekker ikke Churchill og Lewis frem hvilken betydning mennesker har i denne vekstmodellen. Organisasjonskultur vektlegges ikke, mens det fremkommer at virksomhetene bør ha en klar formalisert struktur. Det trekkes frem at ledelse og medarbeidere må være kvalifiserte, dette i et klart formålsrettet perspektiv. På bakgrunn av dette får modellen klart støtte av en instrumentell tilnærming til vekst, hvor ledelse, mennesker og teknologi er satt sammen i en formålsrasjonell kombinasjon.

### **Betydning av ledelse**

I tillegg til femstegsmodellen viser Churchill og Lewis til betydning av ledelse i virksomheter som er avgjørende om en virksomhet skal lykkes.

Trekk ved leder som trekkes eksplisitt frem er:

- mål for seg selv og for virksomheten
- evner til å utføre viktige oppgaver i virksomheten
- evner til delegering av ansvar
- strategiske evner til å se virksomheten i et langtidsperspektiv, med både dens styrker og svakheter i sammenheng med mål.

I følge Churchill og Lewis kreves det i de ulike delene av vekstprosessen forskjellige egenskaper i organisasjonen. Betydningen av entreprenørskap trekkes frem som ekstremt viktig i de tidlige faser, mens det etter hvert som virksomheten vokser blir behov for spesialisert arbeidskraft i de ulike delene av organisasjonen. Betydningen av mennesker, planlegging og systemer øker etter hvert som virksomheten går fra lav til høy vekstrate, og Churchill og Lewis viser til betydningen av at disse systemene ligger til grunn når de trengs. Den instrumentelle tilnærmingen hos Churchill og Lewis kommer tydelig frem også i denne fasen av vekstmodellen. Lederskapets rolle er nært knyttet til mål og utførelse av oppgaver i



forbindelse med effektiv måloppnåelse. Betydningen av menneskelige ressurser, samt formalisering av strukturen i denne publikasjonen støttes i samsvar med tidligere nevnt, også her opp mot den instrumentelle tilnærmingen.

En annen kritisk fase for virksomheten er suksessfasen. Her trekkes entreprenørens forpliktelse til virksomheten spesielt inn, og hvordan dette påvirker veien videre. Hvorvidt eier vektlegger egne materielle behov eller reinvesterer i virksomheten, har betydning for både gjennomføring og utvikling av strategi og planlegging. Virksomhetens ressurser i et utvidet økonomisk begrep er også svært viktig. I de tidlige faser er virksomhetens avhengighetsgrad til disse stor, mens etter hvert som forholdene er stabilisert vil funksjoner i virksomheten raskt kunne kompensere for eventuelle tap av kunder eller leverandører.

Entreprenørens/leders forpliktelse i denne fasen retter fokus på hvorvidt overskudd blir reinvestert i selskapet, eller om det blir gitt utbytte til eiere. På dette punktet er Churchill og Lewis, i likhet med Collins, enige om at ressurser må settes inn igjen i selskapet for å fordre videre vekst og utvikling. De selskapene som bare tar utbytte vil ikke kunne videreutvikle strategier for vekst.

### **Oppsummering**

Churchill og Lewis avslutter med fokus på de kritiske faktorene som er avgjørende for virksomhetene i en slik vekstfase. I take - off fasen er tilnærmet alle faktorer avgjørende for hvordan utfallet vil arte seg videre for virksomheten. Lederens evne til delegering for å øke effektivitet, vekstorienterte og kompetente ledere, økonomiske forutsetninger, iverksetting av operasjonelle og strategis planlegging er viktige premisser for å kunne komme videre fra denne fasen. Overgangen fra "take-off" fasen kan regnes i denne modellen som steget hvor virksomheten opplever vekst eller i motsattfall stagnerer. Spesialisert ledelse settes inn på dette tidspunktet. Her vektlegges også mulighetene som ligger i å ha et godt nok produkt og kunne bruke disse mulighetene godt nok. Entreprenørens egenskaper trekkes frem som spesielt viktige på bakgrunn av egenskapene som kreves for å bygge opp en virksomhet fra grunnen. I anvendelse av modellen redegjør forfatterne for at alle typer små virksomheter kan analyseres ut fra denne, og at gjennom kjennskap til utviklingsstadiet virksomheten befinner seg på kan justeringer gjøres for å bedre møte kommende utfordringer.

## 5.9.4 The growth of small firms,

### Kapittel 5 i “ Understanding the small business sector”

#### David Storey (1994)

Kapitlet er tatt fra ”*Understanding the small business sector*”, og tar for seg de virksomhetene som har kommet forbi det kritiske stadiet som avgjør om virksomheten eksisterer eller ikke. Fokus legges på de små virksomhetene som vokser. Videre følger Storeys forsøk på å konstruere et teoretisk rammeverk for å beskrive de ulike typene små virksomheter som eksisterer (Storey 1994:113). Til grunn for dette bruker Storey tre tilnærminger til virksomhetene, (1) entreprenørens bakgrunn og tilgang til ressurser, (2) virksomheten i seg selv, (3) virksomhetsstrategier.

Disse tre tilnærmingene virker som kategorier som det empiriske materialet blir analysert ut fra. Ved definering av virksomhetene som *høyvekstvirksomheter* benyttes her antall ansatte som måletall. Fra andre studier trekkes det på at dette er i sterk korrelasjon med omsetningstall som ofte brukes som mål for vekst (Storey og Al (1987), North og Smallbone (1993)). Kapitlet tar videre for seg betydningen virksomhetsvekst har for generell vekst i sysselsetting. Dette vil ikke bli utdypet her, men gjennom dette begrunnes interessen og viktigheten av å studere nettopp disse virksomhetene.

#### Modellen

Storey begynner argumentasjon for sin prosessmodell ved å kritisere stegmodeller for å inneha en mer deskriptiv enn prediktiv verdi. Hovedkritikken av stegmodellene går ut på hvordan virksomheter ikke nødvendigvis kan plasseres i de ulike stegene, og hvordan ledelse ikke nødvendigvis utvikles parallelt med veksten i virksomheten. Mange virksomheter havner på et nivå (overlevelse) og kommer ikke videre derfra. Denne kritikken er spesielt rettet mot Scott og Bruce (1987) som Storey presenterer i kapitlet. Det siste kritiske punktet mot *stegmodellene* retter seg også mot Churchill og Lewis (1983) hvor overgangen mellom stegene blir trigget av en form for krise.

Storey fremsetter på bakgrunn av kritikken mot stegmodeller en kombineringsmodell av tre perspektiver: (1) *entreprenørens ressurser ved start*, (2) *virksomheten*, og (3) *strategi*. Hver av disse blir videre beskrevet av et høyt antall variabler; (1) i *trekk ved entreprenøren* blir trekk ved leder/ledelse beskrevet, samt hvilke ressurser disse personene besitter, (2) i *trekk ved virksomheten* er det de strukturelle forholdene som blir undersøkt. Dette går på alder, bransje, organisasjonsform, lokalisering osv. Storey fremhever (3) *strategi* som kjernen ved

spørsmålet rundt vekst. Ved gitte omstendigheter med entreprenør og virksomhet - hvilke handlinger er det som kan lede til hurtig vekst? (Storey 1994:124) Svaret er i følge Storey at gjennom en riktig kombinasjon av disse tre perspektivene kan virksomheten oppnå høy vekst. Disse tre forklaringer danner gjennom den riktige kombinasjonen Storeys ”p-konsept”. Storey bruker ikke betegnelsen p-konsept, men benytter seg av en lignende modell for å illustrere ideen rundt sin modell.

Det empiriske materialet blir videre presentert med utvalg av virksomheter fra Storbritannia og USA, og analysen er gjort ved bruk av multivariat statistikk. Innholdet i perspektivene og resultatene av analysen blir gjengitt i tabellene nedenfor.

### **Perspektivene i modellen**

#### Entreprenøren

Det første perspektivet omhandler entreprenøren og ressurser, og er delt inn i 15 elementer. Disse blir her gjengitt sammen med en sammenfatning om hvorvidt det fantes positiv eller negativ sammenheng, mellom elementene og vekst i virksomheten ved analyse av litteraturen som besto av 18 studier. Etter oversikten blir de viktigste resultatene presentert. De variablene som ikke ga positiv eller negativ sammenheng vil ikke bli presentert i modellen.

<b>Motivasjon</b>	Hva er bakgrunnen for etablering, er det av betydning om entreprenøren er motivert på de ”riktige” premissene?	I 7 av artiklene var variabelen analysert, av disse fant 4 studier en positiv sammenheng, mens 3 ikke kunne vise til en signifikant sammenheng
<b>Utdanning</b>	Er utdanning av betydning?	Målingen av denne variabelen kan variere i forhold til utdanningsnivå, men det er en entydig tendens om sammenhengen mellom utdanning og vekst.
<b>Ledelseserfaring</b>	Kan ledere med erfaring skape virksomheter med høy vekst lettere enn andre?	Målingen gir en viss sammenheng, og Storey konkluderer med at erfaring korrelerer positivt med vekst.
<b>Antall grunnleggere/entreprenører</b>	Er det mer sannsynlig med høyvekst i virksomheter med flere eiere?	De generelle funnene viser til at virksomheter startet av flere, har større sannsynlighet for vekst enn ved oppstart av en person (Storey 1994:130).

<b>Funksjonelle ferdigheter</b>	Har funksjonelle ferdigheter betydning? (eks, markedsføring, produksjon, personal)	I 2 av studiene var denne variabelen testet, og her er resultatet at slike ferdigheter mest sannsynlig har betydning på vekst.
<b>Alder</b>	To hypoteser: Har alder og ledelse en lineær utvikling eller en kvadratisk form?	Enkelte studier mener at alder som en lineær tilnærming har størst betydning (jo yngre jo bedre), mens andre fremhever at middelaldrende er den "beste" alderen i forhold til å oppnå vekst.
<b>Tidligere erfaring fra bransje</b>	Er slik erfaring positivt, eller er det vanskelig å bryte frem i markedet med nye produkter på grunn av en forestilling av hvordan bransjen er?	Av de 9 studiene som berører dette, er det blandede resultater, også her understreker Storey måleproblemer, men hentyder til at tidligere erfaring korrelerer negativt med vekst.
<b>Tidligere erfaring fra virksomhet i samme størrelse</b>	Kan kobles med motivasjonsfaktoren, og kan oppsummeres i to motstridende hypoteser. Erfaring fra store organisasjoner kan gi ambisjoner om vekst, mens det også kan gi et ønske om mindre grad av formalitet og rigiditet.	Resultatene gjenspeiler hypotesenes motsetninger, noe som gjør at Storey ikke trekker klare konklusjoner rundt denne variabelen.

En oppsummering av tabelloversikt viser at variablene motivasjon, høy utdanning, tidligere erfaring, flere entreprenører og middelaldrende ledere hadde positiv betydning for vekst. Collins trekk ved ledelse fokuserer på personlige trekk, samt et lojalitetsforhold til virksomheten som går utover måloppnåelse. Variablene som Storey trekker frem går ikke direkte på ledelsens personlige karakter, men variabelen utdanning og erfaring kan knyttes opp til lederens evner til å navigere både i omgivelser og organisasjonsinterne forhold. Siden Storey her fokuserer spesielt på entreprenøren er det naturlig å trekke inn Collins' fokus på at ved oppstart må leder fokusere på å etablere et p-konsept.

### Firma

Storey trekker videre inn karakteristika ved firma som neste perspektiv. Her ble totalt 6 variabler testet mot det samme utvalget på 18 studier. En variabel er utelatt (lokalisering). I tabellen blir hovedlinjene sammenfattet, og en oppsummering følger under tabellen.

<b>Alder</b>	Har virksomhetens alder betydning for vekstrate?	Det generelle mønsteret viser at yngre virksomheter mer sannsynlig vokser raskere enn eldre.

<b>Sektor/market</b>	Var det signifikante forskjeller mellom vekstraten i bransjen og i virksomheten?	I overvekten av studiene er det signifikante forskjeller mellom bransjens og virksomhetens vekstrate. 8/12 studier som berører dette kommer frem til denne konklusjonen.
<b>Juridisk form</b>	Har virksomhetens juridiske form kan ha betydning for vekst?	Litteraturen gir ikke entydige svar på bakgrunn av at formen aksjeselskap ofte er noe virksomheter går over i etter hvert, mens studiene her har sett på form på aktuelt tidspunkt og ikke ved oppstart. Generelt har aksjeselskap høyere vekst enn ansvarligeselskaper.
<b>Størrelse</b>	Har virksomhetens størrelse betydning for mulig vekst?	Forholdsvis entydig resultat for at små virksomheter vokser raskere, men dette gir ikke en klar signifikant sammenheng. (Storey 1994:142)
<b>Eierskap</b>	Har eierskapet betydning for vekst?	Funnene her støtter en hypotese om at hurtig virksomhetsvekst oppstår gjennom organisk organisasjonsvekst, oppkjøp og ”portfolio” – eiere.

Mønsteret som kan trekkes ut fra karakteristikkene av virksomheten, viser til at det oftest er de yngre virksomhetene som opplever sterk vekst, og at det er forskjeller mellom vekstraten i bransjen og virksomheten. Den juridiske formen viser seg å ha betydning, siden aksjeselskaper vokser mer enn andre selskapstyper på generelt grunnlag. Variabelen størrelse viser til at det er små virksomheter som oftest opplever sterk vekst, men dette kan også settes i videre sammenheng med at når virksomheten når lønnsomhetsnivå for produksjon flater denne raten ut (Storey 1994:143).

I motsetning til Collins’ svinghjulkonsept deler Storey opp perspektivene slik at de fremstår med klare skiller.

## Strategi

Perspektivet strategi består av 14 elementer, som kan kobles opp mot virksomhetsstrategi. Her er elementene koblet spesielt opp mot sysselsettingsvekst, som kriterium for vekst (Storey 1994:144).

<b>Opplæring av ansatte</b>	Har internopplæring betydning for vekst?	Det antas at opplæring øker ved størrelsen av virksomheten, og at små virksomheter satser på å "forme" arbeidskraften kontra formell opplæring.
<b>Opplæring av ledere</b>	Ledelses opplæring etter oppstart, av betydning for sterk vekst?	På grunn av sammenligningsgrunnlaget med mindre virksomheter, kommer samme punkt inn her som overfor.
<b>Teknologisk utvikling</b>	Har teknologisk sofistikerte virksomheter en sterkere vekstrate?	Termen varierer mellom de ulike studier, og inneholder alt fra patentering, rd- finansiering, QSE <sup>13</sup> , innovasjon og nye produkter. Men i 3 av 5 studier som berører finnes positiv sammenheng.
<b>Markedsposisjonering</b>	Markedsposisjonering som betydning for vekst?	Betydningen av begrepet varierer veldig i studiene, men det trekkes likevull slutning om at dette er av betydning.
<b>Markedstilpassning</b>	Er virksomhetens fleksibilitet av betydning for vekst?	Ingen av studiene berører denne variabelen. Storey fremsetter likevel sannsynligheten for at vekstvirksomheter må være i stand til å møte markedsendringer effektivt for overlevelse.
<b>Planlegging</b>	Har formell planlegging betydning for hurtig vekst?	Formell planlegging assosieres i litteraturen mer mot større virksomheter. Men i Storeys kartlegging vises det til at vekstvirksomheter mer sannsynlig implementerer formell planlegging enn andre.
<b>Introduksjon av nye produkter</b>	I tillegg til å være en indikator av innovasjon, er introduksjon av nye produkter vesentlig i vekstfaser?	8/18 studer behandler dette, 5 av disse viser at denne variabelen er signifikant i forhold til vekst, i de 3 siste finnes det ikke direkte sammenheng.

<sup>13</sup> Qualified scientists and engineers (Monk *et.al* 1988)

<b>Rekruttering til ledelse</b>	Hvordan rekrutteres lederne?	Storey viser til et mønster rundt ledelsesrekruttering som har betydning for vekst. Her trekkes spesielt Wynarczyk <i>et al.</i> (1993) frem hvor studien konkluderer med at virksomheter i hurtig vekst oftere rekrutterer ledere eksternt fra større virksomheter – dette vell etter oppstart
<b>Kundekonsentrasjon / avhengighet</b>	Har eller har ikke avhengighet av <i>en</i> kunde betydning for vekst?	3 av 18 studier behandlet dette, og fant i 2 av 3 studier ingen betydning, mens det i en studie var negativ korrelasjon. Det er derfor ingen empiriske funn som støtter dette.
<b>Konkurranse</b>	Ulik definisjon av begrepet gjør sammenligning vanskelig, og det trekkes her mot differensiering mot det øvrige markedet, samt fleksibilitet mot et marked i endring.	Det finnes ingen klare korrelasjoner, men Storey (1987) viser til at virksomheter med lav vekst har liten kunnskap om sine konkurrenter.
<b>Ekstern finansiering</b>	Har ekstern finansiering, og dermed delt eierskap betydning for vekstraten?	Dette var tema i 4 studier. Alle disse fant en positiv korrelasjon, dette kan komme av at de virksomhetene som er attraktive for investering innehar et sterk potensialet. Men det kommer tydelig frem at et slikt potensial kan kveles av motstand mot ekstern finansiering.

Oppsummert i kategorien strategi er det fire elementer som viser seg som av særlig betydning. (1) Eierskap delt mellom flere eiere gjennom ekstern finansiering, (2) bevisst markedsposisjonering, (3) introduksjon av nye produkter og (4) eiernes evne til å delegerer og involvere andre ledere i virksomheten. Disse forklaringene kan settes i sammenheng med Collins særlig når det kommer til markedsposisjonering som innebærer at organisasjonen tar opp den informasjonen som trengs for å kunne endre seg mot markedet. Videre er ledelsesegenskapene også her avgrenset til operasjonelle sider ved ledelse, men kan knyttes opp mot fokus på kompetente medarbeidere som i likhet med ledelsen har et lojalitetsforhold til virksomheten. På et punkt avviker Storeys studie klart med Collins. Dette gjelder rekruttering av ledelse. Mens Collins vektlegger betydningen av intern rekruttering av ledelse basert på en lojalitet og identifisering med virksomheten, finner Storey i sin litteraturstudie at ledelse ofte er eksternt rekruttert fra andre større foretak. Denne forklaringen kan sees i

sammenheng med variabelen som omhandlet leders erfaring fra bransje, og gir et klart instrumentelt inntrykk av prosessen rundt ledelsesrekruttering.

### **Oppsummering**

Gjennom fokus på de tre perspektivene ledelse, virksomhet og strategi leder Storey frem til at en riktig kombinasjon av disse vil fremme vekst i små og mellomstore virksomheter. Han konkluderer derimot ikke eksplisitt hva denne kombinasjonen går ut på, men antyder at de variablene som her er funnet betydningsfulle vil være en del av en slik kombinasjon. Ledelsesperspektivet fremhever: motivasjon, høy utdanning, tidligere erfaring, flere entreprenører hadde positiv betydning for vekst. Perspektivet på virksomheten viser til at det oftest er de yngre virksomhetene som opplever sterk vekst som overgår den generelle vekstraten i bransjen. Perspektivet strategi har fire elementer som viser seg av særlig betydning. Nemlig delt eierskap, markedsposisjonering, nye produkter og eiernes delegeringsevne. Han plasserer disse i tre sirkler hvor skjæringspunktet viser den riktige kombinasjonen.

Storey viser i motsetning til Collins til en svært detaljert og operasjonalisert vekstmodell for små og mellomstore bedrifter. Collins trekker i sitt svinghjulkonsept de store linjene gjennom vekstprosessen, og viser i svært liten grad til detaljerte aktiviteter.

## **5.5 Oppsummering**

I denne delen har jeg gitt en kort redegjørelse for trekk ved den utvalgte litteraturen. Studienes metodiske tilnærming, bransje – og geografisk tilhørighet ble i følge innholdskartets første del presentert i punkt 5.1-5.2. I 5.3 ble samtlige publikasjoner lagt frem i en oversikt med forfatter, tittel, utgiver og målsetninger. Videre ble i del 5.4, fire artikler særlig presentert (Churchill og Lewis 1983; Siegel, Siegel m.fl. 1993; Storey 1994; Moreno og Casillas 2007).



## Funn

### 6 Innledning

I denne delen blir funnene presentert. I avhandlingens metodepunkt 4.1 ble litteraturreview som metode presentert. Ved å bruke innholdskartene som ble registrert for hver artikkel vil jeg forsøke å oppsummere funnene for å kunne avdekke mulige tendenser i utvalgt forskningslitteratur. Punkt 6.1 starter med tilnærmingen til forskningsspørsmål 1: *”I hvilken grad har Jim Collins’ teori om svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?”* I punkt 6.1 blir forklaringene som inngår svinghjulkonseptet presentert. Strukturen videre i kapitlet vil følge disse hovedkonseptene fra Collins, hvor det blir sett på hvorvidt den utvalgte litteraturen berører de tilnærmingene som Collins fremsetter.

I punkt 6.1-6.7 presenteres funnene fra kartleggingen av publikasjonene gjennom svinghjulkonseptet med hovedkonseptene; *lederskap av femte nivå, medarbeider, konfrontere brutale fakta, p-konseptet, disiplin som kultur og teknologi som akselerator*. I disse punktene trekkes det frem eksempler fra litteraturen som støtter Collins og eksempler som støtter motstridende perspektiver. Også de publikasjonene som ikke vektla konseptene inngår i oppsummeringen av hver del.

Hovedkonseptet *ledelse* ble belyst i spesielt mange publikasjoner, og det er derfor gjort en avveining i punkt 6.2 til hvilke som ble presentert. Denne avveiningen ble gjort på bakgrunn av å gjenspeile tendensen i litteraturen.

I punkt 6.8 vil de elementer som er sterkt representert i litteraturen men som ikke klart kan settes inn i svinghjulet presenteres kort. Dette er med på å belyse elementer ikke trekkes eksplisitt frem hos Collins, men som er av betydning i litteraturen rundt små og mellomstore virksomheter. For å gi en oversikt over sammenhengene og vise leseren hvilke publikasjoner som vektla de ulike konseptene, oppsummerer jeg funnene i en oversikt i punkt 6.9. Gjennom dette kapitlet legger jeg så opp til å svare, så langt mine data rekker, på avhandlingens forskningsspørsmål i kapitlets siste del: *”I hvilken grad har Jim Collins’ teori om svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?”* og *”Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur?”* Besvarelsen av disse fremsettes i oppsummeringsdel 6.9.3.

## 6.1 Forsknings spørsmål

I forlengelsen av forsknings spørsmål 1 *"I hvilken grad har Jim Collins' teori om svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?"* ble Collins' svinghjulkonsept gjort rede for i avhandlingens del 2. Her ble hovedkonseptene til i svinghjulkonseptet trukket frem. I punkt 3.4 ble disse satt inn i det instrumentelle perspektiv, kulturperspektivet og myteperspektivet. Dette ble gjort for å introdusere disse for anvendelse i analysen. Gjennom analysen av eksisterende forskningslitteratur vil det på en mer sammenhengende måte diskuteres hvorvidt svinghjulkonsept kan finne støtte også i forskningen rundt små- og mellomstore bedrifter og gaseller. Denne delen er satt opp rundt de seks hovedkonseptene i Collins svinghjulkonsept.

- Lederskap av femtenivå
- Medarbeidere og rekruttering
- Konfrontere brutale fakta
- Pinnsvin- konseptet (p-konseptet)
- Disiplin som kultur
- Teknologi som akselerator

I analysen av utvalgt litteratur vil jeg først undersøke hvorvidt alle eller enkeltvis hovedkonsepter (elementer) finnes i den utvalgte litteraturen. Videre vil jeg se om det er mulig å trekke ut kombinasjoner av konsepter fra litteraturen. Dette for å se om det er noen kombinasjoner som går igjen i litteraturen rundt små og mellomstore virksomheter.

På bakgrunn av denne fremstillingen forventer jeg å finne svar på mine forsknings spørsmål, *"I hvilken grad har Jim Collins' teori om svinghjulet støtte i eksisterende forskning rundt virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?"* For videre å kunne besvare mitt oppfølgende forsknings spørsmål: *"Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur?"*

## 6.2 Lederskap av femte nivå

Collins' femtenivåledelse er lederskap med klare institusjonelle trekk. Femtenivålederen skal lede organisasjonen med feste i et utviklet p-konsept. Lederen identifiserer seg med organisasjonens mål, og har et personlig forhold til måloppnåelse gjennom virksomheten.

## 6.2.1 I hvilken grad kan ledelse av femtenivå gjenfinnes i den gjennomgåtte litteraturen?

De fire utvalgte artiklene (Churchill og Lewis 1983; Siegel, Siegel m.fl. 1993; Storey 1994; Moreno og Casillas 2007) fokuserte på ledelse med en gjennomgående instrumentell tilnærming. Siegel m.fl.(1993) vektlegger ledelsens betydning for utvikling hovedsakelig med erfaring fra lignende bransje. Det fremheves for øvrig i disse studiene at de variablene som er av en ”myk karakter”, altså de som beskriver personlighetstrekk hos leder, vanskelig kan måles ved den kvantitative tilnærmingen som forfatterne har valgt. Disse kan for øvrig være en del av mer operasjonaliserbare variabler, men dette gir seg ikke utslag i klare sammenhenger (Siegel, Siegel m.fl. 1993:179).

*”Certain characteristics related to the capacity of the entrepreneurial team were not discriminating variables even though they are typically considered by venture capitalists and the investment community as important screening criteria. These characteristics include high level of energy and motivation, willingness to take risk and knowledge of the markets and industry(Siegel, Siegel m.fl. 1993:172).”*

Churchill og Lewis(1983) tilnærming til ledelse er også av en instrumentell karakter og vektlegger evner til måloppnåelse og styring. Det er for øvrig verdt å merke at det i de tidlige faser av organisasjonens utvikling, også vektlegges kreativitet i form av en entreprenør (Churchill og Lewis 1983).

Storey (1994) vektlegger også ledelse i et instrumentelt perspektiv, men beskriver også det som er underliggende for prosessmodellen han presenterer. Strategi må ligge som kjernen for vekst. Strategien kan med de gitte omstendighetene gjennom ledelse og virksomhet føre til vekst (Storey 1994:124). På denne måten er Storey mer på linje med Collins i forhold til utviklingen av et underliggende p-konsept som alle elementer i utviklingen må holdes mot.

I motsetning til den dominerende instrumentelle tilnærmingen til ledelse, viser Baum m.fler til viktigheten av lederens personlige egenskaper. De vektlegger lederens egenskaper både i forhold til teknisk kompetanse, men også i forhold til en lidenskapelig motivasjon. Disse gjenspeiles i klare og høye målformuleringer og ikke minst en selvtillit lagt i virksomheten for å oppnå disse målene (Baum, Locke m.fl. 2001).

Nicholls-Nixon(2005) settes også opp mot den institusjonelle tilnærmingen til ledelse gjennom en erkjennelse av vekst som et komplekst problem. Hun fremhever at i motsetning til den instrumentelle tilnærmingen til lederskap, må ledelse av organisasjoner sees ut fra et

komplekst perspektiv<sup>14</sup>. Dette perspektivet ser på vekst som noe uforutsigbart som ikke kan tilrettelegges gjennom formell struktur. Ledelsen må her legge til rette for den uformelle strukturen som gir en selv-organisering av aktivitet. Begrepet selv-organisering faller inn under den institusjonelle tilnærmingen til uformell struktur og organisasjonskultur. Lederens oppgave er ikke å legge klare føringer på hvordan mål skal oppnås, men å danne grunnlaget for en slik organisering hvor medlemmene har aktive roller for en best mulig tilnærming til virksomhetens mål (Nicholls-Nixon 2005:84). Selv-organisering er svært likt Collins' hovedkonsept *disiplin som kultur* og vil bli presentert i punkt 6.6.

I Sims og O'Reagans studie trekker lederne i utvalget fram betydningen av medarbeidere ved å erkjenne at ledelsens viktigste oppgave er å ha en fornøyd og lojal arbeidstokk. Spesielt trekker Sims og O'Reagan (2006) betydningen av at lederen er en synlig person i organisasjonen. I studien kommer kommunikasjon frem som en faktor av stor betydning for mulighetene for vekst, noe som kan kobles mot konseptet *konfrontere den brutale virkelighet*. Studien viser til betydningen av både en "top-down" og "bottom – up" kommunikasjon som svært viktig. En av informantene fra et ledelsesteam sier:

*"I listen to all my employees – I know most of them personally. My role in many ways is like that of a politician, as I try to 'press the flesh' and listen to employee needs. However, I don't want to give the impression that this is a superficial relationship as we make a significant investment each year in staff development and training (Sims og O'Regan 2006:951)*

## **6.2.2 Hvor stor andel av de gjennomgåtte publikasjonene tar lederskap med i betraktningen av vekst i små og mellomstore bedrifter?**

De fleste artiklene inkluderte elementet ledelse i analyse av vekst i små og mellomstore virksomheter (Siegel, Siegel m.fl. 1993; Packham, Brooksbank m.fl. 2005; Littunen og Virtanen 2006; Macpherson og Holt 2007). Fraværet av denne variabelen som en del av forklaring eller analyse av vekst ble funnet i tre artikler (Feindt, Jeffcoate m.fl. 2002; Freel og Robson 2004; Moreno og Casillas 2007).

Ved å bruke ledelseskonseptet til Collins settes det et klart skille mellom de publikasjonene som har en instrumentell og de som har en institusjonell tilnærming til dette elementet. De publikasjonene som i likhet med Collins støttes av kulturperspektivet setter dette direkte i

---

<sup>14</sup> Nicholl-Nixon (2005) referer til dette som "the complexity perspective".

forhold til medlemmene i organisasjonen, og hvordan denne dimensjonen direkte spiller inn på utøvelsen av ledelsen. Dette i motsetning til de instrumentelle tilnærmingene som tydelig trekker opp ledelsesoppgaver, men ikke ilegger dem den verdien som er kjennetegnende for kulturperspektivet og Collins' konsepter. Det er for øvrig verdt å merke seg at langvarig lederskap som Collins verdsetter høyt, ikke trekkes inn i den utvalgte litteraturen rundt vekst i små og mellomstore virksomheter.

### **6.3 Betydningen av mennesker i organisasjonen**

I sin studie av de fremragende virksomheter viser Collins til hvorfor det er viktig å ha de riktige folkene med på laget. Dimensjonen rundt medarbeidere er noe mer en utførelse av klart definerte oppgaver. Den tilkjenner betydningen av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen og føler tilknytning til den. Gjennom at lojaliteten ligger i organisasjonen og med ønske om at utviklingen skal drives videre er ikke medlemmene låst mot et gitt mål, men kan ta inn endringer fundert i organisasjonens naturlige utvikling (Collins 2002). Collins får her støtte fra kulturperspektivets syn på den rollen medlemmene har i organisasjonen.

#### **6.3.1 I hvilken grad finnes dette synet på organisasjonsmedlemmene i de utvalgte publikasjonene?**

De presenterte artiklene (Churchill og Lewis 1983; Siegel, Siegel m.fl. 1993; Storey 1994; Moreno og Casillas 2007) vektla de menneskelige ressursene i et instrumentelt perspektiv. Betydningen av de menneskelige ressursene trekkes i høy grad inn som en del av virksomhetsstrategien, og ikke som en egen og avgjørende faktor for vekst og utvikling. Det er av betydning å ha kompetente medarbeidere, på bakgrunn av måloppnåelse. Et eksempel på dette tas fra Storey (1994) som inkluderer opplæring av ansatte som direkte element i virksomhetsstrategien. Synet på medarbeidere kan også ses på i lys av Storeys antakelse om ekstern rekruttering av ledelse, som går direkte mot den grunnleggende betydningen av å få de riktige menneskene inn i organisasjonen. Collins vektlegger at medarbeidere skal kjenne sin organisasjon og føle tilknytning til den. På denne måten innehar lederkandidatene organisasjonens verdier og forståelse av p-konsept i motsetning til eksternt rekrutterte ledere (Collins 2002).

Nicholl-Nixon(2005) trekker inn rekruttering av medarbeidere i sammenheng med å begrense organisasjonens indre politiske liv. Det er ikke plass til medarbeidere som fungerer som enkeltaktører med personlige agendaer. Gjennom en selektiv rekrutteringsprosess kan organisasjonen begrense politikk i organisasjonen.

*”The CEOs I interviewed often wanted to build the company to a scale by hiring senior managers with big-company experience. However without exception they also said that finding people whose values and mindset were compatible with the venture was more important than qualifications contained in a resume (Nicholls-Nixon 2005:84).”*

Visjonen som Nicholl-Nixon (2005) presenterer ved rekruttering av medarbeidere, begrunnes i hennes utvalg med et ønske om å verdsette talenter som også gjennom personlige egenskaper passer inn i organisasjonen. ”De riktige” folkene verdsettes, og det anses som leders oppgave å holde disse i organisasjonen gjennom å skape bånd mellom den enkeltes og organisasjonens mål. Denne tilnærmingen til menneskene i organisasjonen støttes av Collins tilnærming.

Barringer m.fler (2004) undersøkte i sin kvantitative studie av vekst en variabel som gikk direkte på rekruttering av medarbeidere. Denne variabelen ble testet i to utvalg, et med vekstvirksomheter og det andre utvalget bestående av ikke-vekst virksomheter. De fant i sin analyse ingen forskjell når det gjaldt selektiv rekruttering. Ikke-finansielle insentiver og medarbeideres grad av myndighet (employee empowerment) var variabler som heller ikke viste til en forskjell mellom disse utvalgene. Alle disse tre variablene burde i følge Collins’ antakelser være større i vekstvirksomheter på bakgrunn av at Collins i stor grad trekker inn identifisering med, og lojalitet til, virksomheten som en avgjørende faktor for muligheter for vekst. Barringer m. flere (2004) finner derimot at utvalget med vekstvirksomheter skiller seg fra de uten vekst i variabler som måler økonomibasert personalpolitikk. Denne måles med variablene økonomiske insentiver og aksjeopsjoner (Barringer, Jones m.fl. 2005:680). Dette resultatet står i skarp kontrast til Collins, som gjennom sin vektlegging av institusjonelle prinsipper mener at medarbeidernes lojalitetsforhold og ønske om å bidra til videreutvikling, må være fundert gjennom identifisering med organisasjonen, og ikke gjennom økonomiske insentiver (Collins 2002).

### **6.3.2 Hvordan vektlegges hovedkonseptet mennesker i de andre publikasjonene?**

I tillegg til de publikasjonene som er trukket frem, vektlegges også betydningen av medarbeiderne i (Baum, Locke m.fl. 2001; Sims og O'Regan 2006; Dobbs og Hamilton 2007; Macpherson og Holt 2007)

Det er for øvrig en ganske høy andel artikler som ikke trekker frem organisasjonsmedlemmer i den utstrekning som Collins vektlegger (Siegel, Siegel m.fl. 1993; Storey 1994; Smallbone 1995; Feindt, Jeffcoate m.fl. 2002; Freel og Robson 2004; Littunen og Virtanen 2006; Moreno og Casillas 2007). Det er på tross av dette rom for å anta at dette elementet i de fleste

publikasjonene gir medarbeiderne en selvfølgelig del av organisasjonen, men da mer gjennom de formelle strukturene som styrer dem. Dette er i samsvar med en instrumentell tilnærming til organisasjoners formelle strukturer (Scott 1981:32).

Gjennomgangen av litteraturen viser at dette elementet i varierende grad blir tatt med av de utvalgte publikasjonene som avgjørende faktor for vekst i små og mellomstore virksomheter. Det er en klar tendens at forklaringer som rettes mot menneskelige faktorer utelates i de kvantitative studiene, noe som kan sees i sammenheng med kompleksiteten en måling av slike forklaringer medfører.

## **6.4 Konfrontere brutale fakta**

I konseptet å *konfrontere brutale fakta* viser Collins til betydningen av at organisasjonen har et indre miljø som gjør at tendenser i omgivelsene blir oppfattet, og forsøkt omsatt i organisasjonsinterne tiltak på tross av hvilke mulige omfattende effekter dette kan ha for organisasjonen (Collins 2002:101). Det er ikke bare den informasjonen som passer organisasjonen best som skal bringes til overflaten, men også den som byr på utfordringer. Gjennom å konfrontere de brutale fakta kan virksomheten se situasjonen slik den egentlig er, og på bakgrunn av dette komme frem til de riktige beslutningene (Scott 1981:109).

### **6.4.1 Hvilken tilnærming har den utvalgte litteraturen til fakta og omgivelser?**

Siegel m.fl. (1993) indikerer i sin studie av små og mellomstore virksomheter at disse virksomhetene har behov for en nær kundekontakt for hele tiden å kunne følge med på hvilke behov kundene til en hver tid har. Det påpekes videre at denne variabelen vanskelig lot seg kvantifisere, og dermed ikke kan benyttes som et element for å forutsi vekst i disse virksomhetene (Siegel, Siegel m.fl. 1993:176).

Moreno og Casillas (2007) har ikke et omgivelsesperspektiv, men betegner sin eksterne tilnærming til vekst utelukkende gjennom hvilke økonomiske forutsetninger som ligger i virksomheten. Deres antakelser viser til hvordan økonomi kan fordre vekst gjennom tilbakeføring til virksomheten, eller gjennom å bli satt inn i lån og ulike investeringer som ikke fordrer vekst (Moreno og Casillas 2007:184).

Churchill og Lewis (1983) trekker i sin femstegsmodell først inn omgivelser i de tidlige stadier hvor det fokuseres på å opprette kunde- og leveringsforhold som gir virksomheten de ressursene som kreves for overlevelse. I deres tredje steg *suksess* vektlegges utvikling av lederrollen for å ha kompetanse til å møte utfordringer fra markedet. Her trekkes paralleller

mot de som ikke klarer en vekstutvikling fordi de sitter fast i en nisje eller markedssegment. Collins' antakelser om en realistisk forståelse til omgivelsene forklarer i likhet med Churchill og Lewis hvordan organisasjoner må ta inn informasjon fra omgivelsene for å kunne tilpasse seg endringer i markeder og oppnå vekst. Churchill og Lewis opererer i motsetning til Collins med klare steg i modellen som utgjør tidspunktet hvor virksomheten kan "ta av" og generere vekst. I denne fasen vektlegges omgivelser i en kompleks dimensjon, men fokuset ligger på hvorvidt ledelsen kan møte dette og ikke på hvordan organisasjonen selv møter og prosesserer informasjon fra omgivelsene. I Churchill og Lewis siste steg trekkes betydningen av å ha en fleksibel organisering for rask endring frem, men de viser ikke til en klar strategi for dette. I sin forståelse av omgivelser har Churchill og Lewis en klar instrumentell tilnærming hvor de primært forholder seg til økonomiske relasjoner og transaksjoner og ikke utdyper andre forhold (Churchill og Lewis 1983). Gjennom dette følger en antakelse av at de vektlegger også en instrumentell informasjonsbehandling uten at dette trekkes frem i publikasjonen.

Storey (1995) trekker i liten grad inn hvordan virksomheter må forholde seg til de brutale fakta, men antyder at variablene rundt markedsposisjonering og markedstilpassning er av betydning da særlig i forhold til strategi i sin modell av vekst.

I motsetning til de nevnte publikasjonene tydeliggjør Nicholl-Nixon (2005) i sin studie av vekstvirksomheter at strukturer er av stor betydningen for informasjonsstrømmen i organisasjonen. Informasjon erkjennes som det verktøyet som gjør det mulig for virksomheten å endre seg som følge av krav og dynamikk i omgivelsene. Dette samsvarer med Collins' antakelser rundt tilpassning til omgivelsene. I sin studie viser Nicholls-Nixon videre til hvordan de undersøkte vekstvirksomheter gjennom struktur gir informasjon fri flyt opp i systemet, og hvor miljø som har oppfordret til åpenhet og gitt rom for diskusjoner blir vektlagt. Gjennom et miljø for diskusjoner vektlegges verdien av å kunne utfordre etablerte antakelser, og gjennom dette komme frem til de mest hensiktsmessige løsningene (Nicholls-Nixon 2005:82). Denne tilnærmingen til informasjon og omgivelser er i stor grad sammenfallende med Collins' svinghjulkonsept. Betydningen av informasjonsflyten er i følge Collins en forutsetning for at virksomheten kan konfrontere de brutale fakta, og et miljø for diskusjon åpner for gode beslutninger som ikke tøyles av formelle strukturer (Collins 2002:92).



I tillegg til Nicholl-Nixons studie, trekker også Sims og O'Regan (2006) frem betydningen av markedsrelasjoner som en avgjørende faktor for vekst. En av lederne som ble intervjuet beskrev tilnærmingen til omgivelsene slik:

*"Our culture is outward looking – we continuously seek the next opportunity around the corner.(...) We stress creativity and have a reasonable toleration of risk (Sims og O'Regan 2006:950)."*

#### **6.4.2 Hvordan vektlegges perspektivet gjennom publikasjonene?**

Funnene som Nicholl-Nixon (2005) og Sims og O'Regan (2006) viser til i sine studier kombinerer Collins' konsepter på mennesker og virkelighetsoppfattning. De gir tydelig støtte til Collins' antakelser rundt betydningen av disse konseptene. Flere av artiklene som har blitt presentert (Siegel, Siegel m.fl. 1993; Storey 1994; Moreno og Casillas 2007) gir bare en undertone av hvilken betydning et fokus på omgivelsene gir for virksomhetene i vekstperioder, men går ikke i dyden på dette.

En stor andel av de utvalgte artiklene går i liten grad inn på variabler eller forklaringer som knyttes opp mot virksomhetenes virkelighetsforståelse eller tilnærming til omgivelser (Smallbone 1995; Feindt, Jeffcoate m.fl. 2002; Freel og Robson 2004; Barringer, Jones m.fl. 2005; Packham, Brooksbank m.fl. 2005; Littunen og Virtanen 2006; Dobbs og Hamilton 2007; Macpherson og Holt 2007).

#### **6.5 P-konsept**

Ved å presentere p-konseptet viser Collins hvordan virksomhetene trenger et kombinert perspektiv for å forstå hva de kan bli best på. Collins fremhever hvordan p-konseptet verken er et mål eller en strategi, men en *forståelse* av hva man kan bli best til.

Gjennom p-konseptets tre ringer må virksomheten fylle tre perspektiver for en forståelse av sitt p-konsept; (1) *Hva man kan bli best til i verden* knytter seg til den faktiske kompetansen og videreutvikling av denne som foreligger i virksomheten. (2) *Det som driver økonomien* hvilket produkt/vare det er som gir høyest fortjeneste. (3) *Det man brenner lidenskapelig for* knytter seg til den positive betydningen engasjement har som driver for utvikling (Collins 2002). På tross av Collins' avvisning av at mål, strategi og kjernevirksomhet er synonymt med et p-konsept, er det naturlig å se etter disse begrepene i litteraturen. Årsaken til dette er at disse begrepene er befestet innen organisasjonsteorien, og ikke oppfattes som motsetninger av p-konseptet til Collins. Det er for øvrig et klart skille mellom en instrumentell og en

institusjonell tilnærming til strategi, mål og kjernevirksomhet, og Collins' p-konsept er plassert i den institusjonelle tradisjonen.

### **6.5.1 I hvilken grad vektlegges p-konsepter i den utvalgte litteraturen?**

Av de presenterte artiklene tillegges i likhet med de nevnte hovedkonseptene også betydning av strategi eller visjon for virksomheten i forskjellig grad. Churchill og Lewis(1983) har også i dette perspektivet et instrumentelt fokus og bekrefter nærmest bare at en strategi må foreligge ettersom virksomheten generer økonomiske ressurser. I deres modell begynner de med å vise til hvordan strategi blir en overlevelseskunst, som kan videreutvikles ettersom virksomheten generer økonomiske ressurser. Churchill og Lewis viser ikke til noen form for strategiutforming utover at dette er en viktig ledelsesoppgave, og går ikke i detalj på hvordan virksomheter utvikler denne for å legge til rette for vekst i organisasjonen (Churchill og Lewis 1983). Siden strategiutvikling i liten grad blir belyst er det vanskelig å få et overordnet blikk på hva Churchill og Lewis egentlig mener bør ligge til grunn, og dermed trekke paralleller til Collins tilnærming. Churchill og Lewis belyser i stor grad strategi ut fra det perspektivet som Collins kaller *det som driver økonomien*. Det er for øvrig som følge av den instrumentelle tilnærmingen i deres modell grunn til å tro at strategiutforming vil være preget av klare mål og strategiformuleringer.

Storey (1995) viser til strategi som en av de tre viktigste faktorene for at virksomheter kan oppnå vekst. Gjennom sin studie identifiserer han hvilke forklaringer i selve strategien som kan legge til rette for vekst, men trekker ikke frem på hvilke premisser strategi utformes. Utover dette er viser Storey (1995) i likhet med Collins en forbindelse mellom strategi (begrepet Storey benytter) og de andre konseptene. Storey trekker inn opplæring av medarbeidere og ledelse, slik at de kan "formes" inn i organisasjonen. Teknologisk utvikling og markedsposisjonering legges også inn som en del av virksomhetsstrategien. Til forskjell fra Collins' fremstilling av et p-konsept, viser Storey til hvordan disse "konseptene" er en del av strategien i motsetning til hos Collins hvor de utgår fra den.(Storey 1994:144). I Collins svinghjulmodell blir mennesker, tenkning og handling testet opp mot p-konseptet, som en mal for disse å være sammenlignbar med.

Packham m.fler(2005) viser i sin studie til resultater som kobler sammen flere av Collins konsepter mot strategisk planlegging. Packhams strategiske planlegging tar ikke høyde for Collins inkludering av lidenskap. Derimot vektlegges strategi hos Packham m.fler som en nødvendig følge av vekst for å formalisere informasjonskanaler som igjen gir muligheter for

ledelsen å foreta valg (Packham, Brooksbank m.fl. 2005:491). Dette i motsetning til Collins som ser på p-konseptet som et utgangspunkt for vekst.

Smallbone (1995) nevner kort i sin tilnærming til strategi på hvilken bakgrunn strategi bør utformes:

*"The common theme is the tendency for the best performing companies to be those where the strategies for investment and the management of production are also closely linked to the firm's search for competitive advantages via product and market development(Smallbone 1995:7)*

Dette utdraget fra Smallbone (1995) kan knyttes opp mot den delen av Collins' p-konsept som retter seg mot kompetansen i virksomheten, og hvordan en erkjennelse av denne må utnyttes i markedet. Det gir for øvrig ingen forståelse av strategiens betydning for interne forhold, men fokuserer eksternt mot konkurransen i markedet.

### **6.5.2 Hvordan vektlegges p-konseptet i de andre publikasjonene?**

Det er en tydelig trend gjennom publikasjonene at ulike sider ved strategi vektlegges. Det er særlig den delen av strategi som kan vinkles mot Collins' *det som driver økonomien*, som identifiseres. Collins' del av p-konsept som ikke finner støtte i publikasjonen er i høy grad kravet om lidenskap, det er ingen publikasjoner som sier noe om

I flere studier ligger en visjon, mål eller strategi som bakteppe for undersøkelsene. Betydningen av disse anerkjennes men det gis ikke innsikt i hvordan disse har blitt utformet, eller hva som egentlig legges i begrepet (Siegel, Siegel m.fl. 1993moreno; Baum, Locke m.fl. 2001; Barringer, Jones m.fl. 2005; Nicholls-Nixon 2005; Littunen og Virtanen 2006; Dobbs og Hamilton 2007; Macpherson og Holt 2007).

I et fåtall av publikasjonene nevnes ikke dette elementet i det hele tatt (Feindt, Jeffcoate m.fl. 2002; Sims og O'Regan 2006)

## **6.6 Kultur som disiplin**

Kultur som disiplin inngår hos Collins i hans hovedstadium disiplinert handling. Fra dette utledes betydningen av å ha en organisasjonskultur som stemmer med p-konseptet i virksomheten. Gjennom at organisasjonskulturen er fundert i p-konseptet unngås i følge Collins en formell struktur som hemmer den innovative siden av organisasjonen. Medlemmene vurderer gjennom kulturen handlinger opp mot p-konseptet i stedet for å forholde seg til retningslinjer fundert i de formelle strukturene. Disse strukturene settes ikke

klart fram hos Collins, men kan sammenlignes med en kultur som institusjonaliseres ut fra virksomhetens visjon.

### **6.6.1 I hvilken grad kan disiplin som kultur gjenfinnes i litteraturen?**

Det er et fåtall av publikasjonene som tar med dette konseptet rundt virksomhetsvekst. På den andre siden fremstiller disse uformelle strukturene og kulturer i en tilnærming som stemmer med Collins' hovedkonsept disiplin som kultur.

Macpherson og Holt (2007) finner i sin litteraturreview på studier av virksomhetsvekst i små bedrifter at lederens innflytelse bør gå utover etablering av de formelle strukturer, og inn i de uformelle strukturene i organisasjonen for å sikre et innovativt miljø for vekst.

*"It is important then that entrepreneurs reflect critically on routines and be proactive in implementing both structures and cultures that support innovative behavior (Macpherson og Holt 2007:178)."*

Begrunnelsen for fokus på de uformelle strukturene er hos Macpherson og Holt fundert i to antakelser. Den første fokuserer på det økonomiske aspektet ved administrativ innsparing, mens den andre, i likhet med Collins, vektlegger informasjonsflyt og muligheter for å kunne ta sjanser og utfordringer (Macpherson og Holt 2007).

Nicholl-Nixon(2005) vektlegger i høy grad de prinsipper av organisering som faller inn under Collins' syn på disiplin som kultur. Den type organisering som introduseres begrunnes i behovet for å ha en fleksibilitet i organisasjonen gjennom å gi medlemmene rom og tillit til å handle utover de formelle strukturene. Til grunn for denne selvorganiseringen ligger en virksomhetsstrategi som må utformes i virksomhetens stabile perioder. Selve utformingen av strategien blir ikke vektlagt, men det er en forutsetning at denne eksisterer. Nicholl-Nixons trekker også frem hvordan en overordnet visjon er med på å innlemme organisasjonsmedlemmene. Gjennom en identifisering med en overordnet visjon, blir utvikling av en organisasjonskultur fundert i, og utgår fra, organisasjonsmedlemmene (Nicholls-Nixon 2005:81). Dette perspektivet på organisasjonskultur er i stor grad i overensstemmelse med Collins' tilnærming til konseptet, og peker også på medlemmenes rolle både i forhold til identifisering med virksomhetens visjon og som utgangspunkt for kultur. Disse henger tett sammen i Collins' fremstilling, fordi gjennom en etablert forståelse av p-konseptet kan medlemmene handle i forhold til det, og en disiplinert kultur vil oppstå som retter seg etter p-konseptet (Collins 2002:151).

## **6.6.2 Hvordan vektlegges betydningen av organisasjonskultur i de andre publikasjonene?**

Et klart flertall av publikasjonene fokuserte ikke på den kulturelle tilnærmingen Collins' vektlegger i svinghjulkonseptet.. En mulighet for dette kan i likhet med årsaken til utelatelse av *betydning av mennesker* i organisasjonen være, at de kvantitative studiene fokuserer på direkte målbare variabler (Siegel, Siegel m.fl. 1993; Baum, Locke m.fl. 2001; Feindt, Jeffcoate m.fl. 2002; Freel og Robson 2004; Barringer, Jones m.fl. 2005; Littunen og Virtanen 2006; Sims og O'Regan 2006; Moreno og Casillas 2007). Blant publikasjonene med kvalitativ tilnærming antas det at disse forklaringene er blitt utelatt på bakgrunn av et ensidig overordnet fokus i publikasjonene (Churchill og Lewis 1983; Storey 1994; Smallbone 1995; Packham, Brooksbank m.fl. 2005; Dobbs og Hamilton 2007; Macpherson og Holt 2007).

## **6.7 Teknologi som akselerator**

I dette hovedperspektivet som i *kultur som disiplin* finner en koblingen til p-konseptet gjennom de disiplinerte handlinger. Collins trekker frem betydningen av at virksomhetene må holde seg tro mot p-konseptet også hva angår teknologiske nyvinninger. Omgivelsenes påtrykk i form av myter som gir uttrykk for suksess gjennom teknologi må veies tungt mot p-konseptet. Relevans for p-konseptet må være avgjørende for at en virksomhet skal implementere ny teknologi. Med dette leder Collins oss til antakelsen om bruk av teknologi som akselerator for utvikling, og ikke som et mål i seg selv.

### **6.7.1 I hvilken grad vektlegges en tilnærming av teknologi som akselerator i den utvalgte litteraturen?**

Teknologi som akselerator kan oversettes til strategisk bruk av teknologi i virksomheter. Ved å anta at strategi, visjon eller kjernekonsept kan sidestilles med Collins' p-konsept, med forbehold om betydningen av lidenskap, finnes en strategisk tilnærming til teknologi i flere av de utvalgte publikasjonene.

Siegel m.fl. (1993) avdekker i sin studie mellom høy – og lavvekst virksomheter at det er en betydelig forskjell mellom disse når det gjelder bruk av ny teknologi. Forfatterne viser til at høyvekst virksomhetene i høyere grad benytter seg av teknologi, men kobles ikke direkte i sammenheng med strategi (Siegel, Siegel m.fl. 1993:173). På bakgrunn av dette kan man ikke konkludere, men anta at bruken av teknologi er i samsvar med virksomhetens strategi eller målformulering.

Feindt m.fler (2002) viser til hvordan også høyteknologiske virksomheter må ha strategiske ideer bak teknologiutvikling, men går i liten grad inn på disse ideene i studien:

*“The role of technology is to support the critical success factors, rather than act as a critical success factor itself. Certainly the technology matters, it helps to put a business strategy into effect, but it is just a means to an end(Feindt, Jeffcoate m.fl. 2002:6; Nicholls-Nixon 2005:81).”*

Barringer m. fl. (2005) viser i sin analyse til anvendelse av teknologi som enkeltvariabel ved sammenligning av vekst og ikke-vekst virksomheter. Denne variabelen ble kodet med ”high tech” og ”low tech”. Resultatet ga ingen betydelig forskjell mellom disse to utvalgene (Barringer, Jones m.fl. 2005:675). Denne variabelen settes for øvrig ikke i sammenheng med andre elementer og fremstår i en separat analyse, slik at den kan ikke trekkes inn som av betydning for en analyse basert på Collins’ svinghjulkonsept.

Feindt m.flere (2002) identifiserer suksessfaktorer som ikke faller inn under Collins’ hovedkonsepter. I denne studien vektlegges i høy grad bransjespesifikke tilnærming, men hovedkonseptet teknologi fremkommer likt med Collins’ tilnærming sett bort fra dette.

En annen tilnærming finnes hos Storey (1995) som har bygget opp sin egen modell basert på tre hovedelementer. Disse tre elementene er entreprenør, virksomhet og strategi. I det tredje elementet strategi trekkes teknologisk utvikling inn som en forklarende faktor som gir en positiv sammenheng til vekstvirksomheter (Storey 1994). Storeys tilnærming til vekst er ulik Collins, men gir en bekreftelse på antakelsen om at teknologi ikke kan fungere som en egen forklaring, men må settes i sammenheng med virksomhetsstrategi. Dette siste punktet i Collins’ svinghjulkonsept er i stor grad med på å vise sammenhengene mellom konseptene. De har tilknytning til hverandre, og sier på egenhånd lite om prosessen rundt.

### **6.7.2 Hvordan belyses teknologi i utvalgt litteratur?**

Det siste hovedperspektiv i Collins’ svinghjulkonsept viser i stor grad enighet innenfor de organisasjonsteoretiske perspektivene og kan oppfattes som en selvfølgelighet. Det fremkommer heller ikke i den utvalgte litteraturen at eventuelle sammenligningsselskaper er mer mottakelig for omgivelsenes påvirkning i forhold til teknologianvendelse enn vekstvirksomhetene. Ingen publikasjoner retter heller fokus spesielt mot den type påvirkning fra omgivelsene som kan føre til at teknologien blir målet eller unødvendig implementert.

En hovedvekt av publikasjonene fokuserer i liten grad på teknologi (Churchill og Lewis 1983; Nicholls-Nixon 2005; Littunen og Virtanen 2006; Sims og O'Regan 2006; Dobbs og Hamilton

2007; Macpherson og Holt 2007; Moreno og Casillas 2007). Mens et fåtall publikasjonene trekker ikke inn teknologi som påvirkningsfaktor for vekst (Smallbone 1995; Freel og Robson 2004; Packham, Brooksbank m.fl. 2005).

## **6.8 Trekk fra litteraturen som ikke tydeliggjøres i svinghjulkonseptet**

Jeg vil her trekke frem de elementene som ble vektlagt i den utvalgte litteraturen, men som ikke kan settes direkte inn i svinghjulkonseptet. Det første elementet *entreprenøren* viser i motsetning til ledelseskonseptet hos Collins, til entreprenørens rolle og betydning for virksomheten. De fleste publikasjonene som har et entreprenørskapsfokus har også blitt trukket inn under Collins' ledelseskonsept. De tydeliggjøres her for å vise at mange publikasjoner fokuserer på eksplisitte entreprenøroppgaver, som å skaffe finansiering, bygge kunderelasjoner o.l. Flere av publikasjonene fokuserer også på begrensningene ved entreprenørens rolle, og anbefaler spesialisert ledelse etter hvert som virksomheten vokser. Collins' konsepter er svært vide, og kan gi grunnlag for vide sammenligninger. Med det er her valgt å skille synet på entreprenøren ut, for å vise hvilken rolle den har i utvalgte forskningen.

Virksomheten som enhet trekkes også inn i mange publikasjoner. I disse variablene var fokus på størrelse og bransje i stor grad dominerende. Ekstern finansiering trekkes også frem som et element av stor betydning, her rettes fokus på eierskap og investeringspolitikk.

### **6.8.1 Entreprenørens rolle**

I den utvalgte forskningslitteraturen settes ledelsesperspektivet i liten grad direkte opp mot ledelse av større virksomheter. En studie som nevner dette eksplisitt er Packman m.fl.(2005), som fremsetter en tese om at ledelse i små virksomheter er en helt annen aktivitet enn i større virksomheter. *"The majority of these differences concern the lack of specialist expertise, managerial time and resources (Packham, Brooksbank m.fl. 2005:484)."* Forfatterne viser til hvordan en entreprenørs genialitet ved start- eller gjennombruddstidspunkt kan endres til en inkompetent leder når virksomheten når et nytt stadium som krever andre ferdigheter. En stor andel av publikasjonene trekker inn de spesifikke sidene av entreprenørskap i sin tilnærming til vekst i små og mellomstore virksomheter (Churchill og Lewis 1983; Storey 1994; Baum, Locke m.fl. 2001; Feindt, Jeffcoate m.fl. 2002; Freel og Robson 2004; Nicholls-Nixon 2005; Packham, Brooksbank m.fl. 2005; Sims og O'Regan 2006). Denne tilnærmingen går spesifikt inn på hvilket ressursgrunnlag entreprenøren tar med seg inn i virksomheten, eller skaper i form av eksterne forbindelser. Av disse ressursene vektlegges spesielt den økonomiske dimensjonen, og hvilken betydning denne har for virksomheter som satser på vekst.

## 6.8.2 Virksomheten og ekstern finansiering

Flere studier trekker inn beskrivelser av virksomheten ved analysering av årsaker til vekst (Storey 1994; Freel og Robson 2004; Barringer, Jones m.fl. 2005; Macpherson og Holt 2007; Moreno og Casillas 2007). Hos Storey (1994) er denne forklaringen en del av de tre perspektivene han finner i sin studie. En tendens gjennom disse publikasjonene er vektleggingen av størrelse, alder og bransjer som forklaringsvariabel. Moreno og Casillas(2007) bruker i sin kvantitative analyse disse variablene som hovedtilnærming til vekst, mens de utelukker de myke variablene gjennom å oppfordre til videre forskning på disse. En forklaring for denne endimensjonale tilnærmingen, kan være som antydnet i kapittel 6.3.2 at valg av metode begrenser dette. Det er også verdt å merke seg at flere artikler har en klart teknisk og instrumentell tilnærming som ikke vektlegger de myke faktorene i samme grad som de institusjonelle tilnærmingene.

## 6.9 Avslutning

I denne delen har jeg gjennom bruk av en bestemt og begrunnet kartleggingsmetode trukket frem hvilke konsepter fra Collins' svinghjul som får støtte i den utvalgte litteraturen som ligger til grunn for denne avhandlingen. I denne avsluttende delen vil jeg svare på min problemstilling: *"I hvilken grad har Jim Collins' teori om svinghjulet også forklaringskraft når det gjelder virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?"*

Som en oppfølging av dette vil avhandlingens andre problemstilling trekkes frem for å belyse hvorvidt enkelte elementer synes å ha større forklaringskraft enn andre, uttrykt i dette spørsmålet: *"Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur?"*

Collins' svinghjulkonsept er gjennom sin oppdeling av seks hovedkonsepter grunnlaget for å se hvorvidt noen av disse vektlegges mer enn andre. Tabellen nedenfor viser hvorvidt de utvalgte artiklene belyser hele eller deler av hovedkonseptene; (1) femtenivåledelse, (2) først hvem deretter hva (medarbeiderfokus), (3) å konfrontere brutale fakta, (4) P-konsept, (5) kultur som disiplin og (6) teknologi som akselerator. I tillegg til de elementene som inngår i svinghjulet er ytterligere tre perspektiver på vekst i små og mellomstore virksomheter utledet fra publikasjonene som følge av at de vektlegges i stor grad. Disse tas med for å belyse dette; (7) entreprenøren, (8) virksomheten og (9) betydningen av ekstern finansiering. På grunn av plasshensyn er konseptene i tabellen nummerert. Markering (X) angir at publikasjonen gir støtte til Collins, mens (-) markerer at publikasjonene belyser elementene fra andre



perspektiver. Spesielt i ledelsestilnærmingen viser markering (-) til et klart instrumentelt fokus, som ikke er i overensstemmelse med Collins.

**Analyserte publikasjoners innhold vurdert i forhold til svinghjulkonseptets seks elementer (1-6), samt tre øvrige elementer (7,8,9).**

Forfatter(e):	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nicholl-Nixon (2005)	X	X	X	X	X			-	
Packham m.fler (2006)	X	X		X				-	-
Smallbone (1995)	X								
Dobbs og Hamilton (2007)	X	X				X			-
Freel og Robson (2004)							-	-	
Siegel m. flere(1993)	-	-	-	X		X			
Sims og O'Reagan (2006)	X	X	X	X					
Littunen og Vartinen (2006)	X								-
Feindt (2002)			X			X		-	-
Churchill og Lewis (1983)	-	-	X					-	-
Storey (1994)	-	-		X			X	-	-
Moreno og Casillas(2007)	-	-					X		-
Macpherson og Holt(2007)	X	X			X		X		
Baum m.fl. (2001)	X	X	X	X				-	
Barringer m.fl.(2004)	X	-		X			X		

1	Ledelse
2	Mennesker
3	Fakta
4	P-konsept
5	Kultur
6	Teknologi
7	Virksomheten
8	Entreprenøren
9	Finansiering

**6.9.1 Forsknings spørsmål 1: I hvilken grad har Jim Collins' teori om svinghjulet også forklaringskraft når det gjelder virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?**

For å svare på min problemstilling vil jeg først trekke inn de kombinasjonene av hovedkonseptene i svinghjulkonseptet som ser ut til å forekomme hyppigst i den utvalgte litteraturen.

**Kombinasjoner av hovedkonseptene**

Det fremkommer tydelig at de fire første hovedkonseptene; ledelse, medarbeidere, konfrontasjon av fakta og p-konseptet er de hyppigste forekommende kombinasjonene som gjenfinnes i den utvalgte litteraturen. Det er nærmere bestemt fire publikasjoner hvor denne kombinasjonen forekommer (Baum, Locke m.fl. 2001; Nicholls-Nixon 2005; Packham, Brooksbank m.fl. 2005; Sims og O'Regan 2006).

Publikasjonene som fokuserer på disse hovedkonseptene i undersøkelser av årsak til vekst i små og mellomstore virksomheter, gjør også det i flere av tilfellene gjennom *eksplisitt* å

trekke linjer mellom de ulike konseptene. Det argumenteres altså for at disse elementene henger sammen, og dette fremkommer særlig tydelig i enkelte artikler. Et eksempel her er det komplekse perspektivet som Nicholls-Nixon (2005) trekker inn i sin kvalitative langtidsstudie. Det uttalte hovedfokuset er her ledelse, men sammenhengene til de andre konseptene kommer tydelig frem gjennom dette elementet. Dette betyr altså at det er stort sammenfall i dette arbeidet med Collins' svinghjulkonsept hvor elementene utløser og avløser hverandre.

Sims og O'Reagan (2006) utfører en studie med både kvantitative og kvalitative tilnæringer og data. Det er i publikasjonens kvalitative del at forholdet til svinghjulkonseptet blir tydelig gjennom resultater utledet fra intervju av leder i små og mellomstore virksomheter. Også her er sammenhengen mellom konseptene svært tett, og omtales i avledningen av hverandre. Ledelsens oppgave, medarbeidere, fakta og mål er nært knyttet opp til hverandre og blir anerkjent som betydningsfulle elementer for en utvikling mot vekst.

Disse aspektene som er utdypet ovenfor, finnes også i Baum m.fl. (2001) og Packham m.fl. (2005), hvor betydningen av lederens egenskaper i stor grad knyttes videre opp mot medlemmene i organisasjonen både gjennom selektiv ansettelse og motivasjon.

Alle de presenterte artiklene vektla en strategi eller mål som bakgrunn for en vekstutvikling. Ledelsens innflytelse i denne prosessen ble trukket delvis inn, men ikke tydeliggjort nok til å gi grunnlag til å trekke noen avgjørende slutninger på bakgrunn av. Det kan derimot antas at det foreligger en visjon bak både strategi og mål, hovedsakelig på bakgrunn av den vekt organisasjonsmedlemmene og de uformelle strukturene i organisasjonen gis. Dette vil i tilfellet støttes både av Collins, og et mer fundert institusjonelt organisasjonsperspektiv.

De publikasjonene som hadde en utpreget instrumentell retning, var også de som i størst grad vektla de "nye" elementene som ble identifisert gjennom analysen. Hovedvekten av de artiklene som best kan forklares gjennom et instrumentelt perspektiv, fokusert også på de formelle elementene ved virksomheten og de økonomiske aspektene i tilknytning til finansiering. Dette bekrefter todelingen i den utvalgte litteraturen mellom en instrumentell retning og en institusjonell retning, og hvordan dette gjenspeiles mot et konsept som svinghjulet som i sin helhet må kunne sies å ha en institusjonell plattform.

## 6.9.2 Et tankekors

Mot slutten av analysen av mine review-data opp i mot Collins' teori melder det seg en uro og et tankekors; I hvilken grad har Collins og de forskerne jeg har gått gjennom publikasjonene til virkelig kommet dypt nok ned i "hemmelighetene" som kan forklare hvorfor noen virksomheter vokser og blir fremragende mens andre ikke gjør det? Kan det tenkes at kompleksiteten i feltet er langt større enn det som fremgår fra den utvalgte litteraturen og at hemmelighetene bak vekst og suksess fortsatt er en hemmelighet, selv etter disse publikasjonene som alle tar mål av seg å avsløre dem?

Med et kritisk blikk på Collins, kan man si at han beveger seg på et relativt abstrakt plan. Det gir grunnlag til å undres over hva "lederskap av femtenivå" egentlig betyr i praksis i de enkelte virksomheter, og ikke minst: i hvilken grad dette er en type lederskap som kan konkretiseres, operasjonaliseres og dermed lett overføres og tas i bruk i andre virksomheter som ønsker å imitere suksessformelen.

Litt av samme kritikk kan i prinsippet også rettes mot de publikasjoner som jeg har analysert og som angår vekst i små og mellomstore bedrifter. Har disse publikasjonene som er fundert i en mer akademisk forskningstradisjon avslørt "vinnernes hemmeligheter", eller er det slik at vi også her må klare oss med nokså generelle begreper tatt ut fra og anvendt på større utvalg virksomheter – og der det som faktisk leder til suksess eller til det motsatte i hvert enkelt tilfelle fortsatt ligger godt gjemt for oss? Til dette har jeg ikke noe klart svar – og det må følgelig med nødvendighet forbli et tankekors.

## 6.9.3 Forskningsspørsmål 2: Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur?

### De enkeltvise konseptenes forankring i utvalgt litteratur

Denne delen av analysen blir rettet mot å svare på den andre delen av problemstillinga: *Blir enkelte av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur?*

I dette forskningsspørsmålet trekkes konseptene ut av svinghjulkonseptet, og tas dermed ut av sin opprinnelige sammenheng. På den andre siden kan de elementene som hyppigst trekkes inn i den utvalgte litteraturen på vekst i små og mellomstore virksomheter identifiseres.

En forklaring som går igjen i stor grad i litteraturen er fokus på ledelse av vekstvirksomheter. Her kan det trekkes inn et todelt fokus som i ulik grad gir støtte til Collins' antakelser i

svinghjulkonseptet. Ledelse som samlebegrep vektlegges i tilnærmet alle analyserte publikasjoner, men litteraturen som omhandler vekst i små og mellomstore bedrifter vektlegger i tillegg entreprenørskap i veldig stor grad og gir dermed ledelseskonseptet et tilleggselement. Collins derimot trekker i liten grad fram de utfordringer som entreprenører til forskjell fra den profesjonelle leder står ovenfor enten det gjelder i oppstartsfaser, eller i vekstfaser. Det er derimot det overordnede perspektivet som trekkes inn i Collins' behandling av entreprenørskap, mens en stor andel av de analyserte publikasjoner fokuserer på reelle utfordringer som kobles opp mot hvordan økonomiske ressurser skal sikres. Dette fremgår også klart gjennom det fokus som legges i utvalgt litteratur nettopp på de økonomiske perspektivene forbundet med vekst.

Perspektiver på medarbeidere er i stor grad delt i litteraturen hvor det går et klart skille mellom en instrumentell og en institusjonell tilnærming. Publikasjonene som i liten grad tillegger medarbeiderfaktoren vekt, har en klart teknisk tilnærming til vekst og behandler medarbeiderne som deler av en strategisk tilnærming gjennom den formelle kompetansen de tar med seg inn i organisasjonen. Her kan et eksempel tas fra Storey (1994) som legger opplæring av ansatte inn under virksomhetsstrategien. De publikasjonene som ligger mer på linje med Collins' institusjonelle tilnærming, vektlegger de uformelle strukturene og ser også hvordan virksomheter gjennom selektiv rekruttering kan forebygge en et indre politiske liv i organisasjon. Det er særlig Nicholl- Nixon (2005) som trekker inn dette aspektet, for å hindre at organisasjonsmedlemmer handler ut fra egne mål.

Et klart skille finnes også i litteraturen som fokuserer på hvordan virksomhetene vektlegger virkelighetsforståelsen. I de studiene hvor dette var det eneste eller et av få konsepter med tilknytning til Collins' svinghjulkonsept, var fokus i stor grad knyttet opp mot de mer tekniske aspektene *formelle trekk ved virksomheten og økonomiske aspekter*. Disse publikasjonene fokuserte hovedsakelig på omgivelsene gjennom de økonomiske forbindelsene i kunde – og leveringsforhold. Her var også tilnærmingen til virkeligheten av en instrumentell karakter, hvor påtross av at de formelle strukturene for informasjonsstrømmer ikke eksplisitt ble trukket frem kan anta at disse ligger til grunn for tilnærmingen til omgivelsene.

Et viktig moment som er gjennomgående i Collins' svinghjulkonsept er hvordan hans forståelse av et p-konsept må utarbeides og ligge til grunn for hvordan organisasjonen fungerer. Gjennom analysen av litteraturen fremkommer mål, strategi og visjoner som allerede etablerte strukturer som i liten grad belyses gjennom et vekstperspektiv. Mål, strategi

og visjoner knyttes tett opp mot entreprenørens rolle i studier av små og mellomstore bedrifter noe som gir et annet utgangspunkt og et annet fokus enn ved utforming eller spissing av p-konsepter i større og mer etablerte organisasjoner. Dette leder over til det siste elementet litteraturen i stor grad trekker inn, betydning av virksomheten både i størrelse og i forhold til bransje. Collins vektlegger ikke bransjer i sin analyse av de fremragende virksomhetene, og viser til hvordan svinghjulets prinsipper er uavhengig av bransje. Men det kan tenkes at denne faktoren er av betydning for små og mellomstore virksomheter fordi de i større grad må tilpasse seg bransjen enn Collins studerte utvalg av fremragende virksomheter.

### **Er det noen konsepter fra svinghjulet som i liten grad gjenfinnes i utvalgt litteratur?**

Det er svært tydelig i den utvalgte litteraturen at Collins' hovedkonsepter *disiplin som kultur* og *teknologi som akselerator* er de konseptene som i minst grad kan gjenfinnes i litteraturen. Disiplin som kultur trekkes frem i to publikasjoner gjennom fokus på uformelle strukturer, hvorav Macpherson og Holt (2007) belyser dette i en litteraturreview og Nicholl-Nixon (2005) viser til en kvalitativ studie av to virksomheter som har opplevd vekst. Macpherson og Holt finner i sin studie begrunnelse for en todelt tilnærming til dette basert på et økonomisk perspektiv og mulighetene de uformelle strukturene gir til fleksibilitet. Nicholl-Nixon viser til en organisasjonskultur på linje med Collins, som defineres som en type selv-organisering med utgangspunkt i etablert visjon i virksomheten.

### **6.9.4 Avslutning**

Gjennom analysen av den utvalgte litteraturen går det tydelig frem at vektlegging av Collins' svinghjulkonsept er spredt og behandles i stor grad som enkelt variabler med få unntak. Kompleksiteten det medfører å studere en vekstprosess i sin helhet blir tydeliggjort gjennom å studere de ulike publikasjonene. Dette kan forklares hovedsakelig gjennom to innfallsvinkler. Metodens betydning i studiene kommer svært tydelig frem, da hovedvekten av publikasjonene med kvantitativ tilnærming ikke vektlegger de institusjonelle perspektivene ved Collins' svinghjulkonsept. Dette kan forklares ved at disse elementene er vanskelig å gjøre målbare, samtidig som det krever store ressurser for å gjøre dybdeanalyse av så store utvalg som de kvantitative studiene baserer seg på. De kvalitative studiene baserer seg på færre utvalg, og publikasjonene som danner grunnlaget for denne analysen har i stor grad vektlagt en institusjonell tilnærming, samtidig som teknisk målbare variabler har blitt utelatt.

Det andre punktet knyttes også opp mot kompleksiteten av å studere virksomhetsvekst i et helhetlig perspektiv. Dette krever store ressurser, og mange teoretiske innfallsvinkler for å gi

en helhetlig forklaring. Collins' svinghjulkonsept går ikke ned på detaljnivå i samme grad som hovedvekten av den utvalgte litteratur og trekker dermed opp de overordnede linjene i en utvikling fra god til fremragende. Dette leder til forskjellen i analysenivå mellom Collins' svinghjulkonsept og den utvalgte litteraturen på små og mellomstore virksomheter.

Svinghjulkonseptet til Collins er i stor grad en overordnet tilnærming til overganger fra god til fremragende. Det er de store linjene som trekkes inn og disse belyses av flotte eksempler for å vise disse store sammenhengene. Publikasjonene i mitt utvalg viser i stor grad også til eksempler fra studiene, men de er tatt fra et operasjonelt nivå, til forskjell fra Collins sitt mer visjonære nivå.

Forskningsspørsmål: I hvilken grad har Jim Collins' teori om svinghjulet også forklaringskraft når det gjelder virksomhetsvekst i små – og mellomstore bedrifter?

Analysen viser på tross av at det er vanskelig å konkludere for svinghjulets anvendelse i studier av små og mellomstore bedrifter, at konseptene i stor grad treffer en kjerne i litteraturen. Det er i særlig grad hovedkonseptene *ledelse, mennesker, fakta og p-konseptet* som kan støttes i litteraturen rundt vekst i små og mellomstore virksomheter. Dette også gjennom hvordan disse kombinasjonene var i klar sammenheng med hverandre, og ble behandlet ut fra fokus på en overordnet visjon. Det settes for øvrig et tankekors ved i hvilken grad Collins og den utvalgte litteraturen i stor nok grad berører det som faktisk skjer i små og mellomstore vekstvirksomheter.

Forskningsspørsmål: Blir noen av hovedkonseptene i svinghjulet vektlagt mer enn andre i utvalgt forskningslitteratur?

Av de konseptene som vektlegges mer enn andre er det ledelse som i trekkes frem i tilnærmet alle artiklene. Perspektivene på ledelse støtter i varierende grad Collins' tilnærming, men alle bortsett fra to publikasjoner ser på vekst i små og mellomstore virksomheter gjennom et hovedfokus på ledelse.

Behovet for studier som dekker flere aspekter ved vekst i små og mellomstore virksomheter er like fullt tilstedet, noe som også trekkes tydelig frem i den gjennomgåtte litteratur. Dette underbygges også gjennom identifiseringen av tre elementer som i liten grad blir berørt i svinghjulkonseptet: entreprenørskap, tekniske aspekter ved virksomheten og økonomiske strukturer.

## **7 Epilog**

I denne avhandlingen har jeg i lys av Jim Collins' svinghjulkonsept sett på et utvalg publikasjoner som omhandlet vekst i små og mellomstore virksomheter. Ved å gå gjennom svinghjulets oppbygning av konsepter, har disse også blitt satt i et organisasjonsteoretisk rammeverk for støtte i analysen. Analysen ble utført på bakgrunn av informasjon gjennom avhandlingens valgte kartleggingsmetode. Innholdskartene bidro til å strukturere og systematisere publikasjonenes innhold. I analysedelen ble svinghjulkonseptet testet opp mot utvalgt litteratur. Som følge av avhandlingens analysedel ble kombinasjonen av fire hovedkonsepter identifisert som de som fant størst støtte i utvalgt litteratur. Disse hovedkonseptene var ledelse, medarbeider, konfrontasjon av fakta og p-konseptet. Gjennom fire publikasjoner ble disse hovedkonseptene sett i sammenheng med hverandre og var basert, i likhet med Collins' tilnærming på en underliggende strategi eller visjon. Et tankekors settes for øvrig ved hvorvidt det hos Collins og den utvalgte litteratur faktisk avdekker veien mot vekst, eller om abstraksjonsnivået er for langt unna det som faktisk inntreffer i små og mellomstore virksomheter.

Enkeltkonseptene fikk også støtte fra den utvalgte litteraturen, men dette da løsrevet fra svinghjulkonseptet. Fokus på ledelse er tilstedet i tilnærmet alle publikasjonene, og ved bruk av kartleggingsmetoden ble også andre elementer utenfor svinghjulet som var gjennomgående for litteraturen identifisert. Dette bidro til å avdekke aspekter som ansees som viktige ved analysering av små og mellomstore virksomheter i vekst. Entreprenørens rolle var en del av tilnærmingen i størstedelen av litteraturen, sammen med de formelle aspektene ved virksomheten og økonomiske forutsetninger.

### **7.2 Egne refleksjoner**

Da jeg tok fatt på denne avhandlingen fremsto Collins' svinghjulkonsept egentlig ganske klart for meg. Jeg antok at dette ville være et overkommelig rammeverk å benytte for å teste et slikt konsept opp mot mer etablert forskning. Litteraturen på feltet derimot var på den andre siden en utfordring. Dette viste seg å være halvveis feil, da begge delene viste seg å bli en stor utfordring etter hvert som skriveprosessen startet.

#### **Litteraturen**

Litteraturen på emnet var relativt spredt i forhold til tilnærming. Det er en klar mangel på heldekkende studier, og dette ble også etterlyst i tilnærmet alle publikasjonene. I tillegg til

dette virket det som at dette feltet faller litt bort når det blir snakk om virksomhetsvekst hvor fokus primært ligger på de store selskapene. Dette spredte en usikkerhet hos meg i forhold til hvorvidt jeg hadde fanget opp de sentrale bidragene innenfor dette feltet. Jeg støttet meg da i hovedsak til mine utvalgsriterier, for å begrunne mine valg. I etterkant av analysen, ser jeg for øvrig at det ville vært hensiktsmessig å ha inkludert en typisk kvalitativ studie for å belyse dette, i stedet for to kvantitative studier med diskriminant innholdsanalyse.

### **Jim Collins' "Good to Great"**

Collins' tilnærming i "Good to Great" kan i utgangspunktet fremstå ganske oversiktlig, men etter hvert som dette skulle utdypes bredte kompleksiteten i svinghjulet seg. For det første legges konseptene på et svært generelt nivå, samtidig som det vises til eksempler og analogier for å belyse disse. Noen av de historiske skildringene er enklere enn andre å forstå, samtidig som konseptene ikke eksplisitt forklares. Et eksempel på dette er Collins' beskrivelse av kultur som disiplin, hvor han trekker inn en pilot som kommer utfor en uforutsigbar situasjon, og dermed må ta sine egne valg. Denne beskrivelsen legger også til en hel del dramatik, ettersom piloten må ta valgene på vegne av alle menneskene i et passasjerfly. Disiplin som kultur sammenlignes da med hvordan piloten må gjøre sine egne valg når manøvreringen i uforutsette situasjoner må gjennomføres, og disse valgene er det som *er* den disiplinerte kulturen. Etter en to siders lang flytur sier Collins til slutt:

*"Poenget med denne analogien er at da vi så på de indre flyruteforholdene i GtG-selskapene, ble vi minnet om det beste elementet i ruteflymodellen, nemlig frihet under ansvar innenfor et velutviklet systems rammer (Collins 2002:150)."*

Gjennom denne historien forstår jeg hva Collins mener, fordi jeg ser for meg hele situasjonen i all sin dramatik, men samtidig gis det ikke en klar og tydelig forklaring på dette. Dette er noen tanker jeg spesielt gjorde meg rundt Collins' konsepter som omhandler menneskene, altså ledelse, medarbeider og kultur. De gir en klar forståelse av hva forfatteren vil formidle, men det tas ikke ned fra sitt abstrakte nivå, noe som er presisert i avsluttende del av analysen med avsnittet *uro og et tankekors*.

Tilnærmingen til p-konsept må sees til dels bort fra i denne sammenheng, hvor Collins presenterer en detaljert oppskrift for hvordan dette skal jobbes frem, både i forhold til hvilke personer som skal være en del av dette, tidsaspekt og generelle retningslinjer for prosessen. P-konseptet fremstår på denne måten som den *faktiske* oppskriften Collins vil vise oss i "Good to Great".



Et aspekt som jeg ønsker å trekke inn til slutt er oppslutningen rundt populær- management litteraturen i motsetning til forskningslitteratur blant ledere særlig i næringslivet. I forbindelse med det vil jeg trekke inn et eksempel som tydeliggjorde for meg hvilket syn mange virksomhetsledere har på akademisk produsert forskning, i motsetning til de mer populistiske publikasjonene. Jeg kom i prat med noen ledere av virksomheter som kan betegnes som små og mellomstore, og vi snakket om på hvilken måte forskningen kunne bidra til forståelse av vekstprosesser i virksomhetene. Det framkom ganske tydelig at de ikke hadde noe særlig tro på min forskningsmessige tilnærming til vekstprosesser, hvordan kunne dette være av noen som helst interesse når jeg ikke hadde vært i virksomhetene? Jeg svarte med hvordan jeg ville se om forskning på feltet kunne støtte den tilnærmingen som Collins har til vekst. Og hvordan dette ville kunne gi en pekepinn på hvorvidt det er stor forskjell mellom disse tilnærmingene. Deres kritikk besto fremdeles av at nærheten og innsikten i virksomhetene manglet for å få deres interesse. Det slo meg da på hvilken måte Collins' metodiske grep gjør at leseren følger med, og forstår hva han vil formidle. Kanskje faglitteraturen i enda høyere grad må benytte eksempler for å vinne disse lederne over, de må forstå hva de leser.

### **7.3 Veien videre**

På bakgrunn av antakelsen av at svinghjulkonseptet delvis finner støtte i den utvalgte litteraturen på emnet, kunne det være interessant å se om noen av disse praksisene faktisk kan gjenfinnes i små og mellomstore virksomheter. Dette kunne gitt svar på både litteraturens og Collins' praktiske gyldighet. Så en mulig tilnærming til dette ville være en empirisk studie av små og mellomstore virksomheter i vekstfaser. Hva er det egentlig som gjør at de vokser? Kanskje det er slik at særegenheten ved små og mellomstore virksomheter er så stor at det må en egen teoretisk tilnærming til for å analyser deres vekstutvikling, eller kanskje det er slik at det kreves en større grad av studier med kombinerte metoder for å avdekke kompleksiteten i dette.

En annen innfallsvinkel er å teste Collins' svinghjulkonsept på større virksomheter, hvilken forklaringskraft har den der? Er dette konseptet mer passende for større virksomheter, eller blir tilnærmingen for abstrakt også for disse? Det vil en større studie på virksomhetsvekst være med på å avdekke.



## Litteraturliste

- Barringer, B. R., F. F. Jones, m.fl. (2005). "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders." Journal of Business Venturing **20**(5): 663-687.
- Baum, J. R., E. A. Locke, m.fl. (2001). "A Multidimensional Model of Venture Growth." The Academy of Management Journal **44**(2): 292-303.
- Birch, D. L. (1979). The job generation process. Caambridge, Mass., MIT.
- Christensen, T., P. Læg Reid, m.fl. (2004). Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte. Oslo, Universitetsforl.
- Churchill, N. C. og V. L. Lewis (1983). "The five stages of business growth." Harvard Business Review **61**(3).
- Collins, J. (2001). Good to great : why some companies make the leap - and others don't. London, Random House Business Books.
- Collins, J. (2002). Good to great : hvorfor noen virksomheter blir fremragende- og andre ikke. Oslo, Universitetsforl.
- Collins, J. C. og J. I. Porras (1994). Built to last: successful habits of visionary companies. New York, HarperBusiness.
- Dobbs, M. og R. T. Hamilton (2007). "Small business growth: recent evidence and new directions." International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research **13**(5): 296.
- Feindt, S., J. Jeffcoate, m.fl. (2002). "Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce." Small Business Economics **19**(1): 51-62.
- Freel, M. S. og P. J. A. Robson (2004). "Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England." International Small Business Journal **22**(6): 561-575.
- Hart, C. (1998). Doing a literature review / releasing the social science research imagination. London, Sage Publications.
- Hirsch, J. E. (2005). "An index to quantify an individual's scientific research output." Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America **102**(46): 16569-16572.
- Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2002). Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse. Bergen, Fagbokforl.
- Littunen, H. og M. Virtanen (2006). "Differentiating growing ventures from non-growth firms." International Entrepreneurship and Management Journal **2**(1): 93-109.
- Macpherson, A. og R. Holt (2007). "Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence." Research Policy **36**(2): 172-192.
- Mansfield, E. (1962). "Entry, Gibrat's Law, Innovation, and the Growth of Firms." The American Economic Review **52**(5): 1023-1051.
- Moreno, A. M. og J. C. Casillas (2007). "High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis." Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal **19**(1): 69 - 88.
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). "Rapid growth and high performance: The entrepreneur's "impossible dream?"" Academy of Management Executive **19**(1).
- Nyborg, G. L. (1999). "Teoretiske tilnærminer til forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak." Discussion paper BI(8).
- Nyborg, G. L. (1999). Teoretiske tilnærminger til forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak. Sandvika, The School.
- Packham, G., D. Brooksbank, m.fl. (2005). "Climbing the mountain: management practice adoption in growth oriented firms in Wales." Journal of business and Enterprise Development **12**(482-497).

- Penrose, E. (1955). The theory of the growth of the firm. Oxford, Oxford University Press.
- Roness, P. G., P. Læg Reid, m.fl. (2004). Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte. Oslo, Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (1998). Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.
- Scott, W. R. (1981). Organizations : rational, natural, and open systems. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Scott, W. R. (1992). Organizations : rational, natural, and open systems. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1957). Leadership in administration: a sociological interpretation. New York, Harper & Row.
- Selznick, P. (1957). Lederskap. [Oslo], Tano Aschehoug.
- Shepherd, D. og J. Wiklund (2009). "Are We Comparing Apples With Apples or Apples With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies." Entrepreneurship Theory and Practice **33**(1): 105-123.
- Siegel, R., E. Siegel, m.fl. (1993). "Characteristics distinguishing high-growth ventures." Journal of Business Venturing **8**(2): 169-180.
- Sims, M. A. og N. O'Regan (2006). "In search of gazelles using a research DNA model." Technovation **26**(8): 943-954.
- Smallbone, D. R. L., D North (1995). " The characteristics and strategies of high growth SMEs." International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research **1**(3).
- Spilling, O. R. (1996). Perspektiver på næringsutvikling. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.
- Spilling, O. R. (1996). SMB-typologi : om klassifisering av små og mellomstore bedrifter. Sandvika, Norwegian School of Management.
- Storey, D. J. (1994). Understanding the small business sector. London, Routledge.
- Sutton, J. (1997). "Gibrat's Legacy." Journal of Economic Literature **35**(1): 40-59.
- Thagaard, T. (1998). Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Yukl, G. A. (1998). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall International.