

SMÅBEDRIFTSLEDELSE

Av

Svein Jentoft



Oppgaven kan finnes
29.6.76
Ragnhild Arvass
Eksamensinspektør

Magistergradsoppgave i sosiologi våren 1976,

Institutt for Samfunnsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

FORORD

Dette er min magistergradsoppgave i sosiologi ved Universitetet i Tromsø våren 1976. Oppgaven er en videreføring av en rapport som jeg utarbeidet ved Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv vinteren 1973-74. I rapporten ved Studieselskapet var jeg spesielt opptatt av småbedriftenes behov for høgere utdannet arbeidskraft sett i forhold til økonomi-utdanningen ved distriktshøgskolene. I magistergradsoppgaven er det særlig småbedriftene og deres situasjon jeg har konsentrert meg om. Den delen av rapporten ved Studieselskapet som vedrørte DH-utdanningen har jeg ikke ført videre i denne oppgaven.

Jeg vil takke alle de som på forskjellige måter har bidratt til at oppgaven har latt seg realisere. Spesielt gjelder dette de bedriftsledere som jeg fikk intervjuet. Jeg vil også få takke mine to veiledere Karl Jan Solstad og Cato Wadel.

Tromsø i april 1976
Svein Jentoft.

INNHold

	Side
Forord	ii
Innholdsoversikt	iii
INTRODUKSJON	1
KAPITTEL 1: BEDRIFTSLEDELSE I ET ORGANISASJONSTEORETISK PERSPEKTIV	9
1.1. Innledning	9
1.2. "Interessent-modellen"	9
1.3. "Interessent-modellen. - en kritikk	11
1.4. "Interessent-modellen - en modifisert utgave	14
KAPITTEL 2: LEDERSKAP I SMÅ OG STORE BEDRIFTER	17
2.1. Innledning	17
2.1. Hva er en småbedrift ?	18
2.3. Små og store bedrifters eksterne relasjoner	18
2.3.1. Forholdet til produktmarkedet	20
2.3.2. Forholdet til kapitalmarkedet	23
2.3.3. Forholdet til arbeidsmarkedet	27
2.3.4. Forholdet til råstoff/leverandør- markedet	30
2.3.5. Forholdet til næringen/bransjen	31
2.3.6. Forholdet til offentlige myndigheter	33
2.4. Små og store bedrifters interne relasjoner	37
2.4.1. Forhold vedrørende organisasjons- strukturen	37
2.4.2. Forholdet mellom ledelsen og de ansatte	40
2.4.3. Forholdet innad i ledelsen	42
2.5. Målsettinger i små og store bedrifter	45
2.6. Oppsummering	49
KAPITTEL 3: EN BESKRIVELSE AV 19 MINDRE BEDRIFTER	50
3.1. Innledning	50
3.2. Generelt om bedriftsutvalget	51
3.3. Bedriftsbeskrivelsene	52

	Side
KAPITTEL 4: EN SAMMENFATNING OG DRØFTING AV EN DEL GENERELLE TREKK HVA ANGÅR LEDELSE OG ADMINISTRASJON AV BEDRIFTENE I UTVALGET	106
4.1. Innledning	106
4.2. Stillingsstruktur og -rekruttering	106
4.3. Lederroller - rollespesialisering	115
4.4. Om planleggings-, styrings- og kontroll- funksjonen	118
4.5. Generasjonsskifte som planleggings- problem	123
4.6. Konkluderende bemerkninger	128
 KAPITTEL 5: KONKLUSJON	 130
 APPENDIKS: BEDRIFTSUNDERSØKELSEN - METODE OG DATAINN- SAMLING	 145
1.1. Innledning	145
1.2. Oppgavens hovedtema	145
1.3. Bedriftsutvalget	146
1.4. Etablering av kontakt med bedriftene	148
1.5. Bedriftsbesøkene	148
1.5.1. Innledende samtale	149
1.5.2. Hva intervjuene omhandlet	150
1.5.3. Intervju-metode	150
1.5.4. Hvem ble intervjuet ?	151
1.5.5. Intervjuenes varighet	152
1.5.6. Bearbeiding av intervju-data	152
1.5.7. Vurdering av intervju-data	153
1.6. Forskerrolle	154
1.7. Om å bli intervjuet	156
Vedlegg:	
Brev til bedriftene	
Anbefaling fra Studieselskapet	
Intervjuguide	
 LITTERATUR	 163

INTRODUKSJON

Tallet på mindre bedrifter her i landet har blitt redusert med årene. Samtidig har vi hatt en økning i antall store bedrifter som også har fått en stadig større andel av sysselsettingen. Dette går fram av stortingsmelding nr. 67 (1974-75): "Norsk industris utvikling og framtid".

Tabellen nedenfor viser at antallet industri- og bergverksbedrifter med under 50 ansatte fra 1962 til 1972 ble redusert med 3800. Bortfallet har vært spesielt stort blant bedrifter med under 5 ansatte. Bedrifter i størrelsesklassen 20 til 49 ansatte har derimot hatt en viss økning både i relative og i absolutte tall. Fra 1962 til 1972 økte antallet bedrifter med over 50 ansatte med 288..

"Industrimeldingen" viser forøvrig at bedrifter med over 50 ansatte i den samme perioden økte sin relative andel av sysselsettingen fra 60.5 til 67.8 prosent.

Denne trenden til tross, de mindre bedriftene utgjør fortsatt en meget betydelig del av vårt næringsliv. Tabellen nedenfor viser at det ennå i 1972 var 12596 industri- og bergverksbedrifter med under 50 ansatte, noe som svarer til hele 89.5 prosent av det totale antall. Disse bedriftene sysselsatte tilsammen 123861 personer.

Tab. 1. Fordeling av bedrifter etter bedriftenes størrelse.

Bedrifts- størrelse (Antall sysselsatte)	1962		1967		1972	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%
	Under 5.....	9 163	52,2	7 168	45.8	5 489
5 - 9	3 317	18.9	3 193	20.4	3 135	22.3
10 - 19	2 187	12.5	2 179	13.9	2 169	15.4
20 - 49	1 708	9.7	1 761	11.3	1 803	12.8
50 - 99	579	3.3	695	4.4	773	5.5
100 - 199	342	1.9	395	2.5	401	2.9
200 -	258	1.5	271	1.7	293	2.1
Industri og berg- verk totalt	17 554	100	15 662	100	14.063	100

Kilde: St. meld. nr. 67 (1974-75).

Det er ingenting som tyder på at nedgangen i andelen av mindre bedrifter har snudd etter 1972. Regjeringen regner da også med at vi i framtida vil oppleve den samme utviklingen. "Denne tendens mot større bedrifts-enheter og en reduksjon i antall små bedrifter må man anta vil fortsette". (St. meld.nr. 67 (1974 - 75) s. 27).

"Industrimeldingen" viser også at bortfallet av små-bedrifter i første rekke har funnet sted innenfor bestemte bransjer (s. 121). Dette gjelder bransjer som nærings-middel-, tekstil-, beklednings-, møbel- og innrednings-samt treindustrien. Regjeringen framhever to forhold som kan forklare endringene i bedriftsstrukturen i disse bransjene. For det første har det skjedd markant overgang fra håndverkspreget til industrelt preget virksomhet. For det andre har en skjerpet konkurranse fra utlandet som følge av de frihandelsordninger Norge har inngått med en rekke land, ført til problemer for hjemmeindustrien som disse bransjene tradisjonelt har tilført.

I tillegg vil også forhold som lavkonjunktur og kostnadsøkning (bl.a. som en følge av inflasjonen) gjøre situasjonen vanskelig for mange mindre bedrifter. En undersøkelse i regi av Norske Fiskeprodusenters Forening nylig, viste at lønnsomheten blant fiskefordelingsbedrifter var meget lav. For driftsåret 1974 var det gjennomsnittlige driftsresultat negativt. Hardest rammet var de minste bedriftene. Den viktigste forklaring på denne situasjonen synes å ligge i de to ovennevnte forhold. (Jfr. Jensen 1975).

Slike faktorer som ovenfor er anført, kan sies å ha blitt påført bedriftene utenfra. De vil utvilsomt kunne bidra til å forklare de endringer i bedriftsstrukturen som vi har sett, og som regjeringen regner med vil fortsette. Men dette vil trolig bare være en del av forklaringen. Når bedrifter legges ned skyldes det ofte andre faktorer enn problemer ved bedrifters eksterne miljø. Boswell (1972) framhever i denne forbindelse hva han kaller "the management gap" som en faktor man må ta i betraktning. Årsaken til at noen bedrifter klarer seg bedre enn andre, kan skyldes selve den måte bedrifter ledes på. Det vil altså kunne være et spørsmål om "god og dårlig bedriftsledelse" (Jfr. Rhenman 1970).

En bedrift som i de siste årene har hatt problemer og hvor man til slutt innledet akkordforhandlinger med kreditorene, kan brukes som eksempel på dette.

Bedriftsledelsen fikk følgende attest fra akkordstyret:

"Det er nettopp i lederskapet det har sviktet. Ledelsens disposisjoner og beslutninger griper inn i alt det som skjer i en bedrift. De direkte årsaker kan henføres til presset likviditet, dårlig planlegging, manglende kapital, sterk ekspansjon. Alt dette er i opprinnelsen resultatet av ledelsens disposisjoner eller mangel på samme.

Tingene settes ikke i det rette lys ved å velte hovedansvaret for situasjonen på de vanskeligheter ytre vilkår måtte skape. Dette er en halv sannhet, hvor den andre halvpart består i at bedriften gjennom ledelsen ikke har klart å ta konsekvensene av de endrede forhold. Man evner ikke eller vil ikke legge om forretningsførselen, slik at man kan møte de endrede forhold på et forsvarlig økonomisk nivå, og derved snu utviklingen for firmaet i en gunstig retning. Man synes å la seg lede av optimisme og forhåpninger om driften uten å se realitetene i øynene."

Det hører med til historien at bedriften ble slått konkurs.

Forklaringen på at antallet småbedrifter har gått tilbake, vil både måtte søkes i bedriftseksterne og -interne forhold. Forklaringen vil delvis måtte knyttes til de rammebetingelser bedriften er omgitt av, og som ledelsen i små bedrifter i liten grad kan påvirke, men bare kan "ta hensyn til". Dessuten vil forhold ved bedriftens indre miljø og bedriftsledelsens egne disposisjoner kunne være medvirkende årsaker. I mange tilfeller kan dette endog være hovedforklaringen på at bedrifter må innstille.

Nedgangen i småbedriftsandelen vil ikke utelukkende kunne knyttes til en eventuell økning i antallet konkurser. Det er ofte snakk om mer "frivillige" nedlegginger. Dette kan for eksempel skje i forbindelse med generasjonsskifter hvor det ikke finnes personer som er villige til å overta ledelsen av bedriften. Spesielt synes dette å gjøre seg gjeldende i familiebedrifter.

I tillegg vil en også måtte forklare hvorfor det ikke opprettes et tilstrekkelig antall nye bedrifter til å oppveie de som faller bort. En må med andre ord klarlegge de faktorer som hindrer framveksten av nye entrepriser. En må rette oppmerksomheten på den situasjon og de problemer personer møter som prøver å etablere bedrifter.

Det offentliggjøres i Norge ikke noe statistikk som viser antallet konkurser og nyetableringer hverken på årsbasis eller for lengre perioder. Tabellen ovenfor viser bare nettoendringene. Vi vet altså ikke om det er en økning i antallet konkurser eller om det er en reduksjon i antallet nyetableringer som er den primære årsak til at småbedriftsandelen har gått tilbake, eller om begge forhold har gjort seg gjeldene i like stor grad. Dette ville vært nyttig informasjon hvis en skulle finne fram til virkemidler som kunne settes inn i et forsøk på å motvirke nedgangen i andelen av småbedrifter.

Det synes i det hele tatt som om kunnskapene om småbedriftenes stilling og de problemer ledere i slike bedrifter møter, er begrenset. Selv om Norske Håndverks- og Industribedrifters Forbund har vært særlig aktiv i å formidle slik informasjon, må en likevel kunne konstatere at det i Norge har vært gjort lite for å framskaffe grundige opplysninger om småbedriftenes spesielle situasjon. Vi har ikke hatt noen offentlig utredning slik en for eksempel har hatt det i Storbritania ¹⁾. Vi har heller ikke som i Sverige hatt noen forskning av betydning på dette området, i hvertfall har den ennå ikke gitt seg utslag i noen litteraturproduksjon. Ser en på hva som her i landet er skrevet om småbedrifter, så dreier det seg kun om noen "tilfeldige" populærartikler i en del næringslivstidskrifter. Dette får fram av en litteraturliste utarbeidet ved Norges Handelshøgskole (Jfr. Rogne 1974). Det som finnes er hovedsaklig utenlandsk produksjon, men også her er utvalget begrenset.

¹⁾ "Bolton-komiteén" 1971

Kunnskapene om store bedrifter synes å være langt mer utviklet. I hvertfall finnes det en mengde litteratur som kan gi slik innsikt. Det virker som om det er mot større bedrifter forskningsinnsatsen først og fremst er blitt rettet. Professor Dick Ramstrøm ved Universitetet i Umeå uttaler for eksempel: "Forskning och utbildning kring företagsproblem har - både i Sverige og utomlands - til den alldeles övervegande delen kretsat kring de stora företagen." (Ramstrøm 1971 s.7). Ved Universitetet i Umeå har man derfor satt seg som oppgave å rette på denne skjevheten, og i de siste årene har det kommet en rekke forskningsrapporter derfra.

Småbedriftenes betydning for sysselsettingen og for å bevare bosettingen i distriktene, skulle gi regjeringen god grunn til å vie småbedriftene såpass oppmerksomhet som det en har gjort i industrimeldingen. En hevder for eksempel: "De mål som stilles til et variert næringsliv tilpasset det bosettingsmønster som ønskes i vårt land, vil ikke kunne oppnås uten et stort antall mindre bedrifter." (St.meld. nr. 67 (1974-75) s. 28.)

Såvel denne erkjennelse som det faktum at det er gjort relativt lite for å framskaffe data som kan gi grunnlag for å treffe beslutninger om tiltak som kan bedre stillingen for småbedriftene, burde tilsi at det også fra forskerhold ble vist en større interesse for småbedriftenes problemer. Dette bør i følge Ramstrøm dessuten gjelde utdanningsinstitusjonene.

Her ligger da også min egen begrunnelse for å skrive denne oppgaven. Oppgaven er et forsøk på å belyse noe av den situasjon mindre bedrifter befinner seg i her i landet. Bedrifter kan studeres ut fra ulike perspektiver. Selv har jeg valgt å studere småbedrifters situasjon slik den vil fortone seg ut fra ledelsens perspektiv.

- Dette vil selvsagt måtte bli et tverrfaglig prosjekt. En må fokusere på alle vesentlige sider ved det å lede mindre bedrifter. Jeg har derfor funnet at bedriftsøkonomi som fagområde gir et for snevert perspektiv.¹⁾

-Også andre samfunnsvitenskapelige fagområder som sosiologi, statsvitenskap og sosialantropologi vil ha relevante kunnskaper, analytiske begreper og empiriske tilnæringsmåter.

Empirisk har jeg begrenset meg til Nord Norge. Det betyr ikke nødvendigvis at forholdene for mindre bedrifter er annerledes her nord enn i andre deler av landet, og at det av den grunn skulle være påkrevet med en geografisk avgrensning. For meg har avgrensningen i første rekke vært et praktisk spørsmål. Men samtidig gir det en spesiell anledning til å studere distriktslokaliserte bedrifter og de problemer som følger av dette.

Oppgaven består av en teoretisk og empirisk del.

I kapittel 1 behandler jeg bedriftsledelse som et generelt problem og prøver å utvikle en egen organisasjonsteoretisk forståelsesramme. Denne vil i kapittel 2 bli anvendt i et forsøk på å vise forskjeller i det å lede store og små bedrifter - at ledere i små bedrifter møter andre problemer og oppgaver som betinger andre, og fra store bedrifter forskjellige løsninger.

I kapittel 3 presenterer jeg 19 mindre nord-norske bedrifter som ble besøkt vinteren 1974-75 og den påfølgende sommer. I kapittel 4 forsøker jeg å sammenfatte og drøfte en del framtrede trekk ved den måte disse bedriftene ledes på. Bedriftsbeskrivelsene gir samtidig anledning til på enkelte punkter å "etterprøve" de generelle problemstillinger som ble behandlet i kapittel 2.

1) Jeg er utdannet diplomøkonom ved Bedriftsøkonomisk Institutt og har således gjennomgått et tre-årig studium i bedriftsøkonomiske fag.

Til slutt i kapittel 5 følger så en sammenfatning av oppgaven i sin helhet. Jeg prøver dessuten å utvide diskusjonen. Blant annet tar jeg opp spørsmålet om hva myndighetene kan gjøre for at småbedriftsledere bedre skal bli i stand til å ivareta de økonomisk/administrative lederfunksjoner. Jeg diskuterer også utdanningsinstitusjoners, og da spesielt distrikthøgskolenes rolle i denne sammenheng. I et appendiks blir det redegjort for opplegget i forbindelse med bedriftsbesøkene og de erfaringer disse gav.

KAPITTEL 1: BEDRIFTSLEDELSE I ET ORGANISASJONS- TEORETISK PERSPEKTIV.

1.1 Innledning.

I dette kapitlet skal jeg kort forsøke å redegjøre for et teoretisk perspektiv på bedriftsledelse. Dette perspektivet vil ligge implisitt i den konkrete behandling av lederskapsspørsmålet som vil følge senere. Videre er hensikten med dette kapitlet å skissere en ramme som behandlingen i kapittel 2 kan holdes innenfor. Jeg vil ta utgangspunkt i den såkalte "interessent - modellen" ¹⁾ som går igjen i en del organisasjonsteoretisk og bedriftsøkonomisk litteratur. (Jfr. f.eks. Blegen & Nylehn 1974; Rhenman & Stymne 1971; Ramstrøm 1971).

1.2. "Interessent-modellen"

Blegen og Nyhlen (op.cit. s. 134) gir dette bildet av modellen:

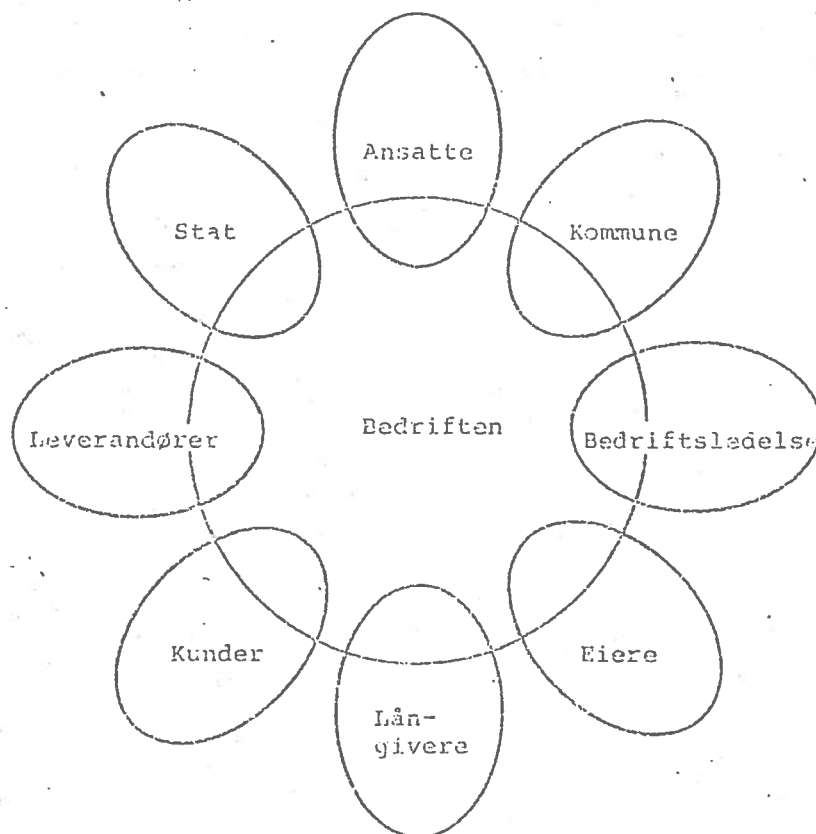


Fig. 1.

¹⁾ Også kalt "koalisjonsmodellen" og "bidrags/belønningsmodellen".

Modellen framstiller bedriften som en "arena"¹⁾ hvor ulike interessenter (eiere, leverandører, långivere, osv.) melder seg med bidrag til - og med krav om belønning fra bedriften. Bidragene fra interessentene utgjør de ressurser (inputs) som bedriften (systemet) vil benytte i sin produksjon av belønninger (outputs). Eierne f.eks., vil ved å investere kapital i bedriften gjøre det mulig å kunne starte produksjonen. Som belønning vil de forlange en viss avkastning i form av renter/dividender. Så lenge belønningen minst svarer til bidraget, vil interessentene være villige til å vedlikeholde relasjonen til bedriften. Dette under forutsetning av at det for interessentene ikke foreligger mer attraktive alternativer for plassering av bidragene. Bedriftens fortsatte eksistens vil være avhengig av at den over tid er istand til å tilfredstille interessentenes krav minst like godt som eventuelle konkurrenter.

Interessentene har delvis sammenfallende og delvis motstridende interesser. De vil ha felles interesse i at den totale belønningsmengde som skal fordeles blant interessentene blir størst mulig. De vil ha motsatte interesser når det gjelder selve fordelingen av belønningene. Eiernes krav om et størst mulig utbytte vil bl.a. stride mot arbeidernes krav om en høyest mulig lønn. Dette betinger en avveining mellom de ulike interessenters krav ved at det fra bedriftens side hele tiden må tilstrebes optimale løsninger. Bedriftens målsetting blir ut fra dette et kompromiss mellom de forskjellige interessentenes krav.

1) Blegen & Nylehn bruker ikke dette begrepet. Jeg finner imidlertid begrepet dekkende for noe av den oppfatning som modellen synes å implisere. (Jfr. Bailey 1970).

Bedriftsledelsen regnes også blant interessentene og har følgelig egne krav å gjøre gjeldende overfor bedriften. Men ved siden av dette inntar ledelsen en sentral posisjon som formidler mellom de øvrige interessenter. Det blir en oppgave å sørge for at de andre interessentene får tilfredstillt sine krav. Siden disse ofte er motstridende, vil ledelsen få oppgaven å spille rollen som "konflikt-utjevner". (Blegen & Nylehn s. 138).

Grunnlaget for interessent-modellen synes å ligge i System-teorien og da spesielt i teorien om de åpne systemer (Jfr. Emery 1969; Katz & Kahn 1966). I følge sistnevnte teori betraktes organisasjoner som "miljø-avhengige systemer, dvs. de har utveksling av energi, varer, tjenester, penger, individer m.m. på tvers av grensene mot omgivelsene." (Blegen & Nylehn s. 23). Bedriftsinterne forandringer genereres utenfra i form av nye krav fra omgivelsene overfor bedriften. Organisasjonsmessige forhold må bringes i harmoni med de ytre betingelser, noe ledelsen har som oppgave å påse. På denne måten vil det foregå en kontinuerlig tilpasning mellom organisasjon og miljø. Det dreier seg her om en tilpasningsprosess "med forholdsvis få frihetsgrader." (Blegen & Nylehn s. 27). Anvendt på interessent-modellen betyr dette at bedriftsledelsen vil måtte oppfylle interessentenes krav på en måte som er helt i samsvar med deres forventninger.

1.3 "Interessent-modellen" - en kritikk.

Det kan reises flere innvendinger mot interessent-modellen og den systemtenkning som synes å ligge til grunn for den. Ved å diskutere modellens forutsetninger, vil man samtidig kunne antyde hva en alternativ modell for bedriftsledelse vil kunne innebære. Dette vil det bli gjort forsøk på nedenfor.

1. Interessent-modellen og systemteorien synes å innebære et perspektiv på organisasjonsatferd generelt og bedriftsledelse spesielt som determinert. Det er kravene utenfra som må oppfylles. "Frihetsgradene" er som vi så begrenset. Dette er i høg grad problematisk. Representanter for såvel interessent-modellen som systemteorien synes å se bort fra bedriftsledelsens muligheter til å foreta valg mellom alternative strategier. En ser også bort fra det pieng som hos Silverman er sentralt, nemlig at aktørers handlinger er basert på deres egen tolkning av den situasjon de befinner seg i, at situasjoner tillegges meninger, og at handlinger er ledet av subjektive hensikter. "It is necessary to point out that the relationship between organisational structure and a changing environment will not be mechanical but will be governed by definitions used by the participants." (Silverman 1974 s. 153, min uthev).

Interessentenes krav blir i bedriftsledelsens situasjonsdefinisjon vurdert - tatt hensyn til - tillagt mening. Slike krav vil således kunne sette grenser for bedriftsledelsens valg av handlingsstrategier. En kan ikke helt se bort fra slik en i interessent-modellen og i teorien om de åpne systemer synes å gjøre - at slike befrensninger på ledelsens handlinger også gis av interne bedriftsorganisasjonsmessige faktorer. (Jfr. Silverman op.cit. s. 152 153). Bedriftens teknologi, størrelse, kunnskapsmessige ressurser er eksempler på slike faktorer.

2. En annen av Silvermans innvendinger mot systemteorien er tendensen til reifikisering. En betrakter med andre ord organisasjoner som om de er i stand til å handle på egen hånd - uten menneskelig innflytelse og handling. For Silverman blir dette en umulig tanke. Han vil derimot hevde: "Organisations do not react to their environment, their members do." (s. 37 mine uthev.).

Interessent-modellen vil ikke gå helt fri fra en slik kritikk. Reifiseringsproblemet vil oppstå ved at en i modellen plasserer "bedriften" i sentrum og ledelsen som en interessent på lik linje med andre interessenter. Spørsmålet om hvem som i bedriften "reagerer på krav", dvs. hvem de besluttende aktører er, vil modellen vanskelig kunne besvare. Jeg finner det derfor nødvendig å plassere bedriftsledelsen i sentrum. Dermed får en lettere fram to vesentlige poenger. I bedrifter er det i første rekke ledelsen som til daglig ivaretar relasjonene med omverdenen. Ledelsen besitter dessuten posisjoner som gir dem anledning til å treffe beslutninger på vegne av andre i bedriften.¹⁾

3. Ved at en i interessent-modellen og systemteorien synes å behandle endringer i bedriftsorganisasjoner som en "passiv" tilpasningsprosess hvor nye krav må oppfylles og hvor ledelsen spiller en "mekler-rolle" eller rollen som "agent", vil en vanskelig kunne fange opp et tredje viktig forhold ved bedriftsledelse og bedriftsledere. Bedriftsledere framstår nemlig ofte som entreprenører. De gjør nye ting på eget initiativ, dvs. de opptrer som innovatører, og påfører derigjennom ofte seg selv og andre i bedriften en betydelig risiko, men også muligheten for å kunne oppnå høg gevinst (Jfr. Barth 1972). Et alternativt perspektiv på bedriftsledelse vil måtte innbefatte dette sentrale poeng.

1) Når det gjelder mindre bedrifter vil det endog kunne være nødvendig å plassere eierne i sentrum av modellen. I slike bedrifter er lederen ofte eeneier. Han vil således handle i kraft av begge disse statuser. Dette vil bli tatt opp siden.

1.4 "Interessent-modellen" - en modifisert utgave.

Det positive ved interessent-modellen er at den spesifiserer relasjoner mellom bedrift og omgivelse, og at disse relasjoner får betydning for bedriftsinterne prosesser. Kritikken ovenfor viser imidlertid at det er påkrevet med visse forandringer i modellen.

1. Ved å plassere bedriftsledelsen i sentrum av modellen og ved at en poengterer at det er den og ikke "bedriften" som inngår i relasjoner til omgivelsene ser en at bedriftsledelsen vil opptre med ulike stater i de forskjellige relasjoner. Overfor långivere opptre den som låntaker, overfor leverandører som kjøper/kunde/-kreditor, overfor arbeiderne som arbeidskjøper osv. En kan også tenke seg mer "private" stater blir aktivisert. Dette kan være tilfelle ved at en overfor interessenter samtidig er nabo, personlig bekjent, slektning etc. I kraft av slike delstater inngår en relasjoner/kontrakter med andre aktører med komplementære stater i og utanfor bedriften. På denne måten dannes det statussett og det er disse som tilsammen konstituerer bedriftsledere som sosiale personer. Denne prosessen er det viktig å analysere, dersom en prøver å forklare og forstå hvordan bedriftsledelse utøves og dermed hvordan bedriftsatferd framstår.

På den andre siden vil en for sterk sentrering om stater eller roller lett antyde at bedriftsledelse utelukkende er rutinisert atferd. Dermed vil en kunne miste perspektivet om at bedriftsledere også er entreprenører. I følge Barth vil entreprenørskap mer være å betrakte som "an aspect of a role : it relates to actions and activities, and not rights and duties,...." (Barth 1972 s. 6).

2. Det å bare fokusere på interaksjonsforhold, gir ingen tilstrekkelig innsikt. Relasjoner mellom aktører påvirkes ofte av faktorer som ligger utenfor deres egen innflytelsesfare. Vi må, som Grønhaug sier, "...go beyond the level of the person and consider how individuals' social involvement are parts of larger social interconnection fields." (Grønhaug 1974: s.8). Konkret innebærer dette de vilkår som regulerer relasjonen mellom en kjøper og en selger ikke bare bestemmes ut fra det partene måtte avtale seg i mellom. Prisforhold kan for eksempel både være påvirket av markedssituasjonen og myndighetens politikk. For oss blir det således av interesse å analysere produktmarkedets innflytelse på bedriftsledelsens disposisjoner og ikke bare relasjonen til bedriftens konkrete kunder. Det samme gjelder innvirkningen av forholdene på arbeidsmarkedet og ikke bare relasjonen til bedriftens ansatte osv.

3. Med disse synspunktene på bedriftsattferd og bedriftsledelse som utgangspunkt, har jeg nedenfor forsøkt å gi et modifisert bilde av interessent-modellen.

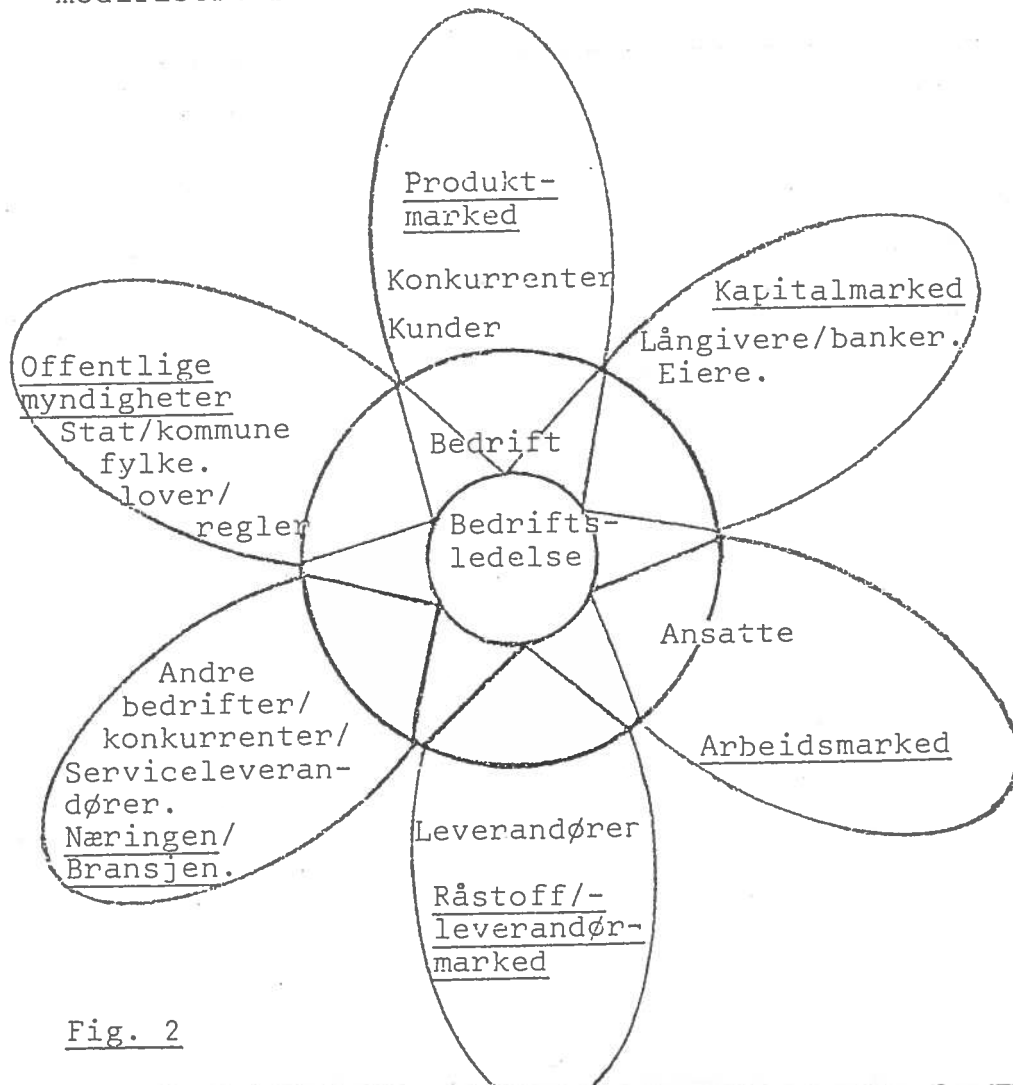


Fig. 2

Bedriftsledelsen er plassert i midten omgitt av et bedriftsinternt miljø (teknologi, andre organisasjonsmedlemmer etc.). Relasjonene utad er framstilt både som relasjoner til konkrete interessenter og til aggregater. Aggregat-begrepet er her brukt til å angi en konstellasjon av definerte og ikke definerte aktører som opererer innenfor ett og samme virksomhetsfelt. Det kan således benyttes som en felles kategori for bestemte markeder, bransjer og offentlige myndigheter.

I kapittel 2 hvor jeg prøver å vise forskjeller i det å lede store og små bedrifter, vil jeg følge det "skjema" som modellen ovenfor antyder. Jeg vil diskutere forskjeller mellom små og store bedrifters relasjoner til produktmarkedet, konkurrenter og kunder. Det samme vil jeg gjøre for de øvrige interessent- og aggregatrelasjoner.

KAPITTEL 2: LEDERSKAP I SMÅ OG STORE BEDRIFTER.

2.1. Innledning

I kapittel 1 drøftet jeg bedriftsledelse og bedrifts-
atferd i et teoretisk perspektiv. I dette kapitlet vil
drøftingen av det samme tema få et mer substansielt preg.
Innholdet vil derfor kunne gi et grunnlag for å bedømme
fruktbarheten av den modell som ble utviklet i kapittel 1.
Framstillingen i dette kapitlet vil følge det analyse-
skjema som ble skissert i pkt. 1.4.

Jeg skal her prøve å vise de viktigste forskjeller i det
å lede små og store bedrifter. Når en har satt seg denne
oppgave, må det ligge en antakelse bak om at små
bedrifter har visse karakteristiske trekk som kan sies å
representere noe særegent i forhold til større bedrifter.
En må med andre ord ha en teori om at små bedrifter ikke
utelukkende kan betraktes som mindre utgaver av store
bedrifter, eller at små bedrifter har de samme problemer
som store bedrifter, bare i mindre målestokk. Det må
ligge en forventning til grunn om at små og store bedrifter
utviser vesentlige forskjeller ved sin atferd, at ledelsen
møter ulike problemer som må føre til ulike løsninger, og
at den i de tilfeller hvor problemene er felles vil ha
forskjellige forutsetninger for å løse dem.

Dette kapitlet bygger i første rekke på litteraturstudier.
Jeg har i stor grad benyttet meg av de forskningsrapporter
som er publisert ved Universitetet i Umeå. I tillegg har
jeg enkelte steder trukket inn eksempler fra den bedrifts-
undersøkelse jeg selv har utført og som vil bli nærmere
presentert i neste kapittel.

Før jeg går over til selve drøftingen av forskjellene
mellom lederskap i små og store bedrifter, er det nødvendig
å gi en nærmere presisering av når en bedrift egentlig
skal kunne karakteriseres som liten.

2.2. Hva er en småbedrift?

Det er vanskelig å gi noen eksakt definisjon på hva en småbedrift er. Vanligvis blir en slik definisjon knyttet til antall ansatte. Den "typiske" småbedrift har gjerne færre enn 50 ansatte. (Jfr. St. meld. nr. 67 (1974-75)s.5). En slik grense vil likevel måtte bli upresis. (Jfr. Ramstrøm 1971, s.9; Røgne 1974 s. 1). For det første varierer den gjennomsnittlige bedriftsstørrelse mellom land og regioner. Svært få norske bedrifter vil kunne bli betegnet som store etter amerikanske forhold. For det andre varierer størrelsen på bedriftene mellom forskjellige næringer. En handelsbedrift med 30 ansatte vil måtte regnes som en stor bedrift, mens en industribedrift med det tilsvarende antall ansatte vil være å betrakte som liten. For det tredje finner en relative forskjeller mellom ulike bransjer. Trevareindustrien er for eksempel i utstrakt grad dominert av småbedrifter, mens det motsatte gjør seg gjeldende innen jern- og metallindustrien. En stor trevarefabrikk ville regnes for liten i metallindustrien. For det fjerde preges visse bedrifter av sterke sesongvariasjoner hvor arbeidsstokken i løpet av året svinger i takt med aktivitetsnivået. Fiskeforedlingsbedrifter er her eksempel. For det femte komme spørsmålet om kapitalintensitet inn i bildet. Ved at produksjonsprosessen er automatisert kan en produsere i meget stor skala med en relativt liten arbeidsstokk. For det sjette er det også slik at bedrifter på tross av at arbeidsstokken er liten, likevel kan ha en meget betydelig stilling i markedet. Markedsandelen vil i slike tilfeller kunne være et bedre uttrykk for bedriftens størrelse.

Det er samtidig klart at små bedrifter kan utgjøre en meget heterogen gruppe. Bedriftene kan variere sterkt hva angår produksjonsinnretning, eiendomsforhold, organisasjonsstruktur og i relasjonene til omgivelsene.

I mange sammenhenger vil de også kunne møte ulike typer av problemer.

Ut fra dette blir det klart at en framstilling av småbedriftslederes situasjon også må fokusere på den betydelige variasjon som eksisterer blant slike bedrifter. Det vil bli gjort i kapittel 3 og 4. I dette kapitlet er det fellestrekkene jeg vil konsentrere meg om, da sett i forhold til det som kan sies å være felles for lederskap i store bedrifter. Først tar jeg for meg bedriftenes forskjellige relasjoner til omverdenen.¹⁾ Deretter drøfter jeg forskjeller som vedrører bedriftenes indre organisering.

2.3 Små og store bedrifters eksterne relasjoner.

Galbraith har vist hvordan ledelsen i store bedrifter undrar seg ekstern innflytelse og kontroll, samtidig som en er i stand til kontrollere og styre de deler av omgivelsene som man er avhengig av. Ledere i små bedrifter synes derimot å ha få muligheter til å påvirke sine omgivelser. Alene representere små bedriftene intet makt-potensial. Man vil derfor i større grad være underlagt en utvikling som en ikke vil ha noen innflytelse over (Jfr. Galbraith 1969 s.79; Ramstrøm 1971 s. 178; Johannisson m. fl. 1971).

1) Det har gått inn som en del av vår språkbruk å snakke om bedrifter som har relasjoner utad, bedrifter som møter problemer, bedrifter som driver markedsføring, bedrifter som har målsettinger osv. Jeg mener selvsagt at det er bedriftsledelsen og ikke "bedriften" som er det handlende subjekt. Når jeg i det følgende likevel kan komme til å uttrykke meg som om det er "bedriften" som handler, så skyldes dette den vanlige språkbruk som det er vanskelig å frigjøre seg fra og ikke at jeg har forandret oppfatning fra kapittel 1.

Dette betyr imidlertid ikke at man i mindre bedrifter er frarøvet alle muligheter for handling. Det betyr heller ikke at ledelse av mindre bedrifter bare består i en mer eller mindre mototisk respondering på krav utenfra. (Jfr. Silverman 1974. Se ellers kap. 1). Også for ledere i små bedrifter vil det foreligge alternative strategier for å realisere målsettinger om overskudd og vekst.

2.3.1 Forholdet til produktmarkedet.

Små bedrifter vil i sin alminnelighet være mer ømfintlige overfor svigninger i markedet. Dette kan i følge Ramstrøm (1971) skyldes flere forhold. Et viktig kjennetegn ved små bedrifter er at de ofte er bygd opp på én produktidé (Jfr. Johannison m. fl. 1971). Dette gikk igjen mange av de bedrifter jeg besøkte. Man blir dermed avhengig av at etterspørselen etter dette ene produktet kan vedlikeholdes. Dette synes å være en av årsakene til at mange småbedrifter blir "døgnfluer". Påvirkningen av markedssvigningene blir desto større når småbedriftene i tillegg ofte synes å ha en lav selvfinansieringsgrad, små reserver til å tære på i nedgangsperioder, har vanskelig for å kunne konkurrere om eksterne kreditter fordi de ofte vil ha mindre muligheter for å kunne stille tilstrekkelig sikkerhet for lån, ved at de er mer utsatt for press fra interessenter som banker og leverandører enn hva som generelt er tilfelle for store bedrifter (Jfr. Ramstrøm 1971 s. 173).

Store bedrifter synes gjennom en massiv markedsføringsinnsats i høg grad å kunne styre etterspørselen i markedet (Jfr. Galbraith op.cit. s. 16). De ressurser en slik strategi normalt vil kreve gjør den uaktuell for småbedrifter. Når markedsandelen er liten, vil det dessuten være vanskelig å se noen sammenheng mellom f. eks. reklameinnsats og salgsvolum (Jfr. Ensløf 1971). I følge Ensløf fører disse forhold til at småbedrifters markedsstrategier blir langt mindre "avanserte" enn i store bedrifter.

Han finner at småbedrifter langt sjeldnere benytter seg av konkurransemidler som reklame, sales promotion eller produktkvalitet. Pris som salgsfremmende virkemiddel synes heller ikke å være noe aktuelt alternativ (Jfr. Galbraith op.cit. s. 79). Manglende interne ressurser henviser ofte små bedrifter til å gjøre bruk av ekstern service hva enten det gjelder markedsundersøkelser, salgskampanjer, eksportspørsmål etc. (Jfr. Byström & Glader 1974 s. 65).

Noe som forøvrig synes å gå igjen i mindre bedrifter er markedsføringstiltakenes selektive karakter. I stedet for å bearbeide det siste leddet i markedet - forbrukeren, er det ifølge Enslöf (op.cit.) vanlig at småbedrifter utnytter opp til flere mellomledd. Av de produksjonsbedriftene som jeg besøkte, var det praktisk talt ingen som bearbeidet markedet direkte. Markedsføringen ble innrettet mot grossister og/eller detaljister. Dette vil innebære ressursbesparelser. Det blir færre forbindelser ved at man kan konsentrere seg om noen få kontakter. Kommunikasjonen kan foregå direkte gjennom personlig kontakt. Samtidig vil en god del av salgsarbeidet kunne overlates til disse. Her i landet ser vi flere eksempler på at mindre bedrifter i felleskap driver markedsføring i stor skala. Det er ofte opprettet egne samarbeidsorganer for dette formål. Frionor innenfor fiskeindustrien er ett eksempel. Det har bl. a. i oppgave å formidle informasjon om markedsforholdene til den enkelte bedrift og fungerer således som et "vern" mot overraskende utslag i markedet. Videre har det som oppgave å drive reklamekampanjer og andre salgstiltak.

Forholdet til konkurrentene utgjør en viktig del av markedsrelasjonene. En konkurranse mellom store og små bedrifter på det samme markedet vil som oftest bli en konkurranse på ulike vilkår. Produksjon i stor målestokk blir vanligvis billigere og mer effektiv.

Et par av de bedrifter jeg besøkte viser imidlertid at dette ikke nødvendigvis alltid behøver å være tilfelle. Lavere administrasjonskostnader vil kunne gjøre småbedrifter konkurransedyktige. I et lite mekanisk verksted som hovedsaklig drev med båtreparasjoner, ble dette framhevet som årsaken til at de kunne gi billigere tilbud enn sine større konkurrenter. Videre hevder Ramstrøm (1971) at mindre bedrifter nettopp ved at de er små og ubetydelige på markedet kan operere fritt uten at de større konkurrentene reagerer. De store bedriftene legger ofte ikke merke til de små.

Mer vanlig er det kanskje at en i små bedrifter søker å unngå konkurranse med store bedrifter ved at en produserer for andre markeder. Store sentralt lokaliserte bedrifter vil ofte ikke finne det lønnsomt å operere på geografisk perifere markeder. Høye transportkostnader kan være en av årsakene. Produktets beskaffet kan likeledes umuliggjøre lange transportavstander. I slike markeder ser en ifølge Ramstrøm at små bedrifter ofte oppnår en reell monopolstilling med de spesielle handlingsmuligheter dette gir. Kundelojalitet, utviklet for eksempel ved at bedriftsledelse og kunder inngår i sosiale relasjoner som deltakere i det samme lokalsamfunn, vil også bidra til å vedlikeholde en slik situasjon og dermed forhindre konkurranse utenfra. (Jfr. Ramstrøm 1971 s. 41).

Ramstrøm hevder videre (s. 40) at utviklingen i retning av en stadig økende automatisering av produksjonen, tvinger de store bedriftene til å konsentrere seg om produkter hvor det foreligger eller kan skapes en standardisert etterspørsel. De store kostnader som er forbundet med lang planlegging og produktutvikling forutsetter ifølge Galbraith dessuten en stabil etterspørsel som kan forutsees med størst mulig sikkerhet. (Jfr. Galbraith op.cit. s. 23/143) Manglende tekniske, økonomiske og kunnskapsmessige ressurser gjør det som regel uaktuelt for små bedrifter å ta opp konkurransen med de store på dette området.

Derimot synes de å ha særlige fortrinn når det gjelder å kunne imøtekomme behovet for produkter hvor etterspørselen gjerne er begrenset i tid og rom. Dette krever korte produksjonsserier med muligheter til rask omstilling og tilpasning i takt med svigningene i markedet. Småbedriftenes langt enklere teknologi vil gjøre det lettere å innfri dette krav. Herav følger at ordreproduksjon ligger vel til rette for små bedrifter (Ramstrøm op.cit. s. 40).

Små bedrifter fungerer ofte som underleverandører til større bedrifter. Jeg har eksempel på dette i neste kapittel. En produserer komponenter som inngår som en del av en annen bedrifts produkt. For mindre leverandørbedrifter vil dette kunne by på fordeler. Det er mottakerbedriften som først vil få føling med svigningene i markedet. En behøver dermed ikke bli rammet umiddelbart av negative utslag i markedet. Faste kontrakter kan bidra til dette.

Videre ser en også småbedrifter, uten at de fungerer som faste underleverandører, forhandle seg fram til tids- og kvantabestemte kontrakter med sine kunder. I en liten trevarefabrikk jeg besøkte som nettopp var etablert og hvor produksjonen ennå ikke var kommet i gang, var man inne i forhandlinger med en større bedrift i området om levering av lastepaller. En håpet å kunne inngå en kontrakt som sikret faste leveringer.

Christensen og Revold (1974) gir også et eksempel på dette.

2.3.2 Forholdet til kapitalmarkedet.

En bedrifts kapitalbehov kan dekkes via eksterne finansieringskilder og/eller gjennom egen oppsparing. Dette kapitalbehovet vil både være av kortsiktig og langsiktig karakter i form av driftskapital, investeringsmidler for fornying av gammelt produksjonsutstyr og for ekspansjon.

Det er flere ting som tyder på at store og små bedrifter vil ha et forskjellig kapitalbehov, at småbedrifter normalt vil ha større interne og eksterne finansieringsproblemer, og at store og små bedrifter vil nytte ulike strategier for å løse denne type problemer. I første omgang er jeg interessert i finansiering ved hjelp av fremmedkapital.

Under en høg-konjunktur-situasjon vil en inflatorisk prisutvikling gjøre seg gjeldende. I de siste årene har vi imidlertid også sett den samme pristendens under lav-konjunktur.¹⁾ Økte kostnader for den enkelte bedrift vil være et av resultatene av denne prisutviklingen. Hvor omfattende utslagene av inflasjonen blir for den enkelte bedrift, vil i første rekke avhenge av bedriftens kostnadsstruktur.

Småbedrifter er vanligvis å finne i de mest arbeidsintensive bransjer. (Jfr. St.meld. nr. 67 (1974-75) s. 119). Dette medfører at behovet for driftskapital vil være spesielt stort, i første rekke på grunn av de høge lønnskostnader. Når så lønninger skal holdes ajour med den generelle prisutvikling, vil dette innebære at små arbeidsintensive bedrifter rammes mer direkte og hardere enn kapitalintensive storbedrifter hvor behovet for driftskapital relativt sett er mindre og hvor kostnadene for en stor del er knyttet til produksjonsutstyr og anlegg ofte anskaffet flere år tilbake til priser langt under dagens nivå. Dette forholdet ble påpekt av underdirektør Haarr i Industridepartementet i en tale på årsmøtet til Norske Håndverks- og Industribedrifters Forbund i 1974.

Inflasjonen har dermed den virkning at småbedriftene rammes uforholdsmessig hardt. Dette må selvsagt gi seg utslag i disse bedriftenes kostnader. Kapitalbehovet øker samtidig som mulighetene for selvfinansiering reduseres.

1) Et fenomen som ofte blir kalt "stagflasjon".

Dette vil tvinge småbedriftene ut på lånemarkedet. Ut fra småbedriftenes synspunkt vil inflasjonen imidlertid også ha en ugunstig virkning på kapitalmarkedets tilbudsside. På den ene siden gjør inflasjonen det ulønnsomt å spare; på den andre siden blir det lønnsomt å låne for å forbruke/ investere (noe som igjen er inflasjonsdrivende). For bankene er virkningen dobbeltsidig. Tilgangen på sparemidler reduseres samtidig som etterspørselen etter lånekapital øker. Når så myndighetene i tillegg gjennom ulike kredittpolitiske tiltak vil søke å begrense bankenes utlånsevne for å få bukt med prisutviklingen, er det klart at bankenes disponible lånekapital blir knapp. Resultatet blir et meget stramt kredittmarkedet med en skjerpert konkurranse om lånemidler. I sitt foredrag hevdet Haarr følgende: "Det er ikke til å komme forbi at kostnadsstigningen kombinert med en streng begrensning av bankkreditten for tiden har skapt helt abnorme problemer for mange av bedriftene".

I konkurransen om lånemidler er det rimelig å anta at små bedrifter vil ha vanskeligere for å hevde seg enn store bedrifter. Bolton-komiteen som utredet småbedriftenes situasjon i Storbritania, framhevet to hovedgrunner til dette. For det første vil det være snakk om "bargaining power" hvor store bedrifter normalt vil stå sterkere. For det andre vil det være et spørsmål om kredittverdighet bl. a. når det gjelder evnen for å kunne stille tilstrekkelig sikkerhet. Når kredittmarkedet er stramt vil det ifølge komiteén vanligvis bli stillt strengere krav til låntakeren. Marginale låntakere vil da falle utenfor. Dette er da gjerne de minste bedriftene (Bolton-komiteén 1971 s. 159). Det samme vil trolig også skje her i landet.

I tillegg kommer så det forhold at mindre bedrifter synes å ha vanskeligere enn store bedrifter når det gjelder å kunne stille det nødvendige informasjonsgrunnlag om ens situasjon (tall som kan belyse ens finansielle stilling forventet avkastning etc.) til disposisjon for långiverne. (Jfr. Dahl Jacobsen 1965).

Drøftingen ovenfor har vist at små bedrifter rammes fra to kanter. På den ene siden bidrar kostnadsutviklingen til å skape et stadig større behov for kapitaltilførsler utenfra. På den andre siden er det svært vanskelig å få dekket dette behovet på grunn av et stramt kredittmarked. Hvilke andre finansieringskilder foreligger så? Leasing og factoring vil være to muligheter, selv om de ofte er dyre. Leverandørkreditt vil være et annet alternativ, men også her er det "bargaining power" som gir de gode avtaler og da er det ofte ens størrelse som kunde som betyr noe.

Viktigere er kanskje alternativet egenfinansiering enten i form av intern akkumulasjon gjennom årlige avsetninger av overskuddet, eller ved at en søker å tilføre bedriften ny egenkapital, noe f.eks. en aksjeutvidelse vil innebære. Men også her synes mulighetene å være forskjellige alt etter bedriftens størrelse.

Ut fra den forutsetning at en bedrift uansett hvor stor den er, vil betrakte en selvstendig stilling vis-avis interessentene som ønskelig, vil egenfinansiering ved hjelp av oppsparte midler være mest gunstig. Dette stiller selvsagt bestemte krav til overskuddets størrelse, et krav mange små bedrifter i dagens situasjon synes å ha vanskelig for å innfri (Jfr. Jensen 1975, se ellers s.2 foran). Dette vil gjøre små bedrifter mer avhengig av eksterne finansieringskilder. Galbraith (1969, s.41) har vist at en i storbedrifter for å unngå ytre innblanding nettopp klarer å gjøre seg uavhengig av kredittmarkedet gjennom en høy selvfinansieringsgrad. En annen ting er at små bedrifter som deler av et konsern kan sikre finansieringen innen konsernet og dermed kan nyte godt de samme fordeler som større bedrifter. I en av de bedriftene jeg besøkte var dette tilfelle.

Evnen til å kunne trekke til seg risikovillig kapital er det ifølge Bolton-komiteén først og fremst storbedriftene som har. Det kan være flere grunner til dette. De fleste små aksjeselskaper vil ha færre enn 20 aksjonærer, som er den grense den norske aksjeloven setter for offentlig utlysning. Videre er det bare de helt store aksjeselskaper som oppnår å bli børsnoterte. Investorers kunnskaper om aksjemarkedet vil i første rekke være knyttet til børsnoteringene og slike offentlige utlysninger. Det er likeledes en bedrifts vekstmuligheter som vanligvis vil ligge til grunn for en investors vurdering av hva som vil være et gunstig aksjekjøp. Pengeplassering i store bedrifters aksjer vil fra investors synspunkt normalt være å foretrekke. Aksjene vil være langt mer likvide og mindre risikofylte.

5
I små bedrifter, både aksjeselskaper, ansvarlige selskaper og eiereforetak, vil en derfor bare i sjeldne tilfeller henvende seg på markedet i forbindelser med kapitalutvidelser. Man vil ifølge Bolton-komiteén nytte en langt mer selektiv strategi. Forretningsforbindelser, venner, og i familiebedrifter slektninger, vil være mer akutte innskytere. (Jfr. Bolton-komiteén op.cit. s. 172/73).

2.3.3. Forholdet til arbeidsmarkedet.

På tross av at store bedrifter gjennom sin økonomiske styrke skulle ha lettere for å trekke til seg arbeidskraft, ser en at små bedrifter kan være fullt konkurransedyktige selv om lønnsvilkårene ikke er de beste. Jeg besøkte en mindre trevarefabrikk med en arbeidsstokk på 25 personer. En var her ikke i stand til å tilby de samme lønningene som et par store bedrifter lokalisert til en by 5 mil unna. Begge bybedriftene hadde hver godt over 1000 ansatte.

Trevarefabrikken hadde imidlertid ingen problemer med å skaffe folk. Arbeidskraften var i tillegg svært stabil, noe en heller ikke skulle vente i et stramt arbeidsmarked. Bedriftslederen mente dette hovedsaklig skyldtes to forhold. For det første rekrutterte man arbeidskraft lokalt. Dersom arbeiderne valgte å slutte for å begynne i de større bybedriftene, ville de enten måtte pendle til og fra byen hver dag eller i helgene. Det andre alternativet ville være flytting. For arbeiderne ville dette bli strevsomt. Det er heller ikke sikkert at det ville lønne seg. Merkostnadene som pendlingen eller flyttingen ville innebære, ville sansynligvis kunne oppveie lønnsforskjellene.

Den andre årsaken til bedriftens lave turnover, mente bedriftslederen å finne i arbeidsforholdene. Selv kunne han tilby nye, lyse og trivelige lokaler fritt for luftforurensning. Bedriften i byen var kjent for å ha et dårlig arbeidsmiljø. I og med at bedriften var liten ble atmosfæren mer personlig. De ansatte var trukket direkte med i beslutningsprosessen på en måte som ville være umulig i store bedrifter. I tillegg var arbeidet i seg selv givende for den enkelte. Det hadde ikke det samme monotone og kjedelige "samlebåndspreget" som i stor grad var tilfelle i bybedriftene.¹⁾

Også når det så gjelder konkurransen om personell til lederstillinger, synes store og små bedrifter å ha forskjellige "tilbud". I store bedrifter er det opprettet egne stillinger for spesialiserte funksjoner. Selve utførelsen av de økonomisk/administrative lederoppgaver vil dessuten ofte være delegert til lavere stillinger i administrasjonen.

1) Problematikken omkring arbeidsmiljøet i store og små bedrifter vil jeg komme nærmere inn på i pkt. 2.4.2.

Bedriftsbeskrivelsene i kapittel 3 viser at ledelsen i småbedrifter bare består av én eller få personer. Det eksisterer ikke et tilsvarende stillingshierarki som det en finner i store bedrifter. Muligheten for å avansere fra lavere til høyere stillinger er derfor begrenset. Arbeidsoppgavene har dessuten en utpreget praktisk karakter. Ansvar for planlegging og styring faller ofte sammen med selve utførelsen i en og samme stilling. Økonomisk/administrative lederteknikker og -metoder slik de er utviklet innenfor bedriftsøkonomisk fagteori, blir ikke benyttet med mindre de kan gis en konkret anvendelse i konkrete situasjoner. Videre preges arbeidsoppgavene av allsidighet. Personer i lederstillinger må dekke et vidt spektrum av funksjoner. 1) Hvorvidt småbedriftenes tilbud på dette området vil bli betraktet som "akseptabelt", vil avhenge av de forventninger som gjør seg gjeldende på etterspørselssiden hos arbeidssøkerne. Slike forventninger vil blant annet være påvirket av den utdanning arbeidssøkerne har. En kan anta at arbeidssøkerne vil prioritere jobber hvor en kan få størst nytte av den utdanning en har. Innholdet i utdanningen blir her av sentral betydning. Ramstrøm ble sitert i introduksjonen til oppgaven. (Se s.6). Han hevdet at utdanningen av personell til bedrifter var å betrakte som storbedriftsrettet. Dette mente han både gjaldt i Sverige og i andre land. En tilsvarende konklusjon har også en komité nedsatt av Norsk Produktivitetsinstitutt kommet til og som spesielt utredet forholdene vedrørende opplæringstilbud og -behov for ledere i små bedrifter. (Jfr. forøvrig Jentoft & Skogmo 1973 og 1974 og Jentoft 1974).

Dette behøver imidlertid ikke bety at mindre bedrifter ikke kan skaffe seg velkvalifisert personell. Det synes likevel å være slik at småbedriftene vil ha vanskeligere for å konkurrere om den høyere utdannede arbeidskraften.

1) Forholdene vedrørende stillingsstrukturen og de økonomisk/administrative lederfunksjoner i mindre bedrifter, vil bli viet spesiell oppmerksomhet i kapittel 4.

En ser mindre bedrifter rekruttere personell til alle nivåer i bedriften, uten at en henvender seg på arbeidsmarkedet. Jeg fant flere eksempler på at en i stedet rekrutterte arbeidskraft via det en kunne kalle bedriftslederens sosiale nettverk (Jfr. Barnes 1969).

Bedriftslederen henvender seg personlig til slektninger, venner og bekjente. Ofte benytter han disse til å komme i kontakt med andre som de måtte kjenne. Til forskjell fra markedsrekruttering vil bedriftslederen og den ansatte kjenne hverandre før ansettelsen finner sted.

En vil dermed framstå som mer hele personer overfor hverandre. Den samme anonymitet som eksisterer mellom partene i markedet vil ikke gjøre seg gjeldende. At dette vil kunne få innvirkning på arbeidsforholdene, er høgst sansynlig. ¹⁾ Tidligere så vi at slike nettverksrelasjoner også blir benyttet i småbedriftslederes finansieringsbestrebelse (se pkt. 2.3.2.).

2.3.4. Forholdet til råstoff/leverandørmarkedet. ²⁾

Når en har pekt på de spesielle fordeler med stordrift har en av disse vært knyttet til innkjøpsfunksjonen. Store innkjøp gir som oftest store rabatter, lavere innkjøpskostnader pr. enhet på grunn av mer rasjonelle fraktordninger, samtidig som det bedrer mulighetene for å oppnå gode betalingsvilkår (se pkt. 2.3.2). Store bedrifter vil på denne måten være i stand til å selge til priser langt under det mindre bedrifter kan klare.

I kapittel 3 har jeg imidlertid et eksempel på at små bedrifter gjennom innkjøpssamarbeid kan oppnå de samme stordriftsfordeler.

1) En mer grundig teoretisk og empirisk behandling av dette emnet, er gitt i Jentoft 1975.

2) Jeg har ikke klart å finne litteratur på dette området.

Jeg besøkte en møbelbedrift hvor en slik samarbeidsavtale var inngått med en del andre småbedrifter i bransjen. Dette hevdet man ga de samme fordeler som det de større konkurrentene hadde. Innkjøpene ble av alle foretatt lokalt, men til bestemte tider og hos bestemte leverandører. Den nødvendige koordinering og planlegging foregikk ved regelmessige møter mellom representanter for hver av bedriftene.

Når det gjelder fraktkostnader konkluderte Landskomitéen for Nord Norge i en utredning om industriens transportkostnader med at en rekke næringer, spesielt den viderebearbeidende industrien, ikke kan konkurrere på like fot med industribedrifter i andre landsdeler. Avstandsfaktoren skaper betydelige merkostnader både når det gjelder transport av inngående og utgående varer. (Arbeidsdokument nr. 5 s. 106).

Myndighetene har nå gjennom fraktilskuddsordninger søkt å avhjelpe den kostnadsbelastning distriktsbedrifter påføres. Støtten er imidlertid knyttet til befrakting med offentlige transportmidler. Bedrifter lokalisert til steder som ikke er knyttet til det offentlige transportrutenett og som må ordne med egen transport av såvel råvarer som ferdivarer, har derfor ikke krav på slik støtte. Jeg besøkte to bedrifter hvor dette var tilfelle.

2.3.5. Forholdet til næringen/bransjen.

Lederen for et mindre mekanisk verksted i Ballangen i Ofoten uttaler i et intervju med tidsskriftet Næring i Nord følgende: "Det er klart at siden vi ikke har noe industrielt miljø i Ballangen, er det et drawback, men vi forsøker å følge med så godt som mulig og holde kontakten utad, men det koster mer av tid og penger enn om vi hadde ligget på et mer sentralt sted". (Nr. 1/76, min uthev.).

Både ledere som sa at de ikke hadde behov
for ekstern service - fordi man selv hadde
utviklet ekspertise i bedriften.

Stenstadvold (1971) gir i et av Landsdelskomitéens arbeidsdokumenter en nærmere definisjon av begrepet "industrielt miljø". Det kan forstås som "resultatet av de relasjoner som eksisterer mellom industribedrifter i regionen, mellom industribedrifter og ytere av industriell service, og mellom industribedrifter og lokalsamfunnet". (s. 34). Det er ifølge Stenstadvold særlig de "kvalitative" forhold som har betydning. Han tenker i den forbindelse først og fremst på de muligheter som eksisterer på et sted for at det kan foregå informasjonsutveksling bedriftsledere i mellom og at det kan etableres mellom-menneskelig kontakt.

Det hadde nok kunnet gjøres annerledes, og kanskje hvis man hadde hatt ekspertise i bedriften
Lange avstander, vanskelig kommunikasjonsforhold, isolerte enkeltbedrifter mener Stenstadvold bidrar til at svært mange steder i Nord Norge har et "tynt" industrielt miljø. Når nord-norske bedrifter har hatt behov for service utenfra, f.eks. i form av konsulentbistand¹⁾, så viser en undersøkelse i regi av Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv at bedriftene i stor grad har måttet ut av landsdelen for å få slik hjelp (Jfr. Hay 1971).

Et fattig "industrielt miljø" med manglende service-tilbud skaper i første rekke problemer for de mindre bedriftene. Ifølge Bystrøm og Johannisson (1971) vil småbedrifter ha et større behov for slike eksterne tilbud enn store bedrifter som vil ha bedre muligheter til å dekke slike spesialbehov internt.

I små bedrifter er behovet for slike tjenester av meget midlertidig karakter. Det er ofte knyttet til spesielle perioder i bedriftens års- og/eller utviklingssyklus.

1) Med industriell service vil en både tenke på eksterne spesialister, konsulenter, organisasjoner, banker etc., spesialkapasitet, EDB, og videreutdanningstilbud (Jfr. Stenstadvold op.cit. Johannisson 1971 s.38, Bystrøm & Johannisson 1971).

En ville få problemer med kapasitetsutnyttelsen dersom en selv skulle dekke behovet gjennom ansettelse av spesialister eller anskaffelse av spesialutstyr.

For å kompensere

delen har det etterhvert grodd fram en mer samarbeidsorientert linje bedrifter i mellom, enten ved at bedriftsledere søker sammen i mer uformelle kontakter, ved et en inngår i konkrete samarbeidsavtaler eller ved deltakelse i utviklingsprosjekter. Det er i den siste tiden opprettet en rekke regionale industriforeninger hvor en tar sikte på å dekke bedriftslederes kontaktbehov på tvers av bransjegranser. I punkt 2.3.4. viste jeg et eksempel på et slikt bransjesamarbeid. Kapittel 3 inneholder flere slike eksempler. Av utviklingsprosjekter hvor flere bedrifter har gått sammen, kan en nevne det såkalte Øst-Finnmarkprosjektet i regi av Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv og Statens Teknologiske Institutt. Her har spørsmål som angår produktutvikling stått i fokus (Jfr. Degerstrøm & Hay 1973).

2.3.6. Forholdet til offentlige myndigheter.

Myndighetene tar i bruk politiske virkemidler som delvis virker direkte på bedrifters handlingsevne og delvis virker indirekte ved at de søker å regulere bedrifters handlingsrom, dvs. de er primært rettet mot bedriftenes interensenter. Skatter og avgifter, bestemte krav som regulerer bedriftens disposisjon av overskuddet, krav til regnskapsføring, regler som berører bedriftens oppreden i markedet etc., er eksempler på direkte virkemidler. Myndighetenes arbeidsmarkedspolitik, penge- og kredittpolitikk etc. er eksempler på indirekte virkemidler.

Svært ofte er det snakk om generelle virkemidler som ikke er siktet mot noen bestemt del av næringslivet. I den grad myndighetene tar i bruk mer selektive virkemidler er de vanligvis beregnet på spesielle bransjer eller geografiske områder.

Myndighetenes tiltak for å bedre situasjonen for TEKO-industrien¹⁾ er eksempel på det første. Transportstøtteordningen eller den lånekapital som stilles til rådighet gjennom Distriktenes Utbyggingsfond er eksempler på det andre.

Virkemidler hvor myndighetene spesielt sikter mot visse størrelseskategorier synes det å være færre av. Opprettelsen av Statens Teknologiske Institutt og Håndverks- og småindustrifondet er imidlertid eksempler på virkemidler som er ment å komme de mindre bedriftene til gode. Når mindre bedrifter likevel i stor grad har kunnet nyte godt av andre offentlige tiltak, henger det sammen med at disse bedriftene spesielt har befunnet seg innenfor de bransjer som myndighetene har ønsket å støtte, f.eks. TEKO-industrien, eller i visse geografiske områder av landet, f.eks. Nord Norge.

På den andre siden virker slike generelle politiske virkemidler ofte konkurransevridende og da i de minste bedriftenes disfavør. I pkt. 2.3.2 diskuterte jeg følgende av myndighetenes kredittpolitikk og hevdet at det i første rekke er småbedriftene som rammes av innstramminger i kreditt-tilførselen.

Underdirektør Haarr i Industridepartementet uttaler: "Det kan vel hende at bruken av de store håndtak i den økonomiske politikken mer eller mindre utilsiktet får virkninger for de små enheter som oppveier de velgjerninger som måtte bli ytet ved spesielle midler. Når det gjelder innvirkningen på størrelsesstrukturen i industri og andre næringer er vår økonomiske politikk ikke særlig klar i konturene". (Se side 24).

1) Tekstil- og konfeksjonsindustrien.

Det er umulig her å gi noen utførlig behandling av konsekvensene av myndighetenes politikk for små og store bedrifter. La meg likevel nevne ett forhold som ofte har vært trukket fram i den offentlige debatt. Dette gjelder arbeidsgiverandelen til folketrygden. Denne beregnes av de samlede lønnskostnader og utgjør for de nordlige fylker ca. 14 prosent. Ved denne beregningsmåte vil det i følge Haarr være de arbeidsintensive bransjene som bærer en uforholdsvis stor del av utgiftene ved folketrygden. Det er i disse bransjene en spesielt finner småbedriftene. (Jfr. St. meld. nr. 67 (1974-75), se også foran i pkt. 2.3.2). Denne ordningen i tillegg til den ellers meget sterke kapitalsubsidierting delvis via skatte- og avgiftssystemet og delvis via direkte offentlige investeringskott.¹⁾¹⁾ vil favorisere de større og mer kapitalintensive bedrifter. I flere av bedriftene jeg besøkte, ble det uttrykt misnøye med denne ordningen.

Slike ordninger skaper for det første en "substitusjons-effekt". Det blir lønnsomt å erstatte arbeidskraft med kapitalutstyr (Jfr. NOU 1975:2, se fotnote). For det andre oppmuntres det til hva Wheelright og McFarlane kaller intensiv ekspansjon, dvs. en vekst i kapitalinnvesteringer, produktivitet m.m., i motsetning til en ekstensiv vekst, dvs. vekst i arbeidsstokken (Wheelright & McFarlane 1974 s. 237). At dette får uheldige distriktspolitiske følger, er lett å tenke seg.

Bedrifiers relasjoner med offentlige myndigheter utspilles også på andre nivåer enn det nasjonale. Den omfattende planlegging som i dag foregår både på kommune- og fylkesnivå varsler en mer aktiv politikk fra disse myndigheters side overfor næringslivet.

industriutbygging.

1) Jfr. NOU 1975:2: Om geografisk differensiert støtte til arbeidskraft.

Det er blitt nokså vanlig å se kommunale myndigheter engasjere seg direkte i industriutbygging. Særlig synes dette å gjelde mindre kommuner hvor behovet for nye arbeidsplasser er påtrengende. En har sett eksempler på at kommunene selv har tatt initiativet til eller gjennom tilskudds- og låneordninger har vært med å støtte private prosjekter som har gått ut på å utnytte lokale ressurser. En finner også mange eksempler på at kommunale myndigheter på ulike måter har søkt å trekke til seg ny industri utenfra. I en av de bedriftene jeg besøkte så jeg også eksempel på at kommunen hadde fungert som rådgivningsinstans, kontaktformidler overfor kunder og leverandører, og som støttespiller i forbindelse med lånesøknader til offentlige og private finansieringsinstitusjoner.

Storbedrifter i småkommuner har ofte ført med seg sterke endringer i den tradisjonelle bosetting og næringsstruktur, samtidig som de ofte har skapt store problemer for den kommunale økonomi. Kommunen har ofte kommet i et sterkt avhengighetsforhold til bedriften og dens utvikling, ved siden av at mulighetene for å kunne påvirke bedriftenes disposisjoner har vært begrenset. Dette har ført til at mange små kommuner synes å ha blitt langt mer bevisst hvilken type industri de ønsker. Småindustri synes å bli foretrukket av stadig flere.

2.4 Små og store bedrifters interne relasjoner.

Hittil har jeg vært konsentrert meg om forhold som ligger utenfor bedriften, forhold som ledelsen i små bedrifter bare i begrenset-utstrekning kan innvirke på, men som småbedrifter i avgjørende grad er avhengig av. Det spesielle ved små bedrifters eksterne miljø har jeg søkt å få fram gjennom å sammenlikne med den situasjon store bedrifter i sin alminnelighet kan sies å befinne seg i. For å utfylle bildet av småbedriftsledelsens situasjon, vil jeg i det følgende behandle lederskap i store og små bedrifter i lys av bedriftsinterne forhold.

Mens ledelsen i små bedrifter bare i liten grad kan påvirke omgivelsene, vil bedriftens interne miljø mer være å betrakte som en "administrativ løsning" - et forsøk fra bedriftsledelsens side på å skape en organisasjonsstruktur som er velegnet for å utnytte de muligheter og begrensninger som gis utenfra med tanke på å realisere målsettinger om vedlikehold, overskudd og vekst.

2.4.1. Forhold vedrørende organisasjonsstrukturen.

Når en bedrift vokser vil relasjonene til interessenter og interessentgrupper i omgivelsene vanligvis øke såvel i antall som i kompleksitet. En vil f.eks. møte nye kunder og kundegrupper på nye og mer fjerne markeder. (Jfr. Ramstrøm 1971 s.35). Dette vil kunne innebære en større diversifisering av produksjon og salg, samtidig som det kan bli behov for å kanalisere større ressurser til denne delen av virksomheten. Tilsvarende endringer vil også kunne skje vis-avis andre interesentgrupper med interne organisasjonsmessige endringer som følge.

Store bedrifter kommer i følge Ramstrøm (1972) således til å omgis av et betydelig mer "heterogent" miljø, noe som får sin motsvarighet i det interne miljø i form av "divisjonälisering", dvs. en markert oppdeling av virksomheten og organisasjonen i forskjellige og ofte relativt

selvstendige avdelinger.

En tilsvarende divisjonalisering i organisasjonsstrukturen synes ikke å eksistere i mindre bedrifter. Dette må ifølge Ramstrøm sees i sammenheng med omgivelsenes mer "homogene" karakter. Antallet relasjoner utad er begrenset i antall ved siden av at de nokså likeartet. F.eks. er kundekretsen liten, og ofte geografisk konsentrert.

Burns og Stalker (1961) presenterte etter en studie av en del britiske bedrifter to idealtyper på bedrifters organisasjonsstruktur. Den ene, kalt den "mekanistiske" modell, har klare fellestrekk med Webers byråkratimodell. Modellen er karakterisert ved en hierarkisk oppbygging med en klar arbeidsdeling og spesialisering av funksjoner. All kommunikasjon foregår vertikalt langs klart opptrukne ansvars- og myndighetslinjer i form av instruksjoner/ordrer fra overordnede til underordnede, og i form av "rapporter" den motsatte veg. Generelle regler og retningslinjer regulerer virksomheten og er alltid gitt en skriftlig form. På toppen av pyramiden sitter det en koordinator med ansvaret for at de ulike spesialfunksjoner virker sammen mot et felles mål.

Som motstykke til denne modellen stiller de opp den "organiske" organisasjonsmodell. Her er arbeidsdelingen skiftende alt etter hva slags oppgaver som skal løses og hvem i organisasjonen som besitter de relevante kunnskaper. Hver enkelt deltaker i organisasjonen kommer således til å innta skiftende posisjoner og stå over forskjelligartede oppgaver. Ansvarsforhold og arbeidsoppgaver er ikke klart avgrenset, men har en vid omfattning med betydelig overlapping som følge. Det finnes ingen spesifiserte instruksjoner over hva personer skal gjøre eller hvordan oppgaver skal løses. Hver enkelt får i stedet innvilget en betydelig grad av selvstendighet og selvstyring. Kommunikasjon i form av ordrer eller instruksjoner er lite framtrædende .

Kommunikasjonen dreier seg mer om utveksling av informasjon mellom personer på ulike nivåer i organisasjonen, men uten at rangforskjeller får betydning.

Burns og Stalker poengterer at den ene modellen ikke nødvendigvis kan sies å være mer effektiv enn den andre. Effektiviteten ved hver av modellene mener de må sees i sammenheng med hva slags omgivelser bedrifter befinner seg i. Den mekanistiske modellen egner seg etter deres oppfatning best for bedrifter som opererer under stabile markedsforhold og hvor bedriftens teknologi ikke er skiftende. Da kan det være på sin plass med en rutinisert organisasjonsatferd. Når bedriften derimot befinner seg under mer skiftende forhold hvor organisasjonen stadig møter nye og uforutsigbare oppgaver og problemer, er den organiske organisasjonsmodellen å foretrekke. Dette fordi den i større grad gir muligheten for organisasjonsmessig endring og fornyelse.

Forskjellen mellom organisasjonsstrukturen i store og små bedrifter vil kunne karakteriseres ved disse to modellene. Store bedrifters organisasjonsstruktur kommer til å likne den mekanistiske modell. Store organisasjoner omfatter mange individer på ulike nivåer. En samordnet virksomhet fra alle deltakere mot et felles mål vil måtte kreve at det eksisterer formaliserte organisasjonsrutiner (Jfr. Weber 1971).

Den organiske modellen mener Ramstrøm passer på små bedrifter (Ramstrøm 1971 s.49). Når bedriften blir mindre lar det seg lettere gjøre å opptre mer "pragmatisk" uten at det forhindrer en adekvat styring og kontroll av virksomheten. Ut fra den drøfting jeg ga av små og store bedrifters relasjoner til produktmarkedet i pkt. 2.3.1, vil en se at disse modell-løsningene nettopp gir fordeler i den markedssituasjon store og små bedrifter som oftest er i.

For småbedriftene er markedet skiftene og upåvirkelig. Dette stiller krav til tilpasningsevne, noe som på sin side krever fleksible organisasjonsløsninger. Det er med andre ord nødvendig med en organisk organisasjonsstruktur.

En mindre byråkratisk organisasjonsutforming, en mer ukomplisert teknologi, kortere planleggingsperioder og enklere beslutningsprosedyrer er kjennetegn ved små bedrifter.

Dette øker ifølge Ramstrøm (1971 s.46) reaksjonshastigheten og dermed evnen til rask omstilling i takt med svigningene i markedet. På denne måten blir det selvsagt umulig å snakke om "stordriftens fordeler" som noe allmenngyldig - noe som gjelder i alle situasjoner. I mange situasjoner vil det ligge betydelige fordeler i å være en liten bedrift.

2.4.2 Forholdet mellom ledelsen og de ansatte.

Det er mye som taler for at mistrivselen i arbeidssituasjonen øker jo større bedriften blir. (Jfr. Ramstrøm 1971 s. 46-49; Schumacher 1973 kap. 16). Dette vil for det første henge sammen med den økende byråkratisering. Det er neppe noen som er tilfredse med å utføre oppgaver på bestemte måter, bare fordi det er i samsvar med visse regler. Heller er det ingen som liker å ta i mot ordrer fra overordnede som tar i mot ordrer fra overordnede osv. For det andre vil spesialiseringen av arbeidsoppgavene føres lengre jo større bedriften blir, ofte til det bare stilles krav til menneskets motoriske bevegelsesevne. For det tredje vil det bli utøvet en hardere styring og kontroll. De færreste setter pris på å bli styrt og kontrollert av andre. For det fjerde øker avstanden mellom individ og beslutningsentra. En følelse av å bli "fjernstyrt" uten at en klart vet av hvem, samtidig som ens egne muligheter til å innvirke på beslutningen er redusert, vil av mange kunne oppleves som frustrerende.

I den grad man selv trekkes med i beslutningsprosessen, skjer det på en indirekte måte, via valgte representanter til styre og bedriftsforsamling.

I følge Schumacher (op.cit.) blir menneskelig motivasjon på denne måten et sentralt problem i store bedrifter. Jo lenger ned i organisasjonen en beveger seg, jo mer akutt blir problemet. Trivsel og menneskelig motivasjon vil derfor kunne være en av småbedriftenes store fordeler. Virksomheten omfatter færre personer. Dette fører til at de ansatte vil få lettere oversikt over sin egen arbeidssituasjon. Hver enkelt vil i større grad kunne se sammenheng mellom egen arbeidsinnsats og bedriftens resultat. Det blir mulig å skape et miljø hvor en kan framstå som hele personer for hverandre. Slik blir også kontakten mellom ledelse og ansatte mer personlig. Spesielt vil dette gjøre seg gjeldende når arbeidsstokken er rekruttert via det jeg tidligere kalte bedriftslederens sosiale nettverk (se pkt. 2.3.3). Den klare todeling mellom et "arbeiderkollektiv"¹⁾ på den ene side og bedriftsledelsen på den andre, slik situasjonen ofte er i store bedrifter, vil ikke prege arbeidsrelasjonene i små bedrifter. Arbeidsmiljøet vil både fra ledelsen og de ansattes side i større grad være preget av hva Midré (1973) kaller "oppgaveorientering". En blir primært interessert i å gjøre en jobb og i mindre grad opptatt av de rettslige krav en måtte ha overfor hverandre. Dette fører i følge Midré til en større oppslutning om bedriftens målsettinger.²⁾ Ledelse vil dermed kunne utøves uten formaliserte styrings- og kontrollrutiner. Samtidig gis det større muligheter for at de ansatte vil kunne trekkes direkte med i beslutningsprosessen.

1) Jfr. Lysgård 1972.

2) Jfr. Ramstrøm 1971 s. 46-49.

Jeg besøkte en bedrift hvor arbeidsstokken omfattet 17 personer. I forbindelse med byggingen av nye produksjonslokaler hadde ledelsen lagt vekt på å trekke arbeiderne med i planleggingen. I kantina var det blitt hengt opp en skisse over det areal man hadde til disposisjon. Alle var blitt oppfordret til å komme med forslag til hvordan arealet burde utnyttes. Det var stor interesse blant arbeiderne og nybyggingsplanene hadde lenge vært et diskusjonstema i bedriften. Det var kommet inn en rekke konkrete forslag til utbyggingen som en ville ta hensyn til.³⁾

2.4.3. Forholdet innad i ledelsen.

Når en bedrift vokser, vil de administrative oppgaver øke. Selv om mulighetene for å kunne effektivisere behandlingen av disse oppgaver blir større, blant annet ved å kunne ta i bruk EDB og operasjonsanalytiske beslutningsregler (Jfr. Ramstrøm 1971 s. 44), så vil også personellbehovet i administrasjonen øke. Slik vil administrasjonen i store bedrifter komme til å omfatte et betydelig antall personer som på ulike nivåer utfører alt fra rene rutineoppgaver til lederfunksjoner.

Administrasjonen i store bedrifter vil preges av spesialisering og arbeidsdeling. Det vil ikke bare være snakk om en spesialisering på personer. Spesialiseringen og arbeidsdelingen vil gjerne følge funksjoner som ivaretas av egne avdelinger. Enkelte av disse avdelingene vil være stabsavdelinger ved at de primært har en kontrollerende eller rådgivende funksjon.

3) Et annet eksempel på de muligheter som i småbedrifter foreligger for å etablere mer demokratiske organisasjonsformer, er beskrevet av Kile 1974. Se forøvrig foran i pkt. 2.3.3.

Toppledelsen som sitter med hovedansvaret for hele virksomheten, vil når bedriften vokser, i større og større grad komme til å "fjerne" seg fra grunn- og mellomplanet i bedriften. (Jfr. Schumacher 1974 s. 208). Ens lederskap vil måtte bygge på andres situasjonsbeskrivelser, situasjoner toppledelsen selv ikke har opplevd eller har vært vitne til. Den informasjon de må basere sine beslutninger på, vil måtte formidles via flere ledd i organisasjonen hvor det vil foregå en systematisk forenklingsprosess (Bystrøm 1971). Det bilde av virksomheten toppledelsen blir sittende igjen med, er et bilde frarøvet alle detaljer der det i første rekke er hovedtrekkene som kommer fram. Toppledelsens hovedbeskjeftigelse kommer således til å dreie seg om de "store linjer". Innad i bedriften vil oppgavene i hovedsak gå ut på en koordinering av bedriftens ulike funksjonsområder og ressurser. Utad vil toppledelsen i første rekke være opptatt med de langsiktige utviklingstrekk (Jfr. Galbraith 1969 s. 66).

Jeg berørte i pkt. 2.4.1 det innovasjonsmiljø, eller mangel på sådan, som synes å prege store bedrifter. Det ble da konstatert at store bedrifters mekanistiske organisasjonsstruktur virker hemmende når det gjelder evnen til nyskaping. En av forklaringene på dette ligger i følge Schumacher (op.cit.) i det forhold som ble berørt ovenfor, nemlig at toppledelsen i så stor grad lever en "avskjermet tilværelse" fjernt fra deler av bedriften hvor vesentlige begivenheter finner sted. Det er sannsynligvis slik at det er der hvor problemer oppstår at de viktigste innovasjoner skjer. Det er i første rekke de som føler problemene på kroppen som har de beste forutsetninger for å se hvilke endringer det er behov for. Dette får Schumacher til å spørre: "It (toppledelsen) can deal with many well-established functions by means of directives, rules and regulations. But what about new developments, new creative ideas? What about progress, the entrepreneurial activity par excellence? (Schumacher op. cit. s. 208).

Lindstrøm (1971) mener at toppledelsen i stedet ofte kan komme til å fungere som en "veto-innstans" som vender tommelen ned når det nedenfra kommer forslag til endringer.

"Teamwork" preger administrasjonens arbeidsmåte i store bedrifter. (Jfr. Galbraith op. cit. s. 61/62). -Problemer utredes av en gruppe personer sammensatt slik at all nødvendig informasjon finnes innenfor eller kan innhentes av gruppen. Den samme gruppe vil også ha en utstrakt beslutningsmyndighet. I følge Galbraith har toppledelsen i store bedrifter først og fremst en "godkjenningsfunksjon".

I kontrast til dette vil småbedriftslederen som oftest være alene om å finne løsningen på de problemer bedriften blir stillet overfor. Han vil ha få eller ingen å diskutere sine problemer med. Dersom han får behov for hjelp i forbindelse med beslutninger som han som leder må ta, vil han som oftest måtte søke denne utenfor bedriften. På den andre siden vil småbedriftslederen ha avgjørende innflytelse på bedriftens atferd. Bedriften vil i høg grad være et uttrykk for bedriftslederen selv, hans personlighet, hans verdier og kunnskaper.

I følge Bystrøm (1971) vil lederens innflytelse avta jo større bedriften blir, bl.a. som følge av at hans eierandel av finansielle grunner normalt vil bli redusert. Studier av småbedrifter vil derfor etter Bystrøms oppfatning implisere at småbedriftslederen selv blir et "studieobjekt og en forklaringsvariabel av spesiell interesse". Hva synes så å kjennetegne ledere i store og små bedrifter? Clarke (1972) gir følgende karakteristik: "The small firm owner is identified with individuality, flair, enterprise and opportunism, while the professional manager conjures up a picture of organisation, planning and grey flannel suit professionalism" (s. 109)¹⁾

1) Dette er forøvrig en bok som jeg fikk tak i på et så sent tidspunkt at jeg desverre ikke har fått den innarbeidet i oppgaven.

2.5. Målsettinger i små og store bedrifter.

{ Som jeg tidligere har vært inne på er eieren og lederen i små bedrifter ofte én og samme person. Dette vil ikke bare gjelde i personlig eide foretak eller i ansvarlige selskaper. Bedriftsbeskrivelsene i kapittel 3 viser at når småbedrifter er organisert som aksjeselskaper, er aksjene ofte beholdt innen én familie og hvor de øvrige aksjonærer kan være barn eller søsken av bedriftslederen.

Dette sammenfall mellom ledelse og eiendom innebærer at bedriftslederens private forbruk vil være direkte avhengig av bedriftens overskudd (Jfr. Ramstrøm 1971 s. 42). Ønsket om et høgt privat forbruk vil derfor kunne gi seg direkte utslag i de målsettinger han som bedriftsleder vil strebe etter å realisere. Slik vil profittmaksimering ifølge Ramstrøm bli et dominerende og altoverskyggende mål i mindre bedrifter.

Dette målet vil kunne stride mot andre mål som det kunne være aktuelt å forfølge. Dette gjelder for eksempel en målsetting om at bedriften skal ekspandere, noe som ville kreve at en større eller mindre del av bedriftens overskudd måtte gå til nye investeringer i bedriften. Det er kanskje slik at et størst mulig overskudd vil muliggjøre den største veksten. Men det er ikke sikkert at den største veksten ville gi seg utslag i den største økning av overskuddet. Årsaken til dette er at ekspansjon også vil føre til økte kostnader, slik at nettoresultatet ikke behøver å bli bedre enn tidligere. Det er derfor grunn til å tro at småbedriftslederen i særlig grad vil prioritere målsettingen om størst mulig overskudd framfor en høgst mulig ekspansjonstakt i de tilfelle hvor maksimaliseringen av veksten vil redusere muligheten for en maksimalisering av overskuddet.

Ramstrøm trekker fram enda en grunn som kan tale for dette. Sterk ekspansjon vil skape problemer småbedrifter ofte ikke har forutsetninger for å løse. På et tidlig tidspunkt i vekstfasen vil en møte organisasjons- og planleggingsproblemer. Det vil bli behov for en organisasjon på flere nivåer. Fra å være basert på direkte kontakt med bedriftens ulike deler, vil ledelsen måtte utøves indirekte. Det vil bli nødvendig med et styrings- og rapporteringssystem. Likeledes vil man nokså snart kunne møte finansieringsproblemer. Dette vil for det første kunne gjelde driftskapital. Dette så en demonstrert i introduksjonen til oppgaven. Bedriften gikk konkurs på grunn av de likviditetsvansker den store ekspansjonen hadde ført med seg. For det andre vil en kunne få problemer med å skaffe kapital til nye investeringer. Den ofte begrensede egenkapitalen strekker ikke til for å anskaffe de maskiner en økt produksjon vil kreve. Videre vil en kunne få problemer i forbindelse med markedsføringen. En overgang fra et nært til et fjernt marked vil normalt kreve ressurser og kunnskaper som man i mindre bedrifter ofte mangler (Jfr. Ramstrøm 1971 s. 34-35/43).

Bedriftslederes målsettinger om størst mulig overskudd for å realisere et ønske om et høgest mulig privat forbruk, vil imidlertid kunne støte an mot ulike sosiale normer. Brox hevder f.eks. at det i mange nord-norske bygdesamfunn sanksjoneres mot et høgt privat forbruk som kan bidra til å markere rangforskjeller, ved at det vil stride mot en "likhetsideologi" som ofte synes å prege slike lokalsamfunn (Jfr. Brox 1967 s. 96).¹⁾

En kan heller ikke se bort fra at en rekke andre motiver vil kunne ligge til grunn for småbedriftslederes disposisjoner enn de rene profittmotiver.

1) Jfr. forøvrig Midré 1973.

Det å få til noe, det å realisere en gammel drøm om å bli sin egen herre, det å føre familietradisjonen videre ble av flere av de bedriftsledere jeg snakket med uttrykt som et vesentlig motiv. Flere hadde forlatt en trygg-jobb med en sikker inntekt og startet opp bedrifter hvor det i det hele tatt var usikkert om bedriften noen gang ville vokse, eller om den i stedet ville bli en fiasko. Om virksomheten skulle bli lønnsom, var også i det uvisse.

Clarke (1972) hevder endog at det er motiver av denne type som først og fremst har betydning for småbedriftsledere. "...running a small business is often less a matter of maximising returns of capital employed, and much more a question of individuals profiting from tangibles such as independence, creative satisfaction and a particular style and quality of life which can never be quantified in a profit and loss account. The life of a small businessman is compounded both of anxiety and triumph, despair and euphoria, but for the great majority of them it is a consciously chosen, deliberate and meaningful existence which they would not change for the world" (s. 18).

Jeg var tidligere inne på at store bedrifter vil ha en helt annen mulighet enn de små til å kontrollere sine omgivelser. Storbedriftene befinner seg ofte i en tilnærmet eller fullstendig monopolsituasjon hvor markedsmekanismen i stor grad vil være satt ut av funksjon. De kan selv planlegge og bestemme sine priser, kostnader, produksjon og overskudd. I en slik situasjon vil ledelsen i storbedriftene i følge Galbraith nøye seg med en "tilfredstillende" profitt og i stedet søke å utvide ekspansjonstakten, for dermed å sikre bedriftens vedlikehold på lang sikt. Jeg har tidligere med referanse til Galbraith hevdet at storbedriftene for å unngå ekstern kontroll vil prøve å gjøre seg uavhengig av kredittmarkedet og i stedet satse på størst mulig egenfinansiering. (Se pkt. 2.3.2).

En maksimal selvfinansiering kan imidlertid bare sikres gjennom at den tilbakeholdte profitt blir størst mulig. På dette grunnlag kan en stille seg noe tvilende til Galbraith's postulat om at en i storbedrifter vil nøye seg med et "tilfredstillende" overskudd. Baran og Sweezy (1971) avviser da også en slik tanke (se side 32 - 40).

Derimot er det grunn til å tro at Galbraith har rett når han hevder at eiernes (aksjonærenes) andel av overskuddet ikke søkes maksimalisert. I store bedrifter vil aksjonærene være å betrakte som eksterne interessenter på lik linje med andre interessentgrupper. Bedriftsledelsen vil i forhold til aksjonærene befinne seg i prinsippet den samme posisjon som overfor banker, kunder etc. Man vil søke å redusere interessentenes kontroll over ens disposisjoner.

Aksjonærene vil overfor bedriften og bedriftsledelsen fremme krav om at aksjeutbyttet blir høgest mulig. Desto større utdelingen til aksjonærene blir, desto mer reduseres muligheten for høg egenfinansiering, og dermed muligheten for en størst mulig vekstrate. Vekstmålsettingen tjener i første rekke bedriftsledelsen, eller det som Galbraith kaller "teknostrukturen".- det profesjonelle administrative og tekniske lederskap.¹⁾ Teknostrukturens primære interesse ligger i å sikre bedriftens bestående og videreutvikling. (Jfr. Galbraith 1969 s. 143). Det er da også her Galbraith mener at den reelle makten ligger i storbedriftene, og ikke hos aksjonærene.

1) En kan imidlertid tenke seg at også aksjonærene vil ha interesse av at overskuddet i stedet for å gå til utbytte pløyes tilbake i bedriften. Dette vil kunne øke aksjenes verdi. For aksjonærene vil det av skattemessige hensyn være en fordel at selskapet besørger den sparingen som dette vil innebære, et beløp de siden kan få realisert gjennom salg av aksjene. (Jfr. forøvrig Baran og Sweezy op. cit. s. 45, 46).

2.6. Oppsummering.

I dette kapitlet har jeg både vært opptatt av de relasjoner ledelsen i store og små bedrifter inngår med interessenter og aggregater utenfor bedriften, og av de bedriftsinterne relasjoner. Jeg har diskutert forholdet til produkt-, kapital-, arbeids-, og leverandørmarkedet. Jeg har videre behandlet relasjonene til den bransje og næring bedriften tilhører, og jeg har dessuten drøftet forholdet til de offentlige myndigheter. Av bedriftsinterne forhold har jeg forsøkt å vise det som synes å særprege organisasjonsstrukturen i små og store bedrifter og dens betydning for deltakerne. Jeg har spesielt vært opptatt av relasjonene mellom bedriftsledelse og ansatte og mellom personer på ledernivå. Til slutt prøvde jeg å vise hva slags målsettinger som generelt synes å bli etterstrebet i store og små bedrifter og spesielt diskutert eiernes og ledernes rolle i denne sammenheng

Jeg har foran lagt vekt på tre forhold. For det første har jeg ønsket å vise de viktigste forskjellene mellom små og store bedrifter. Det som måtte være felles har jeg ikke gitt noen plass. For det andre har jeg prøvd å gi en konsentrert og helhetlig framstilling av hva som kan sies å være spesielt for ledelse i små og store bedrifter. Jeg har forsøkt å vise hvordan alle de relasjoner ledelsen i små og store bedrifter inngår i skaper forskjellige forutsetninger for lederskap. For det tredje har jeg forsøkt å gi et bilde av store og små bedrifter som passer på det fleste. Jeg har prøvd å stille det som generelt kan sies å prege lederskap i små bedrifter og stillt dette opp mot det som synes å prege lederskap i store bedrifter i sin alminnelighet.

I de neste kapitler vil oppgaven i større grad bli å vise den forskjellighet som eksisterer mellom mindre bedrifter.

KAPITTEL 3: EN BESKRIVELSE AV 19 MINDRE BEDRIFTER.

3.1. Innledning.

Kapittel 2 var et forsøk på å si noe generelt om ledelse i små og store bedrifter. Dermed har jeg ikke kunnet fange inn den variasjon som en empirisk virkelighet vil preges av. Småbedrifter befinner seg innenfor forskjellige bransjer og utviklingsstadier. De er lokalisert til forskjellige steder, opererer på ulike markeder og er organisert på forskjellige måter. Alt dette gjør at en blant små bedrifter vil kunne finne til dels betydelige ulikheter.

I dette kapitlet vil jeg gjennom en presentasjon av nitten mindre bedrifter prøve å vise denne forskjellighet. Jeg vil forsøke å belyse empirisk en del gjennomgående trekk ved mindre bedrifters administrasjonsstruktur og måten slike bedrifter blir ledet på.

For ikke å identifisere bedriftene er beskrivelsene gitt en anonym form. Bedriftenes beliggenhet er angitt ved hjelp av Landsdelskomitéens kommuneinndeling. I arbeidsdokument nr. 12 er alle landsdelenes kommuner inndelt i henholdsvis ekspansjonskommuner, status-quo-kommuner og kontraksjonskommuner. Førstnevnte omfatter i første rekke bykommuner og en del større tettstedskommuner. Sistnevnte består utelukkende av landkommuner (Se side VII og IX). Betegnelsene er ment å beskrive kommunenes situasjon bl.a. når det gjelder befolkningsutviklingen. I et appendiks til oppgaven er det redegjort nærmere for opplegget for datainnsamlingen. Interesserte lesere kan gjerne lese dette før en går i gang med bedriftsbeskrivelsene.

3.2. Generelt om bedriftsutvalget.

De 19 bedriftene representerer en rekke bransjer. Utvalget består av tre fiskeforedlingsbedrifter, tre bedrifter hvor produksjonen er basert på plast. Det er videre én betong- og én betongvarefabrikk, tre trevarefabrikker, tre båtbyggere samt flere mekaniske verksteder. Utvalget omfatter likeledes en grossist.¹⁾

Beliggenheten er svært forskjellig. Åtte av bedriftene er lokalisert til byer i landsdelen. Seks av bedriftene ligger utenom større tettsteder. Åtte bedrifter er plassert i kontraksjonskommuner. Dominansen av bybedrifter er kanskje blitt vel stor. Stiller en det krav at utvalget skal omfatte et variert antall bedrifter hva angår bransje, produksjonsinnretning, eiendomsforhold osv. vil en dersom en samtidig ønsker mange distriktslokaliserte bedrifter med i utvalget, måtte bevege seg over et stort geografisk område. Tid og penger har gjort slike reiser umulig.

Bedriftenes størrelse varierer fra under 10 ansatte til ca. 200. De fleste bedriftene, 16 i alt, har under 50 ansatte. Fem bedrifter har under 10 ansatte.

Tilknytningen til produktmarkedet spenner fra underleverandørbedrifter til bedrifter som bearbeider forbrukermarkedet direkte. Noen av bedriftene har en betydelig eksport, mens andre bare opererer på det lokale marked.

1) Jeg besøkte egentlig 20 bedrifter, men én av bedriftene ønsket ikke å bli presentert i oppgaven. Bedriften var en detaljist innenfor bransjen elektriske artikler.

Femten bedrifter er familiebedrifter, hvor lederen også har vesentlige eierinteresser i bedriften. Det er her både snakk om eneeierforetak, ansvarlige selskaper og aksjeselskaper.

Utvalget omfatter bedrifter i helt ulike utviklingsstadier, fra de helt nyetablerte til bedrifter etablert før århundreskiftet og hvor ledelsen utgjør tredje generasjon. I seks av bedriftene hadde det funnet sted generasjonsskifte i ledelsen. I fire av bedriftene var et slik skifte på gang eller var nært forestående. Syv bedrifter er blitt etablert etter 1965, fire av disse i løpet av de siste fem årene:

3.3. Bedriftsbeskrivelsene.

Alle bedriftsbeskrivelsene er disponert på følgende måte: Jeg begynner med å redegjøre for en del faktiske opplysninger vedrørende bedriftens utvikling, produksjon, størrelse etc. Deretter går jeg over til å vise administrasjonens oppbygning, stillingsstruktur og stillingsrekruttering. Til slutt forsøker jeg å beskrive selve utførelsen av de økonomisk/administrative lederfunksjoner.

Bedrift A

Bedrift A produserer ulike typer filtre for rensing av luft, vann og kloakk. Bedriften er lokalisert til et større tettsted i en kommune som av landsdelskomitéen ble karakterisert som en ekspansjonskommune. Antall ansatte utgjør i dag 9 personer. To av disse er beskjeftiget med kontoradministrative arbeidsoppgaver - bedriftslederen og hans sekretær.

Bedriften er organisert som et aksjeselskap. Aksjonærmassen består hovedsaklig av sør-norske bedrifter. Det var en av aksjonærene - den største - som tok initiativet til å få bedriften etablert. Motivet var i første rekke å bygge opp en underleverandør. Hittil har A's produksjon først og fremst vært basert på ordrer fra denne bedriften.

Selve etableringen fant sted i 1972. Produksjonen kom imidlertid ikke i gang før i 1974 da man flyttet inn i nye produksjonslokaler. Bygget er et kommunalt industriutleiebygg. Bedriftens kapitalbehov er ellers blitt dekket gjennom DUF og private banker. Egenfinansieringen har vært lav.

Første halvår gikk med til opplæring av arbeidsstokken. Dette førte til underskudd i 1974. I 1975 ser det ut til å gå bedre. Kontrakten med hovedaksjonæren er i ferd med å bli endret. I framtida vil man få en friere stilling i forholdet til markedet. Som kunde vil hovedaksjonæren få mindre betydning. Markedsføringen vil en i større grad ta seg av selv. På eget initiativ er det tatt kontakt med utenlandske forhandlere og en håper å kunne få i stand en betydelig eksport.

En regner med en nokså stor ekspansjon i de nærmeste år. Ved utgangen av 1976 mener man at 25 personer vil være beskjeftiget. Produksjonslokalene vil kunne tåle en utvidelse opp til 40 mann. Konkurransen vil ventelig ikke bli noe problem. Det finnes ingen andre norske produsenter, bare et par utenlandske som en først og fremst vil møte på eksportmarkedet.

Planene går ut på å ansette én ingeniør som vil få ansvaret for det ene av produktene. Det vil likeledes bli behov for en arbeidsformann i tillegg til den man har i dag, samt ytterligere en kontorfunksjonær. I løpet av neste år vil det bli opprettet et salgskontor i Oslo. Representanten for hovedaksjonæren i styret, som også har vært styreformann, skal lede dette. Videre er det inngått avtale med et lokalt salgsfirma. Firmaet vil stå for kundekontakt, reklame og andre salgstiltak.

Bedriftslederen er midt i tredve-årene, er utdannet ingeniør og har en bred industrierfaring før han ble ansatt i bedriften. Han søkte på stillingen gjennom en annonse innrykket av styret. Han er ikke fra stedet, men arbeidet tidligere i en annen større bedrift i kommunen.

Bedriftslederens arbeidsoppgaver har hittil i vesentlig grad bestått i å knytte eksterne kontakter (kunder, leverandører, finansieringskilder osv.). Han har også stått for ledelsen av den interne virksomhet. Opp-læringen av de ansatte har han tatt seg av. Han har også utført det meste av produksjonsplanleggingen, selv om den daglige ledelse har vært overlatt til formannen.

Det er bygget opp et meget omfattende administrativt styringssystem som man mener vil kunne sikre en kontrollert ekspansjon. Hver annen måned utarbeides det en regnskapsrapport som inneholder oversikt over driftsresultatet. Man lager dessuten likviditetsprognoser og avviksanalyser. Budsjettingen er omfattende og detaljert, men har hittil i første rekke vært av kortsiktig karakter. Når man kommer skikkelig i gang med driften, er det planer om en mer langsiktig budsjetting. Ved siden av dette er det utviklet rutiner for lagerstyring samt et opplegg for etterkalkulasjon. Dette er rutiner som nå er såpass innarbeidet at sekretæren tar seg av dem. Det samme gjelder også føringen av regnskapet og utarbeidelsen av regnskapsrapportene. Disse rapportene tilsendes styremedlemmer og bankforbindelser.

Det er bedriftslederen som har stått for utviklingen av dette styringssystemet. Han har hatt hjelp av en personlig venn som er regnskapssjef i en større nabobedrift. Gjennom sin lange industrierfaring har han opparbeidet et personlig nettverk som han flere ganger har søkt bistand hos. Styret, og da spesielt styreformannen, har også vært aktive rådgivere i startfasen. Styreformannen deltar i en del av budsjettarbeidet.

I framtida vil det kunne bli aktuelt å ansette en assistent som kan fylle en kontorlederfunksjon. Dette er noe han imidlertid ønsker å utsette i det lengste. De mange gode eksterne kontakter, både av forretningsmessig og personlig karakter, gjør at han regner med å kunne greie seg på egen hånd en stund framover. Før man har passert 20 ansatte vil det ikke bli nødvendig med noen nyansettelse.

Bedrift B

Bedriften er et mekanisk verksted lokalisert til et større tettsted i en ekspansjonskommune. Produksjonen er meget allsidig. Fjellsikringsmateriell utgjør den viktigste produktgruppen. I den siste tiden er også peiskaminer blitt et viktig produkt. Ellers forekommer det en betydelig ordreproduksjon. En har også faste kontrakter som underleverandør. Den svært uensartede produkt-sammensetningen skaper mange ulike markedsrelasjoner og en meget heterogen kundekrets.

Bedriften er i dag delvis en vernet bedrift. 11 av de ansatte er funksjonshemmede. Mangel på utplasseringsmuligheter i området har gjort at de funksjonshemmede etterhvert har blitt ansatt som ordinære arbeidere. Hele arbeidsstokken, 24 i alt, er eller har vært funksjonshemmet. Bedriftens status som vernet bedrift har ingen innvirkning på bedriftens politikk. Den drives som enhver annen privat bedrift. Man har utviklet egne produkter, man fører en selvstendig prispolitikk, man tilstreber en høyest mulig egenfinansiering osv. En del av lønnskostnadene refunderes av Arbeidsdirektoratet som også yter lån til investeringsformål.

Etableringen skjedde i 1955. Status som vernet bedrift fikk man ikke før i 1966. Samtidig skjedde det en sanering av egenkapitalen. Bedriften ble omdannet til aksjeselskap. Det skjedde også utskiftninger i ledelsen. Det vesentlige av den ekspansjon som har funnet sted ble da innledet.

Aksjonærmassen er meget omfattende og består av flere større industribedrifter i fylket, kommunale og fylkeskommunale myndigheter, de yrkesvalghemmedes organisasjoner samt en del privatpersoner. Man har i første rekke operert på det nord-norske marked. Konkurransen har ikke vært noe problem. Bedriftens styrke mener man ligger i det allsidige produktspekteret. Dette skaper flere bein og stå på. Det sikrer også større fleksibilitet. Et smidig produksjonsutstyr som lett kan tilpasses en endret produksjon bidrar til det samme.

Den nåværende bedriftsleder ble ansatt i 1962. Stillingen ble lyst ledig og han søkte og fikk den. De tidligere eierne trakk seg ut av den daglige ledelse i 1966. De ble med-aksjonærer og fikk representasjon i bedriftens styre. Bedriftslederen er fra det samme distriktet, men har tilbrakt det meste av sin lange industripraksis utenlands. Han er i dag 55 år, er utdannet ingeniør. Bedriftens øvrige kontoradministrasjon består av en kontorleder, en salgsingeniør samt to kontordamer - den ene på deltid. Man mener administrasjonen er stor nok for å møte framtidig ekspansjon.

Bedriftslederen har etterhvert kunnet vie sin oppmerksomhet mot mer langsiktige oppgaver. Han er stadig opptatt med å tenke på nye produkter og nye produksjonsformer, selv om det ikke foregår noen formalisert langtidsplanlegging. De eksterne kontaktene er det i første rekke han som tar seg av. En viss avlastning har funnet sted ved at salgsingeniøren har stått for det meste av den reising kontakten med kundene fører med seg. I dag står man foran en utvidelse av produksjonslokalene. Planleggingen i denne forbindelse har bedriftslederen skjøttet. Kontrollen innad skjer via kontorlederen, salgsingeniøren og produksjonslederen og er basert på direkte, personlig og uformell kontakt. Styret spiller ingen aktiv rolle i styringen av bedriften. Dette mener bedriftslederen er en ulempe.

Kontorlederen er ca. 30 år. Han ble ansatt for ett år tilbake. Den stillingen han i dag dekker var tidligere oppdelt i to stillinger. De var besatt av personer med handelsskoleutdanning. Selv er han utdannet siviløkonom. Han har ingen tidligere erfaring fra noen privat industribedrift. Den første kontakten med bedriften skjedde ved at han som representant for et konsulentfirma besøkte bedriften. Stillingen som kontorleder fikk han gjennom søknad på stillingen som ble lyst ledig. Han har ingen spesiell tilknytning til stedet.

Kontorlederens ansvarsområde er i første rekke rettet innad. Hans arbeidsoppgaver omfatter ikke forhold vedrørende produksjonen. Han har heller intet med bedriftens markedsføring, som primært ligger under salgssingeniøren, som også tar seg av kalkulasjon/anbud. I dag er kontorlederen først og fremst opptatt med å omarbeide/utvikle administrative rutiner som kan bedre den økonomiske styringen av bedriften. Målet er å utvikle et driftsregnskap. Selv om forretningsregnskapet avsluttes tre ganger årlig, mener han at kontrollen ikke er tilfredsstillende. Han arbeider videre med å få til et bedre budsjettopplegg. Hittil har man satt opp et driftsbudsjett for ett år av gangen. Det er særlig når det gjelder oppfølgingen av budsjettet at det har sviktet.

Selve føringen av regnskapet skjer maskinelt og utføres av den ene kontordamen. Avslutningen og vurderingen av regnskapet er kontorlederens oppgave. Fra 1.1. 1976 blir bedriftens regnskap-, budsjett- og innkassofunksjoner ført over på EDB, gjennom leiekjøring på standardopplegg ved en datasentral.

Ansvarsfordelingen i administrasjonen er ikke klart opptrukket. Det skjer en betydelig overlapping og avlasting når det gjelder arbeidsoppgavene for hver av avdelingslederne. En har derfor ikke hatt behov for en slik avgrensning av ansvaret. Stillingsinstrukser er ikke utarbeidet. Funksjonsbeskrivelser som fortalte hvordan spesielle oppgaver skulle løses, mener kontorlederen ville vært å foretrekke.

Bedrift C

Bedriften produserer mellomstore fiskebåter i tre. I mindre utstrekning har en også drevet med reparasjoner. Kundene har vært spredt langs hele kysten fra Brønnøysund og nordover. Man har produsert to båter i året. Den gjennomsnittlige omsetning har i de siste årene ligget på 1 mill. Bedriften er lokalisert til et tettsted i en kommune som av Landsdelskomitéen ble karakterisert som en kontraksjonskommune. I den senere tid har kommunen imidlertid opplevd en ikke ubetydelig vekst.

Antall ansatte utgjør i dag 10 personer. De fleste er enten i slekt eller i familie med hverandre. Samtlige er bosatt 3 - 4 mil lenger opp i bygda og kombinerer båtbyggingen med gårdsbruk.

Bedriften er organisert som et ansvarlig selskap med fire deltakere. Alle deltar i selve båtbyggingen og ingen har utelukkende administrative arbeidsoppgaver. Disse fire styrer bedriften sammen. Likevel kan én av dem sies å være lederen. Han er den eldste og den som har en viss utdanning. Det var han som sammen med faren startet bedriften like etter krigen, og det er han som har den lengste erfaringen i båtbyggerfaget.

Virksomheten har i mange år vært preget av stabilitet. Noen ekspansjon av betydning har en ikke hatt. Arbeidsstokken var i 1965 8 personer. Siden er det altså kommet to i tillegg. Disse er sønner til to av eierne. Ellers har det vært et par utskiftninger. En av andelsinnehaverne arvet svigerfarens andel og kom med i 1967. En utvidelse av arbeidsstokken ville innebære at de måtte begynne å bygge flere båter samtidig. Dette ville igjen kreve at produksjonslokalet ble utvidet. Selv om man har diskutert denne muligheten, foreligger det ingen konkrete planer om en slik utvidelse.

Ordretilgangen har vært tilfredstillende i alle år. De har hatt sammenhengende produksjon fra 1954 av. Kundene har meldt seg uten at man selv har gjort noen anstrengelser.

I dag er situasjonen imidlertid noe annerledes. Problemene innen fiskerinæringen har gjort det vanskeligere å få bestillinger. Sammen med 10 andre båtbyggerbedrifter har man gått sammen om å etablere en salgsorganisasjon. Hensikten er at man skal drive markedsføring på en mer aktiv måte. Samtidig håper man også å få i stand en samordning av produksjonen for å få større kapasitetsutnyttelse ved den enkelte bedrift. Videre ønsker man å samordne prisene. Det er ansatt en spesiell person til å lede denne salgsorganisasjonen.

Bedriftens lønnsomhet har jevnt over vært tilfredsstillende. Det meste av overskuddet har gått til avsetninger. En er på det nærmeste helt uten gjeld. Det de har tjent på den ene båten, har de brukt på den andre. Egenfinansieringen når det gjelder investeringer har også vært høg. Dette gjelder f.eks. byggingen av et lamineringsverksted, selv om DUF også var inne i bildet.

Tre personer utfører i dag det man kunne kalle lederoppgaver. En er allerede nevnt. Foruten at han fungerer som arbeidsleder under byggingen, er det han som i første rekke representerer bedriften utad. Tidligere var det han som tegnet båtene, utarbeidet anbudene, og sto for det meste av korrespondansen. Nå er disse arbeidsoppgavene for en stor del blitt overtatt av hans sønn som begynte i bedriften i 1970. Sønnen hadde da utdannet seg som skipsingeniør. Han er i dag ca. 30 år.

Den tredje er han som fører regnskapet. Han er samtidig en av eierne. Arbeidet med regnskapet bruker han et par dager i måneden på. Resten av måneden deltar han i båtbyggingen. Han er nå i slutten av femtiårene og har jobbet i bedriften helt fra starten av. Arbeidet med regnskapet har alltid vært hans oppgave. Noen spesiell regnskapsutdanning har han ikke. Regnskapet fyller i første rekke en registreringsfunksjon og de krav om regnskapsplikt som stilles fra det offentlige. Men når regnskapet avsluttes såpass ofte som hver måned er formålet først og fremst å få oversikt over likviditetssituasjonen. I tillegg tar han seg av alle finansieringsspørsmål, kontakten med banker osv.

Også han har en sønn som arbeider i bedriften. Sønnen er den eneste som har regnskapsutdanning (handelsskole) og peker seg derfor ut til å overta dette arbeidet etter faren når den tid kommer.

Når det ellers gjelder spørsmålet om generasjonskifte har dette altså skjedd for den ene av partene. Den fjerde eieren som også begynner å nærme seg pensjonsalderen, har hverken sønner eller svigersønner som jobber i bedriften og som skulle kunne overta hans part.

Bedrift D.

Bedriften er nylig etablert. Ved besøket var produksjonen ennå ikke startet opp. Planen var å komme i gang en måned etter. Ordinære ansatte hadde man ikke på dette tidspunkt. Produksjonen vil komme til å bestå av lastepaller og pallegrinder i tre, ved siden av at det også skal drives sagbruk.

Bedriften ligger i en kontraksjonskommune omlag 4 mil fra kommunesenteret. Beliggenheten er likevel sentral. Både riksvei og jernbane går like ved. Det har lenge vært drevet trevarefabrikk på stedet. Fabrikken produserte møbler fram til 1960, men gikk så konkurs. Senere har det vært flere eiere inne i bildet. Den siste som hadde bedriften forsøkte seg på palleproduksjon. Han kom imidlertid aldri skikkelig i gang, og bedriften ble solgt på ny. Det er i disse fabrikklokalene man nå skal starte opp. Lokalene er fra før århundreskiftet og det har vært behov for en del restaurering.

Kjøpet hadde nettopp funnet sted ved besøket. Den nye innehaveren hadde sagt opp sin tidligere jobb i nærmeste by og flyttet til bygda. Kjøpesummen hadde han delvis skaffet til veie ved å selge huset sitt. Et privat banklån ble også brukt. Disse pengene har også rukket til diverse produksjonsutstyr, bl.a. en ny sag. Ellers har han lånesøknad inne hos DUF.

En avgjørende faktor for å få lån har vært at man hadde et salgbart produkt. Man har derfor hatt prøveproduksjon igang. En del større industribedrifter i området har paller på prøve. Det har vært ført forhandlinger med disse for å få faste kontrakter om leveranser, noe som ser ut til å gå i orden. Prisen har vært det avgjørende. Man har derfor inngått kontrakt med et svensk firma om kjøp av billig trevirke. Norsk bjørk blir for kostbart.

Pallegrinda er innehaverens idé helt og fullt. De grinder man i dag har for å beskytte lasten er utelukkende av jern. Dette gjør dem tunge og uhåndterlige. Selve konstruksjonen har han stått for selv. Patentsøknad er innlevert. Linjegods har sagt seg interessert i grinda. Dersom det skulle gå i orden med en kontrakt her, vil dette kunne bli et viktig produkt. Pallene og pallegrinda håper han vil gi en omsetning på nærmere 10 mill. kr.

Det var en gammel drøm om å starte egen bedrift som fikk han til å kjøpe fabrikken. Tidspunktet og stedet var tilfeldig. Han har ingen spesiell tilknytning til bygda. Hans alder er ca. 50 år. Av yrke er han tekniker. Han har tidligere vært ansatt i forsvaret i mange år. Dette har gitt han en erfaring som har kommet godt med i startfasen. Oppbyggingen av det produksjonstekniske anlegget regner han ikke vil by på problemer. Konstruksjonen av produktene har heller ikke vært særlig komplisert. Hittil har han vært i stand til å benytte seg av mye av det gamle produksjonsutstyret som ennå finnes i fabrikken. Men dette har krevd endel restaureringsarbeid. Til å hjelpe seg med dette har han i første rekke hatt sviger-sønnen, som også har praksis som mekaniker. Sviger-sønnen sa opp sin gamle stilling for å kunne gå med i bedriften. Rektutteringen av arbeidere vil ikke bli vanskelig. Det er i dag stor mangel på arbeidsplasser i bygda. Folk pendler og da i første rekke til kommunesenteret. Dette gjelder mange som tidligere jobbet i bedriften.

Flere av disse har allerede meldt seg for å få arbeid. To har hjulpet til med restaureringen. Som betaling har de fått bruke saga til eget formål. I begynnelsen vil det bli aktuelt å ansette 4 - 5 mann. Går alt bra regner de med å kunne være oppe i en 15 - 20 ansatte innen et år.

I etableringsfasen har arbeidet i stor grad gått med til å knytte kontakter med kunder, leverandører, banker og med offentlige myndigheter. Rådmannen i kommunen har vært svært behjelpelig med å formidle slike kontakter. Han har gitt en ikke ubetydelig moralsk støtte. Kommunen har også uten vederlag hjulpet med planering utenfor fabrikken. Hjelp har de også fått fra Industriprosjektgruppen for Nord Norge når det gjelder utviklingen den økonomisk/-administrative styringsfunksjonen. Dette er et område hvor innehaveren sier at han har manglende kunnskaper.

Han ser det som viktig å holde administrasjonskostnadene nede. Med en ensartet produksjon håper han å kunne klare dette. Faste kundekontrakter mener han vil være en fordel i så måte. En del av palleproduksjonen vil imidlertid også måtte selges utenom de faste kontraktene. På sikt har han håp om å kunne utvide produksjonen til også å omfatte andre produkter. Han har vært inne på tanken om møbelproduksjon. Treskjæring har lenge vært en hobby, og han antar at det vil ligge produksjonsmuligheter her. Planene på dette og andre områder, foreligger først og fremst som tanker og ideer.

Innehaveren regner med at det vil bli nødvendig å fylle en salgsfunksjon. Det er allerede ansatt en person med dette for øye, en tidligere bekjent av innehaveren. Han har handelsskoleutdanning, har praksis fra kontor og har i de siste årene drevet med salg. I første omgang vil han måtte ta seg av oppgavene på kontoret. Hittil har han deltatt i restaureringsarbeidet på lik linje med de andre. Senere vil det bli aktuelt å ansette en kontorfunksjonær for å ta seg av rutineoppgavene.

Innehaveren regner med at hans egen jobb i framtida vil være knyttet til den tekniske siden, til produksjonsplanleggi produksjonsledelse, produktutvikling osv. Svigersønnen vil trolig komme til å ta seg av vedlikeholds- og reparasjonsoppgaver. Han har en sønn som er i ferd med å utdanne seg som mekaniker. Også han vil kunne beskjeftiges med vedlikehold.

Bedrift E

Bedriften er en trevarefabrikk lokalisert til senteret av en kontraksjonskommune. Produksjonen har stort sett bestått av de samme produkter helt fra starten av i 1923 og fram til i dag, nemlig dører, trapper og vinduer. Bedriften gjennomgikk i de første årene en brann og flere konkurser. Den nåværende innehaver overtok driften like etter krigen, først på leiebasis. Siden kjøpte han bedriften. Eieren var på det tidspunktet hans bestefar. Gjenreisningen etter krigen bidro til å skape etterspørsel etter bedriftens produkter, noe som førte til en serie utvidelser. Denne ekspansjonen har vart helt fram til i dag. Nylig flyttet man inn i nybygde fabrikklokaler. Kapital er blitt skaffet til veie delvis gjennom egen oppsparing og delvis gjennom lån i Industribanken og DUF.

Arbeidsstokken er nå oppe i 25. Disse er hovedsaklig rekruttert fra stedet. En del er kvinner. Arbeidskraften må kunne sies å ha vært relativt stabil, spesielt gjelder dette "nøkkelpersonene". Dette tatt i betraktning det noe lavere lønnsnivå sammenliknet med enkelte større industri-bedrifter i området. Lønnskostnadene utgjør en relativt høg andel av produksjonskostnadene.

Sammen med to andre mindre trevarefabrikker i nærheten opprettet man så tidlig som i 1960 et felles salgskontor i nærmeste by. Til sammen har de en omsetning på omlag 15 mill. kr, noe som i landsmålestokk er relativt betydelig. Salgskontoret har som oppgave å følge med i markedet, oppta ordrer og fordele disse mellom partene.

I en viss utstrekning har det skjedd en spesialisering og arbeidsdeling mellom bedriftene, noe som gjør dem i stand til å oppta større ordrer. I tilknytning til salgskontoret driver man også utsalg beregnet direkte på forbrukere. Til sammen er det ansatt 7 personer ved salgskontoret. Det ledes av en disponent som ved siden av praksis i bransjen er utdannet bedriftsøkonom.

En er i ferd med å etablere en salgsorganisasjon for eksport. Med her er foruten bedrift E også tre andre bedrifter i fylket. Man regner i første omgang med å selge på Nord-Sverige. Til å lede dette kontoret er det ansatt en nylig uteksaminert distriktshøgskolekandidat. Dette er en person man kjente fra tidligere gjennom mange års praksis på ulike nivåer i bransjen. Hans stilling innebærer at han vil få innvirkning på produksjonen ved den enkelte bedrift. Det har derfor vært av stor betydning at vedkommende hadde god innsikt i forholdene helt fra produksjonsplanet og oppover.

Eksporten vil komme til å innebære en viss økning i bedriftens omsetning. Man har imidlertid ingen planer om å ekspandere ytterligere i den nærmeste framtid. Den investeringsperiode man til nå har vært inne i, er avsluttet. Det er nå behov for konsolidering, nedbetaling av gjeld, og en bedre utnytting av produksjonsutstyret.

Innehaveren er i dag midt i femtiårene og har lenge hatt ønske om å trappe med sin egen virksomhet. Han mener selv at de siste års investeringer neppe hadde funnet sted om det ikke hadde vært for at en av sønnene var innstilt på å overta. Han har fem barn, to døtre og tre sønner. For å lette arveskiftet vurderer man å omdanne bedriften til aksjeselskap. Det er den eldste sønnen som er interessert i å ta over etter faren. Han er i begynnelsen av 20-årene. Utdanningen hans har hittil gått ut på å kvalifisere seg for den framtidige oppgave. Han har ett års yrkesskole i trearbeid, og 2 års yrkesskole i handels- og kontorlag bak seg.

Planen er nå å søke seg inn på Lederskolen for treindustri. I perioder har han jobbet i bedriften uten at han har fylt noen bestemt stilling. De oppgaver han har hatt, har hatt som formål å kvalifisere han for lederjobben. I den siste tiden har han f.eks. arbeidet med en ny produktidé. Oppgaven gjør at han er tvunget til å vurdere alle sider ved et produkt, såvel produksjonstekniske som markedsføringsmessige, noe som vil gi han et helhetsbilde av bedriften. Når utdanningen er avsluttet er det meningen at lederoppgavene gradvis skal overføres på sønnen. Det er ikke meningen at han skal inn i noen av de nåværende stillingene i bedriften.

En svigersønn er ansatt i bedriften og tar seg av de mer rutinemessige arbeidsoppgavene på kontoret så som føringen av regnskapet, fakturering, korrespondanse osv. Han har dessuten ansvaret for transportfunksjonen ved siden av at han står for organiseringen av det lokale utsalget. Disse tre, i tillegg til produksjonslederen som har vært ansatt i bedriften i 20 år, utgjør det en kan kalle lederteamet, og som er aktivt med i planleggingen av virksomheten.

Bedriftens organisasjonsform må kunne karakteriseres som flat. Produksjonen er oppdelt i ansvarsområder fordelt på 9 personer. Disse ni pluss ledelsen går populært under navnet "formannskapet". En har regelmessige møter hvor problemer drøftes og informasjon utveksles.

Det regnskaps- og kalkulasjonssystem som man i dag arbeider med, gir et godt grunnlag for planlegging og kontroll av virksomheten. Dette er et opplegg som man har utviklet ved bedriften. Meningen er at det skal danne utgangspunkt for et kursopplegg i regi av bransjeforeningen. Det føres et driftsregnskap som man kan avslutte på ethvert tidspunkt uten større vanskeligheter. Dette regnskapet danner grunnlaget for ukentlige bonusutbetalinger til de ansatte. Det er utarbeidet så enkelt og oversiktlig at enhver i bedriften skal være i stand til å kontrollere at beregningsgrunnlaget stemmer.

Driftsbudsjett utarbeides for hvert år og følges opp kontinuerlig i løpet av året. Likviditetsbudsjett er bare utarbeidet i forbindelse med søknad om utvidelse av kass. kreditt. Dette har skjedd i samarbeid med revisor. Ellers skjer likviditetsplanleggingen på grunnlag av den inngående kjennskap innehaveren har til hele virksomheten til enhver tid.

De fleste økonomisk/administrative lederoppgavene skjøttes av innehaveren. I tillegg deltar han i produksjonsplanleggingen og produktutviklingen.

Sønnen har utarbeidet en bedriftshåndbok som hver av de ansatte har et eksemplar av. Håndboka inneholder foruten en beskrivelse av bedriftens historie, også en organisasjonsplan, et arbeidsreglement som bl. a. gjør rede for ansettelsesforhold, lønnsprosmål etc. Videre inneholder håndboka en kopi av den særavtale som er inngått mellom bedriftens ledelse og de ansattes tillitsmenn, og som blant flere ting omhandler bonusordningen.

Bedrift F

Bedriften er en typisk familiebedrift organisert som et ansvarlig selskap hvor far og to sønner er medeiere. Bedriften er lokalisert til senteret av en kontraksjonskommune. Helt fra starten før århundreskiftet, har bedriften vært i familiens eie. Grunnlaget besto tidligere i oppkjøp av småbåter produsert rundt på gårdene i bygda. Dette driver man fortsatt på med, men i langt mindre utstrekning enn før. I dag er det først og fremst plastbåtproduksjon som dominerer virksomheten. Denne produksjonen startet i 1966. Dette ga støtet til en kraftig ekspansjon og man er i dag oppe i en omsetning på ca. 10 mill. kr., og en arbeidsstokk på 40 ansatte, noe som i forhold til konkurrentene gjør dem til middels stor bedrift.

Hovedmarkedet er det nord-norske. Det innenlandske marked avtar 75% av produksjonen. Resten eksporteres i første rekke til de nordiske landene. Totalmarkedet synes å være mettet. Konkurransen er hard. Muligheter for økning i salgsvolum synes derfor ikke å foreligge. Derimot mener man det er betydelig rasjonaliseringsgevinster å hente i produksjonsopplegget. Slik tiltak forberedes.

I den senere tid har også utenlandske storkonserner begynt å fatte interesse for dette markedet. Skal man kunne overleve krever det en satsing på produkter som hva design og kvalitet angår, er spesielle.

Samtidig som man har nådd et punkt hvor videre ekspansjon synes vanskelig, har man også nådd en størrelse man mener er optimal. I dag er det fortsatt mulig for den daglige leder å holde oversikt over de ulike deler og nivåer i bedriften. Blir man større reduseres denne muligheten. Det vil da også bli behov for å øke bemanningen i administrasjonen, noe man av kostnadsmessige hensyn ikke ønsker.

Adminsitrasjonen består av faren og den ene sønnen. Faren nærmer seg de 70, mens sønnen er i tredveårene. Det er sistnevnte som forestår den daglige ledelse. Det har lenge skjedd en gradvis forskyvning av de adminsitative oppgaver fra far til sønn. Samtidig har det skjedd en tilsvarende forskyvning av eierandelen til de to sønnene.

Det uttak av midler som et arveoppgjør innebærer, vil bli for omfattende til at man kan klare på alt på én gang. Den andre sønnen utdanner seg til ingeniør. Planen er at han med tiden skal gå inn i bedriften på den produksjonstekniske siden.

Faren tar seg fortsatt av finansieringssaker og arbeidet i forbindelse med betaling/inkasso. Sønnen avslutter regnskapet, mens en av de to kontordamene står for selve føringen. Regnskapsvurderingen er far og sønn sammen om.

For tre år siden ansatte man en salgssekretær. Kontakten med de etterhvert 70-80 forhandlerne ble så arbeidskrevende, at det var behov for en egen person for dette arbeidet. Stillingen ble lyst ledig. Man fikk en yngre mann med økonomisk gymnas og som ikke var fra kommunen. Det er ingen klar avgrensning hva angår ansvarsområder og arbeidsoppgaver mellom faren, sønnen og salgssekretæren.

Markedsføringsplanleggingen skjer i samarbeid mellom salgssekretæren og den daglige leder. Skriftlige planer utarbeides hvert år. Selve oppfølgingen er salgssekretærens oppgave. Andre planer/budsjetter utarbeides ikke. Den daglige leder hadde gjerne sett at kontrollen med den økonomiske utviklingen hadde vært bedre. Først ved årsoppgjøret får en oversikt over resultatet. Slik forholdene er i dag ville slike kontrolltiltak kreve mer tid en man kan avsette.

Den daglige leder har også en aktiv rolle i produktutviklingen, og han vil også delta i det rasjonaliseringsarbeidet som forestår i produksjonen.

Bedrift G

Dette er en bedrift innenfor verkstedsbransjen. Virksomheten er meget uensartet. Hoveddelen har hittil vært basert på service-, reparasjons- og vedlikeholdsoppdrag for et par større bedrifter. Ellers har de utført en del sveiseoppdrag. Takdekking og sandblåsing har vært andre virksomheter.

Bedriften ligger i en by i en såkalt ekspansjonskommune. Den ble etablert i 1968 av to personer, den ene sørfra, den andre fra et annet sted i Nord Norge. Begge hadde som representanter for en sør-norsk servicebedrift utført serviceoppdrag ved de samme bedriftene. Gjennom disse oppdragene så de mulighetene for å etablere en egen bedrift lokalt på det tilsvarende området.

Bedriften ble dannet som et ansvarlig selskap og har i dag den samme eiendomsform og ledelse som den gang. Ekspansjonen har hele tiden vært meget hurtig. Første året arbeidet de alene. I 1970 var de 12 ansatte. I dag er arbeidsstokken oppe i 45. Hvert eneste år har omsetningen blitt fordoblet. Dette mener de hovedsaklig har skyldtes viljen til å satse på nye områder etterhvert som en har sett mulighetene. Samtidig har man aldri nølt med å gi opp et prosjekt som syntes å bli ulønnsomt. En har systematisk unngått å satse på områder hvor konkurransen har vært stor. Hele overskuddet har alltid blitt reinvestert. Graden av egenfinansiering har derfor vært høg. Det er først i disse dager man har gått ut på lånemarkedet. Dette for å finansiere byggingen av en fabrikkhall som kan huse alle bedriftens virksomheter. I dag er virksomhetene spredd på flere steder i byen.

En viktig årsak til denne ekspansjonen er også å finne i de to bedriftene man har hatt serviceoppdrag i. Der har en i flere år vært inne i en investeringsperiode noe som har ført til et økende behov for slike tjenester. Denne investeringsperioden er nå avsluttet. Man regner derfor med at veksten ikke vil fortsette i samme grad som tidligere.

En har også sett seg om etter nye virksomhetsområder, og har allerede startet produksjon av mindre fiskebåter i stål. Hittil er to båter produsert og solgt. Likeledes har man begynt å produsere såkalte prefabrikerte stålbygg, og en har satset på å levere slike i forbindelse med kommunale industriutleiebygg som det stadig etableres flere av. Også her er det levert bygg. Monteringsarbeidet har man også påtatt seg. Dette prosjektet har man store forventninger til.

Begge innehaverne er i begynnelsen av tredveårene. Av utdanning er de mekanikere. Den ene har hovedansvaret for den produksjonstekniske siden og fungerer delvis som arbeidsleder.

Den andre har i stadig større utstrekning blitt beskjeftiget med oppgaver av mer økonomisk/administrativ art. Et ønske om å holde administrasjonskostnadene nede har gjort at han i stedet for å søke avlastning gjennom nyansettelser, heller har påtatt seg mer og mer arbeid. Han mener selv at han gjennomsnittlig jobber 12-14 timer i døgnet. Det er spesielt kontakten med kundene som tar tid (kontraktsforhandlinger, beregning av anbud, kalkulasjon, korrespondanse etc.).

Det er ansatt en bokholder som utfører regnskapsarbeidet. Regnskapet blir ikke benyttet til styringen av bedriften. Hensikten er i første rekke å fylle kravene om regnskapsplikt. Driftsregnskap føres ikke. En viss oversikt over lønnsomheten av de enkelte virksomhetsområder får man likevel gjennom det daglige arbeidet med de enkelte prosjektene. Dersom bedriften skulle vokse ytterligere, vil det i framtida bli behov for et internregnskap.

Systematisk planlegging og budsjettering har ikke vært drevet. Dette har vært vanskelig å gjennomføre. Serviceoppdragene har ofte kommet plutselig til svært uregelmessige tider og i en slik omfatning at det har umulig å si noe eksakt om hva den nærmeste framtida ville innebære. Dette har gjort at de har vært nødt til å ha en reservearbeidsstyrke som kan mobiliseres på kort varsel.

I 1974 ansatte man også en ingeniør. Dette var en person man hadde truffet på en forretningsreise og som hadde lansert idéen om stålbatproduksjon. De syntes idéen var god og ansatte ham. I dag er han utelukkende beskjeftiget med båtprosjektet.

Bedrift H

Bedriften er lokalisert til en kontraksjonskommune. Den ble etablert i 1920 da faren til de nåværende eiere kjøpte stedet og startet et fiskemottak. Fem sønner og to døtre har alle på forskjellige måter vært involvert i den virksomheten som etterhvert utviklet seg.

Noen av sønnene drev fiske, fangst og fraktfart på båter tilhørende familien. I 1928 startet en også med butikkdrift på stedet, og her kom begge døtrene med. Butikken ble utskilt som et eget aksjeselskap og er det fremdeles. Nylig ble også fiskebruket omdannet til aksjeselskap. Aksjene ble holdt innenfor familien. Man mente dette lettere ville sikre at midlene ble beholdt i bedriften etter det neste generasjonsskifte som nå forøvrig er i ferd med å finne sted.

I dag har man to båter. Den ene driver med føring av fiskeprodukter, den andre med fiske og fangst. Flere familiemedlemmer fra tredje generasjon deltar her. Hovedgrunnlaget for virksomheten er fortsatt fiskebruket. I 1966 bygde man fryseri og startet opp med filét-produksjon. Lønnsomheten økte samtidig som det bidro til å skape mer stabile arbeidsplasser. Flere familier flyttet til stedet. I dag bor det tilsammen 50 familier der. De fleste er avhengig av bedriften enten som arbeidsplass eller som mottaker av fisk. Bedriften baserer størstedelen av produksjonen på leveranser fra heimefiskere. For å lette leveringsmulighetene etablerte en to mindre mottakstasjoner lenger nord i kommunen. I Lofotsesongen har en også et mottak i drift der.

Fiskebruket sysselsetter i gjennomsnitt ca. 30 personer. I sesongene kan man likevel komme opp i en langt større arbeidsstokk. De fleste arbeidstakerne har også gårdsbruk i tillegg. Butikken beskjeftiger ca. 10 personer, da medregnet et par-tre ansatte ved en filial lenger inn i fjorden.

Den krise fiskeindustrien er inne i, rammer også bedriften. Salget har gått tregere. Prisene på verdensmarkedet har vært fallende. For å holde virksomheten i gang, har de produsert for lager i stor utstrekning. Dette har skapt betydelige likviditetsproblemer.

Problemenes har blitt forsterket ved at de like før krisen satte inn hadde utvidet fryseriet, noe som har ført til en større avdrags- og rentebelastning. I fjor gikk en derfor med underskudd. Det samme ser ut til å skje i 1975. De har kunnet holde det gående ved å tære på opplagte reserver. En har også fått økt kassakreditten. De hjelpetiltak som myndighetene satte inn, har en ikke fått noen del i.

Butikken er imidlertid en solid inntektskilde på tross av at filialen har gått dårlig. Hovedbutikken driver i nybygde og helt moderne lokaler. Varesortimentet er meget bredt. Det selges alt fra dagligvarer til byggeartikler og ferdighus.

Nylig startet man lakse- og ørretoppdrett. De håper å kunne drive lønnsomt ved at de kan spare på fórutgiftene gjennom å benytte avfallet fra filétproduksjonen.

Av de fem sønnene i andre generasjon er det bare tre som lever. Kun én arbeider i bedriften til daglig. Dette er den yngste, de to andre har trukket seg tilbake. De to eldre brødrene sitter fortsatt i bedriftens styre og har således god innflytelse på driften. Den yngste broren er i dag over 60 år. Han har jobbet i bedriften siden han var 18, det meste av tiden som leder for kontoradministrasjonen. Nå har han gitt styret beskjed om at han ønsker å trappe ned, og at det gjelder å finne en etterfølger. En har sett det som viktig at ledelsen av bedriften fortsatt kunne ligge innenfor familien. Dette er en tradisjon de har ønsket å føre videre.

Sønnen til en av de avdøde brødrene er utpekt til å overta. Han har også sagt seg villig. Han er i tredveårene, er utdannet ingeniør og er i dag leder for en bedrift i nærmeste by. Da faren hans døde, ble han valgt inn i styret i stedet, og er således godt orientert om virksomheten.

En annen brorsønn har ansvaret for byggeartiklene og ferdighussalget. Han er ikke medlem av styret. Hans alder er ca. 50 år.

Også i ledelsen av butikken står man overfor et generasjonsskifte. Begge søstrene er over 70 år. Den nyutnevnte butikksjefen vil overta den daglige ledelsen. Han har ingen tilknytning til familien. Derimot har han arbeidet i bedriften i 25 år. I den siste tiden har han overtatt stadig flere lederoppgaver.

Antall ansatte i administrasjonen har vokst med den utvidede driften. En bokholder og en assistent fører regnskapet for hele virksomheten, butikken inkludert. Det føres et ordinært forretningsregnskap som avsluttes en gang i året, da spesifisert på hver av båtene, fryseriet, alle fiskesorter, butikken og filialen. Likevel mener kontorlederen at økonomistyringen og -kontrollen burde vært bedre. Det er videre ansatt en kasserer som steller med alle kontantutbetalinger som f.eks. lønninger. Det er dessuten ansatt en kontordame som tar seg av rutineoppgaver.

Kontorlederen har sett det som viktig å holde administrasjonskostnadene nede. Han har ikke ønsket å ta i bruk metoder for styring og ledelse som ville innebære flere arbeidsoppgaver enn det han kunne klare selv.

Budsjettering forekommer ikke. Den planlegging som finner sted dreier seg i første rekke om arbeidskraften. Det gjelder å ha folk i beredskap når sesongen tar til. Da er arbeidskraft en stor knapphetsfaktor. Han kjenner de fleste i bygda, og han bruker hele sitt personlige nettverk i rekrutteringsarbeidet. Gjennom butikken kommer han også i kontakt med folk som vil kunne være aktuelle. Ofte kommer folk og spør om arbeid.

Kontakten med fiskerne er det kontorlederen som står for. Det er også han som byr på fangstene. En god del tid går med til salgsarbeid. Dette på tross av at det meste av salget foregår gjennom salgsorganisasjoner.

Bedrift I

Dette er et lite mekanisk verksted lokalisert til ei lita bygd med 200 mennesker i en kontraksjonskommune. Siste året hadde de en omsetning på 1,7 mill. kr. I år har de hatt svikt i ordretilførselen og de regner derfor med at omsetningen vil komme til å ligge på rundt 1 mill. kr. Arbeidsstokken var i fjor på 12 personer, mens den i år er blitt redusert til det halve. Bedriften produserer ulike typer av hydraulisk innhalingsutstyr beregnet på mindre fiskebåter. Det er problemene innenfor fiskerinæringen som også har rammet dem. Fiskerne har ikke råd til å fornye utstyret. Dette har rammet også de andre konkurrentene. Konkurransen som fra før av var hard, er dermed blitt skjerpet. En sørnorsk bedrift er den største. Den er også best innarbeidet på markedet. Man regner selv med å ha omlag 25% av det innenlandske markedet. I tillegg eksporteres det en del. Produktene skiller seg fra konkurrentenes ved at det er lettere i vekt. Aluminium er en viktigere bestanddel.

Bedriften ble etablert i 1967. Innehaveren arbeidet tidligere som mekaniker i en bedrift i samme bransje i nærmeste by. Her fikk han idéen til produktet og valgte å flytte til heimbygda for å starte sin egen bedrift. Den første tiden arbeidet han alene i et leid kjellerlokale. Siden begynte han å ansette folk. Lokalet ble etterhvert for trangt. Med hjelp fra DUF reiste han et nytt produksjonslokale som ble tatt i bruk i 1970. Produksjonsutstyret ble også finansiert gjennom DUF. Et par år etter utvidet han fabrikkhallen til det dobbelte. Alle som ble ansatt hadde heimplassen sin i bygda, og var enten slektninger eller bekjente av innehaveren. Noen av disse hadde jobbet andre steder og fikk på denne måten muligheten til å flytte heim.

Likviditeten er det mest presserende problem. Svikten i ordretilførselen har selvsagt redusert inntjeningsnivået. Samtidig sitter en med store lagre av halvfabrikata.

Dette skyldes den lange leveringstida som krever langsiktige bestillinger. Likviditetsproblemet hadde neppe latt seg løse uten ved hjelp av velvillige kreditorer.

Ved siden av dette sliter man med fraktproblemer. Selv om bedriften ligger midt i leia, er båtforbindelsene blitt stadig dårligere. Lokalbåten har fått færre og færre anløp. Vegforbindelsen er likeledes utilfredsstillende. Vegen er i dårlig forfatning samtidig som en er avhengig av ferge.

Salget gikk tidligere gjennom én hovedleverandør, som også sto for det øvrige markedsføringsopplegget. Dette ble etterhvert så kostbart at innehaveren bestemte seg for å påta seg dette arbeidet selv. I den forbindelse ansatte han for ett år siden en fetter av seg for å lede dette arbeidet. Han var nylig uteksaminert ved distriktshøgskolen med markedsøkonomi som spesialfag. Hans semesteroppgave hadde også et tema hentet fra bedriften. Da han ble ansatt var det også ansatt en kontordam som tok seg av det rutinemessige arbeidet på kontoret. Innskrenkningene førte til at også hun måtte slutte. Fetteren har derfor måttet fylle hennes funksjon. Han har i mindre grad fått de arbeidsoppgavene som det var meningen at han skulle få.

Markedsføringsarbeidet er det i første rekke innehaveren som har tatt seg av. Dette har kanskje vært det mest naturlige i og med at kontakten med kundene stiller store krav til kunnskaper om de tekniske sidene ved produktene. Slike kunnskaper har innehaveren bedre enn noen annen i bedriften. Det er han som har konstruert produktene.

Budsjettering foretas ikke. Den planlegging som drives er mest innehaverens private vurderinger.

Regnskapet føres og avsluttes ved et regnskapskontor i nærmeste by. Kontoret tar seg også av omsetningsoppgavene og selvangivelsen. Rapportene derfra gir ikke et ajorført bilde av virksomheten.

De brukes da heller ikke til noe spesielt, og tilfredsstillende ikke behovet for et internregnskap. Regnskapet er først og fremst ment å fylle de krav som stilles fra det offentlige.

Bedrift J

Bedriften ligger i en større by som i de siste årene har hatt en kraftig vekst. Kommunen er klassifisert som en ekspansjonskommune. Bedriften ble etablert i 1966 for produksjon av ferdigbetong. Den er en del av et større konsern. Investeringen har både i startfasen og senere i stor grad blitt finansiert gjennom konsernet. I 1967 startet man også opp med et mekanisk verksted. Dette ble først benyttet til eget bruk i forbindelse med vedlikehold, reparasjoner og utbygging. Siden har man også tatt på seg eksterne oppdrag. Spesielt gjelder dette produksjon av prefabrikerte stålbygg til industriformål. Denne produksjonen utgjør i dag den betydeligste delen av bedriftens samlede virksomhet.

Helt fra starten av har man benyttet en meget avansert teknologi. Ferdigbetongproduksjonen er helautomatisert og datastyrt. På dette området er en fullt på høgde med de mest avanserte bedrifter i bransjen. Målt etter omsetningen er en her blant de ti største i landet. Ekspansjonen på dette området skyldes hovedsaklig byens sterke vekst. Produktets karakter forutsetter et geografisk konsentrert marked. Noen større fraktavstand utover et par timer, er ikke mulig.

Når det gjelder stålbyggene opererer man på hele det nordnorske marked. Det har her vært snakk om en langt mer planlagt ekspansjon. Et hardt konkurranseklima har bl.a. gjort dette påkrevet.

I 1967 var omsetningen på 4 mill. kr. I 1974 var man totalt oppe i ca. 15 mill. Arbeidsstokken har i den samme perioden økt fra 5-6 mann til omlag 50.

Etterhvert har en fått en stabil arbeidsstokk. Det er likevel en mangel på fagarbeidere. Dette blir muligens en begrensning for den framtidige ekspansjon. En har visse forhåpninger til oljevirkosomheten utenfor Nord-Norgekysten, hvor man vil kunne bli en mulig serviceleverandør.

Disponenten er ca. 50 år. Han er offisersutdannet, men hadde før han ble ansatt en allsidig industripraksis. Han søkte på stillingen som bedriftsleder da bedriften ble etablert, og ble ansatt av konsernledelsen. Det er han som har ledet oppbyggingen av bedriften fram til nå.

Bedriftsledelsen omfatter foruten disponenten, lederen for betongfabrikken, lederen for det mekaniske verkstedet og kontorlederen. Den første har ingen formell utdanning og ble rekruttert innen konsernet. Den andre er ingeniør. Han ble først ansatt som konstruktør gjennom en stillingsannonse. Siden rykket han opp i den nåværende stillingen, da han som tidligere hadde denne jobben sluttet.

Den tredje kontorlederen, har en noe lignende karriere i bedriften. Også han ble ansatt i en lavere stilling (som rasjonaliseringsleder) gjennom søknad på en stillingsannonse. Kontorlederstillingen har tidligere vært besatt av flere personer. Den første var bedriftsøkonom, den andre siviløkonom. Begge sluttet etter en tid. Den nåværende kontorlederen har ingen formell utdanning utover økonomisk gymnas. På tross av sin unge alder (25 år) hadde han nokså omfattende praksis før han ble ansatt. Han hadde blant annet jobbet med EDB. En del av de endringer han som rasjonaliseringsleder kom med, var at kontorlederstillingen og stillingen som markedsføringsleder burde slås sammen til én stilling. Det var denne nye kontorlederstillingen han selv ble ansatt i.

Det foreligger detaljerte stillingsinstrukser for hver eneste stilling innen administrasjonen, disponenten inkludert. Stillingsinstruksene for disponenten omfatter i alt 72 punkter. Stillingsinstruksene ajourføres i takt med interne og eksterne endringer som krever at nye problemer må løses og fordeles mellom stillingene. For lederstillingene foreligger det også felles retningslinjer.

En har bestrebet seg på å skape en klar avgrensning i ansvars- og myndighetsområder. Det er spesifisert hvilke arbeidsoppgaver som tilligger hver enkelt stilling. Alle skal kjenne sin plass i organisasjonen. De skal vite hvem som er ens under- og overordnede. Informasjon/rapportering skal følge bestemte linjer. Disponenten har for eksempel ingen direkte kontakt med grunnplanet. Alt går gjennom avdelingslederne. Som oftest formidles informasjon mellom topp og bunn i bedriften ved regelmessige møter mellom disponenten og avdelingslederne.

Det er forsøkt å gi administrasjonen en mest mulig desentralisert utforming. Avdelingslederne har meget stor grad av selvstyre. Disse har også som målsetting å gjøre seg selv mest mulig "overflødig", ved å delegerer oppgaver nedover i avdelingene. Når det f. eks. gjelder kontorfunksjonen uttaler lederen for verkstedet at denne fungerer bra selv om kontorlederen er fraværende. Ved å frigjøre seg fra mer rutinepregete og trivielle oppgaver, blir man i stand til å konsentrere seg om nye problemer, problemer som krever nye løsninger. Det blir mulig i større grad å vie interessen om framtida.

For å få en effektiv administrasjon har en måttet arbeide mye med seg selv. Det har vært arrangert og det planlegges en rekke opplæringskurs hvor alle i administrasjonen har deltatt. Lederpersonalet har dessuten deltatt i flere eksterne kurs, seminarer og konferanser. I regi av et konsulentfirma har en også hatt gående et lederutviklingsprosjekt. Det er meningen at den øverste ledelse skal delta i et seminar om framtidsanalyse og strategisk planlegging. Langtidsplanlegging er forøvrig allerede innarbeidet i bedriften. I dette arbeidet er også konsernledelsen involvert. Man opererer med planer på opp til 15 års sikt.

Kontorlederen betrakter det å initiere endringer som en av sine viktigste oppgaver. Det var han som tok initiativet til at det kom i stand forhandlinger med et EDB-firma om anskaffelse av datamaskin. Han har også representert bedriften i disse forhandlingene. Ennå har man ikke tatt stilling til maskinkonfigurasjonen. Man håper at en ved å ta i bruk EDB skal kunne rasjonalisere og effektivisere det administrative arbeidet.

Kontorlederens hovedfunksjoner omfatter økonomistyring og kontroll, regnskapsføring og analyse, kalkulasjon, fakturering, lønninger. Dette er delvis funksjoner som ligger under hans ansvarsområde, men som han selv ikke utfører. Delvis er det oppgaver han ivaretar selv. Disponenten som har ansvaret for helheten, bruker en stor del av sin tid til kontroll og koordninerer av de ulike deler av bedriften, planlegging for framtida, kontraktforhandlinger med kunder, leverandører, kontakt med konsernledelsen etc.

Bedrift K

Bedriften ble etablert så tidlig som i 1916. Den er personlig eid. Det siste generasjonsskiftet skjedde i 1972. Den nåværende innehaver og bedriftsleder er barnebarn av den opprinnelige eier. Han kom med i bedriften allerede i 1952 da faren ledet bedriften.

Bedriften er lokalisert til en større by i en ekspansjonskommune. Virksomheten er relativt allsidig. Det tradisjonelle grunnlaget for bedriften har alltid vært sementvareproduksjon. I 60-årene etablerte man i tillegg et eget pukkverk i nærheten av bedriftsområdet. Dette utgjør i dag omlag halvparten av virksomheten, samtidig som man derved er selvforsynt med sand og stein. Ved siden av dette startet man i 1970 et eget datterselskap for plastvareproduksjon. Plastens inntog i 60-årene skapte betydelige problemer for bransjen. En måte å møte denne konkurransen på var ved selv å gå i gang med denne form for produksjon.

I dag har de økte oljeprisene gjort at konkurransen fra plastproduktene har blitt mindre farlig for bransjen. I tillegg til disse virksomhetsgrener har man også et agentur på oljeprodukter.

I den første tida etter krigen opererte man med sementvarer på et langt større marked enn man gjør i dag. Byens vekst har nå gjort det langt mer attraktivt å konsentrere markedet og man har bare sporadiske levereringer ut av den nærmeste regionen. Både i landsdelen og lokalt har det kommet flere nye konkurrenter til. I forhold til de to lokale konkurrentene er man den største. Økningen i totalmarkedet har ført til at det for alle tre bedriftene har vært mulig å øke omsetningen.

Omsetningen har i de senere år ligget på ca. 4 mill. kr. I 1974 økte den med en halv million. Man har ca. 50 personer i arbeid, fordelt på to skift. Halvparten er pendlere, og bor i brakker på bedriftsområdet. Arbeidskraften er stort sett ufaglært.

Innehaveren synes bedriften i dag har en optimal størrelse og har ingen konkrete planer om utvidelse av den eksisterende virksomheten. Det er heller behov for fornying av produksjonsutstyret. Han arbeider for tiden med planer om å utnytte det relativt romslige industriområdet man er i bestittelse av. I den forbindelse ville det kunne passe å etablere et industriutleiebygg. Dette ville ikke føre til videre merarbeid for administrasjonen.

Generasjonsskiftet skapte en kritisk situasjon. Innehaverens far hadde ledet bedriften helt til han plutselig døde like under jul 1972. Det hadde aldri vært snakk om å forberede generasjonsskiftet. En slik plutselig og ikke planlagt overtakelse skapte problemer for sønnen. Økonomifunksjonen hadde tidligere helt og fullt vært farens område. Det første sønnen måtte gå i gang med var årsoppgjøret. Han fikk litt hjelp fra et konsulentfirma. Dette kunne ikke forhindre at den første tiden etter overtakelsen ble svært vanskelig for sønnen som nå fikk nye og helt uvante arbeidsoppgaver.

Man arbeider ennå med arveavgiftsspørsmålet. Her er det engasjert en revisor og en advokat.

Innehaveren ønsker å forberede det neste generasjonsskifte, slik at hans barn ikke kommer i den samme situasjon som han selv. Han har tre barn. Alle er såpass unge at generasjonsskiftet ennå ligger ti til femten år inn i framtida. Selv er han ca. 50 år. For å unngå at arven oppslittes og for å sikre at kapitalen kan bli i firmaet, mener han det vil være en fordel å omdanne bedriften til aksjeselskap om noen år. Det vil også gjøre det lettere å fordele arven.

Inklusive formennene er det 8 personer innenfor administrasjonen. Det foreligger ingen stillingsinstruksjoner. Det er bare innehaveren og en salgssekretær som kan sies å utføre økonomisk/administrative lederoppgaver. Mellom disse to skjer det en betydelig overlapping i arbeidsoppgaver. Salgssekretæren er innehaverens stedsfortreder og avlaster. Man har imidlertid delt hovedområder mellom seg. Innehaveren tar seg av alle finansierings-spørsmål, kontakten med kreditorene, reklamasjoner, alle juridiske spørsmål, personaladministrasjon. Ved siden av dette er det han som arbeider med det meste av planleggingen, produktutviklingen, effektivisering og rasjonalisering av produksjonsopplegget. Han ser det som viktig at administrasjonen kan holdes på et minimum.

Salgssekretæren kom til bedriften gjennom søknad på en ledig stilling som kontrollingeniør. I denne stillingen fungerte han et par år før han gikk over til å arbeide med salg og markedsføring. Han tar seg i dag av kontakten med kundene. Han holder også kontakten med bransjen og representerer bedriften på bransjemøter, hvor han har vært svært aktiv.

Innehaveren framhever betydningen av et godt driftsregnskap i den økonomiske styringen. Dette avslutter han hver 14. dag. Eller er lønningsregnskapet og årsregnskapet overlatt til et regnskapsbyrå.

Bedrift L

Bedriften er lokalisert til ei lita bygd i en ekspansjonskommune ca. ei mil fra byen. Virksomheten er konsentrert om nybygging og reparasjon av fiskebåter, hovedsaklig i tre. Bedriften eies og drives av to brødre i tredveårsalderen som kjøpte bedriften av faren i 1971. Det var faren som startet bedriften. Dette skjedde like etter krigen. Han begynte å ta imot båter i fjæra for reparasjon. I sesongene fisket han. Han fikk etter noen år et lån i en privat bank til å bygge en slede slik at han kunne trekke båtene opp på land. Det ble da ansatt 3-4 mann, og slik drev han på helt til sønnene overtok. Først da ble det foretatt utvidelser av betydning. Gjennom private og offentlige lån finansierte de byggingen av et verksted for trearbeid, en ny slede, de bygde kontorbygning og spiserom. Siden bygde de også et nytt maskin- og plateverksted. I 1974 anskaffet de seg en flytedokk for reparasjon av større havgående båter. Tilsammen har de investert ca. 3 mill. kr.

Brødrene arbeider begge som formenn. De leder og organiserer det daglige arbeidet i verkstedene og på båtene. Det administrative arbeidet utføres på deltid, gjerne på kveldene. Driftsregnskap og årsavslutningen er overlatt til et regnskapskontor i byen. Selv påtar de seg arbeidet med anbudene. Lønningsregnskapet og all korrespondanse utfører kona til en av brødrene på kveldstid. En tredje bror er fisker, men jobber i bedriften utenom sesongene. Faren er fortsatt virksom i bedriften uten at han har noe med det administrative arbeidet å gjøre. Tilsammen er det i dag ansatt 15 personer, alle rekruttert fra bygda eller fra nabobygdene. Den nye flytedokken førte til en økning i behovet for arbeidskraft, og man hadde nylig ansatt 5 personer. Omsetningen i 1974 lå på omlag en halv million kroner.

Man har ikke noe ønske om å ekspandere ytterligere. En økning i virksomheten og arbeidsstokken utover dagens nivå, ville føre til et sprang i administrasjonskostnadene. De måtte da ansette en formann i tillegg, samt en kontorfunksjonær på heltid. Grunnen til at en i dag er i stand til å levere billigere tilbud enn de større skipsverftene inne i byen, mener man hovedsaklig har sin årsak i de lavere administrasjonskostnadene. Den usikkerhet som i dag preger fiskeriene og den sterke sesongvariasjonen taler dessuten for at det bør vises forsiktighet når det gjelder ekspansjonsplaner. Det begynner forøvrig å bli mangel på dyktige trearbeidere.

Sesongvariasjonene var tidligere et stort problem. Det er i mellom sesongene at fiskerne har behov for reparasjoner. Mens fiskeriene pågikk var det vanskelig å holde virksomheten i gang. Disse periodene ble benyttet til nybygging, men det var ikke alltid lett å få kontrakter. De siste par årene har man imidlertid klart å holde jevn virksomhet. Den nye flytedokken ble anskaffet for å gjøre seg mer sesonguavhengig. Dersom en ønsker å holde en jevn produksjon og en fast arbeidsstokk, er det altså nødvendig at ekspansjon skjer jevnt på begge felter samtidig. En kan ikke øke reparasjonsvirksomheten uten at en samtidig øker nybyggingen tilsvarende. Ellers får en problemer med å sysselsette arbeidsstokken i de deler av året hvor virksomheten primært er konsentrert om nybygging.

Bedrift M.

Dette er et skipsverft med en arbeidsstokk på 200 ansatte. Bedriften ligger i en by i en ekspansjonskommune. Dens opprinnelse skriver seg såpass langt tilbake som fra 1850. Den er i dag organisert som et aksjeselskap hvor én familie har en dominerende eierandel.

Den nåværende disponent kom inn i bedriften allerede i 1948 og har hele tiden hatt denne lederstillingen. Hans far var på det tidspunkt formann i bedriftens styre og hadde dessuten den største aksjeposten.

Disponenten har barn i 20-års alderen som med tiden vil være aktuelle for lederstillingen. Dersom en av dem ønsker det og ellers skulle være kvalifisert vil denne bli foretrukket.

Året 1965 representerte et viktig år i bedriftens historie. Da ble en periode med omfattende ekspansjon innledet. Man gikk over til også å bygge nye skip. Tidligere var virksomheten utelukkende konsentrert om reparasjoner. Omsetningen økte fra 3 mill. kr. i 1965 til 22 mill. kr. i 1973. Nybyggingen representerer i dag ca. halvparten av omsetningsbeløpet. I dag er det behov for rasjonalisering og fornying av produksjonsutstyret. Produksjonen "glir" ikke så lett som den burde.

Man er utsatt for sesongsvigninger på reparasjonssiden. Problemet er altså løst ved å kombinere reparasjoner med nybygging. Målet har vært at nybyggingen skulle balansere økonomisk. Nybyggingen skaper større kapasitet for reparasjoner. Den bidrar til å stabilisere inntjeningsnivåen noe reparasjonsvirksomhet i større skala forutsetter, samtidig som man kan ha en større fast arbeidsstokk parat når tiden for reparasjoner setter inn.

Det har ikke vært drevet noen langsiktig organisert planleggingsvirksomhet. Markedet er så usikkert at en ikke har funnet det hensiktsmessig å arbeide med bindende budsjetter. Markedsføringsstrategien har vært passiv. Man har ikke søkt å influere på markedet. I forhold til de viktigste konkurrentene regner man med å være en nokså liten bedrift. Når det gjelder framtida og den mulige oljevirksomhet i området har man både positive og negative forventninger. En forventer at konkurrentene vil komme til å engasjere seg i denne virksomheten, noen som vil kunne medføre at en større del av det tradisjonelle markedet overlates til dem. På den annen side frykter man personalflukt. Dette har skjedd i lignende bedrifter sørpå.

Kontoradministrasjonen ledes foruten av disponenten selv, også av en innkjøpsleder og en kontorleder. Stillingen er besatt av to personer som begge har arbeidet svært lenge i bedriften. Av alder er de over 60 år. Kontorlederen ble ansatt i 1931 og siden har "gått gradene" i bedriften. Stillingen som kontorleder fikk han i 1960. Ved siden av kundekontakt, personalarbeid, kontroll av kreditor/debitormasse, etterkalkulering, er det han som vurderer og analyserer regnskapet og rapporterer videre til disponenten. Selve regnskapsføringen tilligger en egen bokholder. Markedsføringen og utarbeidingen av anbudene er oppgaver som ivaretas på den tekniske siden i bedriften. Det holdes ingen regelmessige møter i administrasjonen. Man konfererer med over- og underordnede etter behov. Det er såpass få personer i administrasjonen at en ikke ser det nødvendig å arrangere slike møter. Man har forøvrig et bedriftsutvalg hvor kontorlederen sitter som formann. Driftsregnskapet er ikke spesifisert lenger ned enn på avdelinger. En mer detaljert utforming ville kreve mer arbeid, særlig i de tekniske avdelingene, og en har derfor ikke funnet det hensiktsmessig å endre på det nåværende opplegget.

Bedrift N

Bedriften er lokalisert til en by i en ekspansjonskommune. Den ble bygd i 1930-årene som en av de første i landsdelen som delvis ble finansiert med statsbidrag. Fram til 1952 drev man leieproduksjon for et sør-norsk firma. Da stiftet man et eget selskap. Virksomheten skulle konsentreres om salting, henging og filetering av fisk. Staten var også med den gang, og er det fortsatt. Staten har en betydelig aksjepost og utnevner to av styrets fem medlemmer. Formannen i styret er en av de to statsoppnevnte. Kommunen, noen lokale banker, samt en del større forretningsfolk er også større aksjonærer. Aksjonærantallet er i dag ca. 200. Virksomheten er ellers den samme som i femtiårene.

Arbeidsstokken er på omlag 80 personer. Man har ingen planer om å ansette flere. Inntil for et par år siden arbeidet man med to skift, og arbeidsstokken var da på omtrent det dobbelte. Siste års omsetning utgjorde over 20 mill. kr. I forhold til andre bedrifter i bransjen regner man med å være litt over gjennomsnittet i størrelse. Bedriften er meget solid. Selvfinansieringen har vært høg. I de siste årene har man hatt et tilstrekkelig overskudd til å kunne dele ut et aksjeutbytte på 8 prosent. En viktig grunn til dette har vært at en har hatt en stabil og god situasjon når det gjelder tilførsel av råstoffer. Dette har en oppnådd på tre måter. For det første har en knyttet båter til seg ved at en har gitt lån og garantier til fiskere som ønsket å anskaffe seg båter samtidig som en har hjulpet til med utarbeidelsen av lånesøknader til Fiskarbanken. For det andre har en anskaffet en egen tråler. For det tredje har en gjennom samarbeid med andre lokale tilvirkere i byen unngått priskonkurransen samtidig som en har kunnet fordele og koordinere tilførslene for dermed å kunne utnytte kapasiteten maksimalt.

Salget foregår gjennom ulike salgsorganisasjoner. Via disse organisasjonene formidles kontakten med markedet. En stor del av salget skjer på utenlandske markeder. Hvert halvår mottar man fra salgsorganisasjonene prognoser for markedsutviklingen. En får dessuten kontinuerlig råd om hvilke produkter det er fornuftig å satse på. Hele salgsfunksjonen er overlatt til disse organisasjonene. Hver uke sender bedriften inn produksjonsoppgaver. Siden får en beskjed fra salgsorganisasjonene når skipningen skal finne sted.

Kontoradministrasjonen består av fem personer: disponent, kontorsjef, bokholder, lønningskontorist, kontorfunksjonær. Bare de to førstnevnte kan sies å inneha lederfunksjoner. Ingen har noen høyere utdanning. Både disponenten og kontorsjefen har vært ansatt i stillingene siden på midten av femtitallet.

Disponenten er først og fremst beskjeftiget med eksterne kontakter til leverandørene, innkjøpsorganisasjonene/markedet. Det er han som forbereder saker for styret, hvor han selv ikke er medlem. Det er særlig på den produksjonstekniske siden hans hovedinteresser ligger. Han har hovedansvaret for produksjonsplanleggingen, tar avgjørelser i forbindelse med innkjøp av produksjonsutstyr etc. Ved siden av dette er han spesielt opptatt av mer langsiktige oppgaver hvor det å sikre stabile råstoffleveranser er en hovedsak. I den forbindelse har han arbeidet med planer om å anskaffe en tråler i tillegg til den man har i dag. Den variable råstofftilgangen har gjort det vanskelig å planlegge på særlig lang sikt. En har blitt orientert mot de daglige problemer med å holde produksjonen igang. Budsjettering uten i forbindelse med nyinvesteringer er ikke blitt foretatt.

Kontorsjefen er disponentens stedfortreder. De skifter også om å ta seg av ting. Kontorsjefen er involvert i innkjøpsfunksjonen. Han deltar også i arbeidet i tilknytning til salgsorganisasjonene. Det samme gjelder produksjonsplanleggingen. Også der deltar han. Hans spesialområder ligger særlig i bedriftens økonomifunksjon. Selv om han ikke fører regnskapet, er det han som analyserer og kontrollerer den økonomiske situasjonen bedriften til enhver tid er inne i, og hvor regnskapet er et viktig analysegrunnlag. En fører driftsregnskap selv om det er for lite spesifisert til å gi fullgod kontroll. Dette har han planer om å endre på, og håper at det kan la seg gjøre uten alt for mye merarbeid i administrasjonen. Skipninger, kontorrasjonalisering, personalsaker er andre funksjoner som tilligger kontorsjefen. Det meste av det administrative arbeidet i tilknytning til tråleren, er også hans ansvar.

Bedrift 0

Bedriften er lokalisert til senteret av en kontraksjonskommune hvor mangelen på arbeidsplasser har vært relativt stor. Produksjonen er basert på armert plast og omfatter en rekke produkter.

Bedriften er et aksjeselskap hvor to svogre eier og leder virksomheten. For å oppfylle aksjelovens bestemmelser om nedre grense for antall aksjonærer ble begge konene med som eiere. Egenkapitalen var også i samsvar med aksjelovens nedre grense på 10.000 kr.

Begge hadde tidligere jobbet i nærmeste by ca. 15 mil borte. De hadde lenge gått med tanken om å starte egen bedrift. Idéen til produktet var utslagsgivende for å gå i gang. De hadde hørt at de tradisjonelle produktene av jern lett rustet, og mente derfor at det burde være et marked for plastprodukter. De valgte å gå i gang på tross av at ingen hadde noen erfaring med plastproduksjon tidligere. Ingen hadde heller noen merkantil utdanning. Den ene av svogrene var imidlertid utdannet ingeniør, en utdanning som var til stor nytte. Han tok siden Handelsskolen og har idag ansvaret for den kontoradministrative delen av bedriften. Den andre fungerer som produksjonsleder.

Før de startet søkte de Utbyggingsavdelingen i fylket om råd. Her fikk de moralsk støtte og anvisninger om hvordan de burde søke å finansiere virksomheten. De prøvde så å konstruere en egen modell. Ved å skrive til aktuelle forhandlere fikk de en viss oversikt over markedsmulighetene. En maskinleverandør lovte å hjelpe dem med produksjonsopplegget. Kontrakt om leveranse av polyester ble inngått med et sør-norsk firma. Tilsagn om lån ble gitt av DUF og en privat bank.

Ingen av dem er fra stedet. Lokaliseringsstedet ble først og fremst valgt fordi kommunen lovte å stille produksjonslokaler til disposisjon. Det oppsto problemer i forholdet til kommunen under etableringen, problemer en mener å finne i en generell mangel på erfaring fra distriktskommuners side når det gjelder etablering av industriarbeidsplasser. F. eks. ordnet ikke kommunen med lokaler på et så tidlig tidspunkt som avtalt, det dro så lenge ut at DUF skriftlig truet med å trekke prosjektet fra kommunen. Da først kom det noe fart i saken - og en av innehaverne måtte da stå som "byggeleder" for kommunen.

Boliger eller tomt til boliger var også forespeilet, noe som i deres situasjon var naturlig og nødvendig. Dette ble det heller ikke noe av.

I det hele tatt ble en møtt av så mange unødvendige vansker at innehaverne er tilbøyelige til å advare andre mot et lignende engasjement.

To forhold bidrar idag til å vanskeliggjøre arbeids-situasjonen. Den statlige transportstøtteordningen gjelder bare for frakt med offentlige transportmidler. Stedet bedriften ligger på har ingen tilknytning til noe brukbart rutenett, og man er tvunget til å frakte produktene med egne transportmidler. En har derfor skaffet seg en egen lastebil for dette formål, men de høge transportkostnadene fordyrer varen slik at man ikke er i stand til å konkurrere lenger sør enn til Lofotområdet. Ens eneste konkurrent - et selskap innenfor et større sørnorsk konsern - lokalisert i Sør Norge - kontrollerer markedet derfra og sørover.

Et annet problem som også virker konkurransevridende gjelder arbeidsgiverandelen til folketrygden. Den sør-norske konkurrenten har en omsetning på omlag 30 mill.kr., noe som er det mangedobbelte av deres egen omsetning.

De to bedriftene betaler inn et omtrent like stort beløp.

Arbeidsgiverandelen beregnes av lønnskostnadene. Konkurrenten har et topp-automatisert produksjonsanlegg som bare betjenes av 7 - 8 personer, noe som tilsvarer deres egen arbeidstokk.

På tross av alt dette ser en optimistisk på framtida. De har investert i nye produksjonslokaler som står klare for innflytting. Bygget er finansiert delvis gjennom egne oppsparte midler, delvis gjennom lån i DUF og Industribanken. I løpet av en treårsperiode regner man med å kunne utvide arbeidsstokken til å omfatte inntil 15 personer. De tror det er mulig å øke omsetningen til det dobbelte.

En slik utvidelse mener man vil skape behov for en økonomisk styring og kontroll langt bedre enn man hittil har hatt og en har planer om å ansette en egen person for dette formål.

Det er altså den ene av svogrene som står for det kontoradministrative arbeidet. Det er han som fører regnskapet. Driftsregnskap føres ikke, noe han mener ville vært ønskelig. Han har ikke kapasitet til dette. Det meste av korrespondansen tar han seg av. Han foretar all kundekontakt. Det meste av salget skjer gjennom grossister. To ganger i året innhenter han uttalelser fra de 15 største kundene for å lodde utviklingen i markedet. På dette grunnlag forsøker han å prognostisere salget for kortere og lengre perioder. Han utarbeider dessuten et driftsbudsjett for et år framover. Personalarbeid, lønninger etc. er også hans oppgave. Det samme gjelder produktutvikling, kalkulasjon, offentlige statistiske opplysninger etc.

Bedrift P

Bedriften ligger i ei lita bygd i en kontraksjonskommune. Den ble etablert i 1961. Finansieringen ble ordnet delvis gjennom DUF, lån i privat bank og egenkapital. Man produserer ulike former for rør i plast. I den første tiden ble det bare produsert vannledningsrør, siden kom også andre produkter til. En var den første på markedet med kloakkrør i plast. I dag opererer en på hele det norske markedet. De siste årene har vært meget gode år. Omsetningen det siste året var oppe i 18 mill. kr. noe som representerer en fordobling fra fjoråret. I landsmålestokk er man en stor bedrift, på tross av at arbeidsstokken tilsammen bare utgjør 65 mann, da medregnet de ansatte ved en datterbedrift sørpå som sysselsetter 15 personer. Produksjonsanlegget er høgt automatisert. Driften er helkontinuerlig. Lønnskostnadene utgjør bare 13 prosent av de totale kostnadene. Til sammenlikning er kostnadene til råstoff på hele 65 prosent. (Arbeidsgiverandelen til folketrygden betyr derfor lite i følge disponenten).

På det nord-norske markedet har man så å si ingen konkurranse. Det meste av salget foregår også her.

Bedriften er organisert som et aksjeselskap hvor alle aksjene er i én families eie. Disponenten er også styreformann. Tre brødre samt faren sitter i styret. Det var disponenten som tok initiativet til at bedriften ble etablert. Før han startet opp hadde han i to år lest alt materiale om plastproduksjon som det var mulig å oppdrive. Til å begynne med var det tre personer ansatt. I 1965 kom en yngre bror inn i bedriften. Han ble etterhvert leder for produksjonen. Familien er fra stedet. Det samme gjelder det meste av den øvrige arbeidsstokken man i dag har. Arbeidsstokken har vært meget stabil. Et par andre mindre bedrifter på stedet sysselsetter tilsammen ca. 30 personer.

Disse 80 arbeidsplassene utgjør hovedgrunnlaget for bosettingen i bygda. Arbeidskraft er nå blitt en knapphetsfaktor. Veien nordover til nabobygda er stengt vinterstid. Dette har gjort det vanskelig å utvide virksomheten. Dette har vært en viktig grunn for å etablere en datterbedrift sørpå. Lettere adgang til det sørnorske marked var et annet viktig motiv. Stedet hadde i 60-årene en del utflytting av folk til Sør-Norge. Disponenten håper å kunne få noen av disse til å flytte tilbake. Han kjenner mange av dem personlig. Dette gjelder forøvrig det meste av arbeidsstokken. Alle er rekruttert gjennom personlig oppsøking.

Oljekrisen skapte problemer. Økte råvarekostnader nødvendiggjorde høyere priser på ferdigvarene. Dette har også ført til at en har fått konkurranse fra betong- og stålørersprodukter. Oljekrisen medførte også vanskeligheter når det gjaldt å skaffe seg råvarer. Hittil har dette blitt importert fra Tyskland. Man er redd at råstofftilførselen kan bli kritisk i framtida.

Fraktkostnadene har også vært et problem til nå. Spesielt gjelder dette transport av ferdigvarer. Ved at bedriften er såpass stor har en kunnet kjøpe inn store kvanta med råvarer. Dette har gitt fordelaktige rabatter som langt på veg har oppveid transportkostnadene. Ferdigvare-distribusjonen har derimot i stor grad måttet skje med egne transportmidler. Man har derfor ikke vært transportstøtteberettiget fra det offentlige. Transportstøtteordningen slik den nå er utformet, mener man rammer bedrifter i utkantstrøk med mangel på offentlige kommunikasjonsstilbud.

Fram til 1971 administrerte disponenten bedriften alene med hjelp av en kontordame. Da ansatte man en person til å lede salgfunksjonen. Vedkommende var fra nærmeste by, men var gift med en fra stedet. Disponenten kjente han således før han ble ansatt. Salgslederen er bedriftsøkonom av utdanning.

Han tar seg av kontakten med de 20 grossistene rundt om i landet. For kort tid siden ansatte man også en sosial-økonom til å ta seg av økonomifunksjonen. Disponenten kjente han ikke fra før av, men hadde fått ham anbefalt fra andre kjente. Disse tre pluss broren som er produksjonsleder kan i dag sies å utgjøre den daglige ledelsen i bedriften.

Disponenten har lagt vekt på å knytte til seg medarbeidere som har annen tilknytning til stedet enn jobben. Han mener stedet ikke er attraktivt nok til å holde på folk. Det er ikke ønskelig at folk bare blir en kort tid i bedriften.

Inntil nå kan man si at ekspansjonen ikke har vært særlig planlagt. Utviklingen i markedet har dradd de med seg. En har likevel vært mer forsiktig enn mulighetene i markedet har kunnet tilsi. Markedet har vært mer ekspansivt enn forutsatt.

I de siste par årene har en begynt å planlegge på en mer bevisst måte. En har forsøkt å analysere alle sider ved bedriften og omgivelsene for å få et bedre grunnlag for planlegging på lengre sikt. Resultatet av denne analysen er utformet i en skriftlig rapport. En har forsøkt å trekke flest mulig av de ansatte inn i dette arbeidet. Lederteamet har vært mest involvert. Impulsen til å gå i gang med dette fikk en gjennom et kurs man deltok i om langtidsplanlegging i industribedrifter i regi av Statens Teknologiske Institutt. Budsjettering har en også lagt større vekt på i det siste enn tidligere. Det utarbeides nå årlige driftsbudsjetter. Budsjettering foretas også i forbindelse med investeringer. Likeledes utarbeides det likviditetsbudsjetter.

Ekspansjonen fram til i dag har ikke ført til særlige endringer i styringsrutinene. I framtida mener disponenten det er viktig å få en bedre styring og kontroll med virksomheten. Det var for dette formål en gikk til det skritt å ansette sosialøkonomen. Lederteamet formulerte følgende arbeidsoppgaver for denne stillingen før han ble ansatt:

- a) regnskap, statistikk, rapportering, b) budsjettering/kontroll, c) etterkalkyle/kontroll, d) overvåking av dekningsbidraget, e) ellers alt som har å gjøre med økonomi og finansiering. Det konkrete innhold i jobben blir det likevel opp til økonomen selv gi.

Disponenten er idag med på de fleste områder.

All planlegging er primært hans ansvar. Dette gjelder både på den økonomiske/administrative og på den tekniske siden. Personaladministrasjonen er også hans oppgave. Han har idag en sønn på 18 år. Disponenten vil foretrekke ham som etterfølger, under forutsetning av at han er kvalifisert for jobben. Ellers blir det ikke aktuelt. Bedriftens bestående går ifølge disponenten foran familiehensyn.

Bedrift Q

Bedriften ble etablert i 1963. Man overtok da et konkursbo. I begynnelsen var flere aksjonærer inne i bildet. Disponenten og hans familie har siden kjøpt opp alle aksjene. En produserer i dag kjøkken- og garderobeinnredninger. Fra først av besto produktspekteret også av butikk- og kontorinnredninger. Den spesialisering som har funnet sted må sees på bakgrunn av den kraftige ekspansjon byen bedriften ligger i har opplevd de siste årene. Bedriften fikk i 1965 to store kontrakter med kommunen for levering av kjøkken- og garderobeinnredninger til to større boligprosjekter. Produksjonen ble da konsentrert om disse produktgruppene. Byen har fortsatt å ekspandere og det er stadig marked for bedriftens produkter. Skulle denne situasjonen endre seg, er produksjonsutstyret såpass fleksibelt at man relativt raskt kan endre på produktsammensetningen.

Bedriftens ekspansjon er i stor grad et resultat av byens vekst. Man har hatt mer enn nok med å møte den stigende etterspørsel. Den økende etterspørselen etter bedriftens produkter er i mindre grad et resultat av en aktiv markedsføringspolitikk fra bedriftens side. En har imidlertid også søkt å utvide markedet. I dag dekker man området fra Salten og nordover. Konkurrentene er to større sørnorske firmaer, Norema og Sigdal. Markedsandelen er ca. 35 prosent. Sammen med 7-8 andre mindre bedrifter i bransjen har en inngått et samarbeid som blant annet går ut på å dele geografiske områder mellom seg. Det er en Trøndelagsbedrift som dekker markedet fra Salten og sørover. En samarbeider likeledes om innkjøp av råvarer for å oppnå gunstige rabatter. Produksjonsopplegget er likt ved flere av bedriftene. En gang i måneden møtes representanter for hver av bedriftene hvor problemer av felles art drøftes og hvor beslutninger som vedrører samarbeidet treffes.

Bedriften sysselsetter idag 34 personer. Dette er utelukkende faglært arbeidskraft. Fem personer er knyttet til administrasjonen. De siste års ekspansjon har ikke medført utvidelser av arbeidsstokken. Produksjonsopplegget har imidlertid økt i automatiseringsgrad.

Ledelsen består foruten av disponenten også av en salgssjef, en kontorsjef og en verksmester. Kontorsjefens arbeidsoppgaver kan stikkordsvis oppsummeres slik: inkasso, klargjøring for fakturering, prising, korrespondanse, kontroll av inngående faktura, innkjøp av råvarer, priskontroll, regnskapsavslutning-forretnings, drifts- og lønningsregnskap, (selve føringen skjer maskinelt), oppfølging av ordrer, reklamasjoner. Samtlige i ledelsen er involvert i salgsfunksjonen. Til å hjelpe seg med rutinearbeidet har kontorsjefen en funksjonær under seg. Ansettelse i produksjonen tar verksmesteren seg av.

Produktutviklingen er også tillagt verksmesteren. Man har dessuten knyttet en interiørarkitekt til bedriften. Salgssjefen utarbeider anbudene. Han følger også med utviklingen i markedet. Han har vært ansatt i bedriften helt fra starten av, først som produksjonsarbeider. Disponenten representerer som regel bedriften i bransjesamarbeidet. En har i det siste søkt å føre en mer aktiv markedsføringspolitikk. I den forbindelse er det nylig ansatt en salgskonsulent som skal ha ansvaret for det praktiske arbeidet, som f.eks. all annonsering, kundekontakt, kontakt med forhandlere og det å knytte til seg nye forhandlere. Han ble ansatt gjennom en stillingsannonse. Han hadde tidligere praksis som reisende i en annen bedrift i byen.

Bedrift R

Dette er en privat grossist hvor sortimentet for en overveinde del består av frukt og grønnsaker. Virksomheten omfatter også et bananmodneri. Den nåværende innehaver og leder etablerte bedriften like etter krigen. Den er lokalisert til en by i en ekspansjonskommune. Ekspansjonen har vært jevn opp gjennom årene og bedriftens stilling har aldri vært spesielt kritisk. Siste år var omsetningen oppe i 20 mill. kr. De første årene hadde man nærmest monopol på det lokale marked. I dag er konkurransen langt hardere. Særlig sterk har konkurransen fra samvirkebevegelsen vært. Totalmarkedet har imidlertid økt kraftig som følge av ekspansjonen i byen og regionen. På tross av den stadig hardere konkurransen har det likevel vært mulig å fordoble omsetningen de siste årene. Bedriften må i dag kunne regnes for å være en stor bedrift, tatt i betraktning det relativt smale varesortimentet. På det lokale marked er markedsandelen atskillig over 50 prosent. Man opererer også i stor skala utenfor fylket. En må til Oslo for å finne større private fruktgrossister. Innehaveren mener at det i dag er umulig å være liten i denne bransjen. De høge fraktkostnader krever at det foretas store innkjøp for at det skal kunne oppnås lønnsomhet. Fraktkostnadene har i følge innehaveren bidratt til å påvirke strukturen i bransjen i retning av større enheter.

På tross av at bedriften må kunne regnes for å være en stor bedrift, er arbeidsstokken ikke på mer enn 18 personer. Av disse er 6 på lageret, 4 er pakkere, antall selgere er 4. Kontoradministrasjonen består foruten av innehaveren av en kontorsjef, en bokholder, en sentralborddame, en kasse- og lønningskontorist (innehaverens kone). En såpass liten arbeidstokk i forhold til den høge omsetningen har i første rekke sin årsak i en rasjonalisering som har pågått de siste årene, og som har ført til at antallet ansatte er blitt redusert.

For det første er mye av det manuelle arbeidet på lagret erstattet av maskiner, f. eks. gaffeltrucker. Lagerbygget er relativt nytt. Det ble tatt i bruk 1969 og har i seg selv gitt muligheter til å ta i bruk moderne og rasjonelle lagersystemer. For det andre er en del funksjoner som tidligere ble utført internt, satt ut til eksterne service-byråer. Både transport av varer inn og ut av lageret er overlatt til et spedisjonsfirma i byen. Tidligere tok man seg av transporten selv. Man hadde da ca. 10 biler med stort og smått og 5 sjåførere. Ellers er en del av kontorarbeidet som utskrivning av pakksedler og fakturering satt bort til en vernet bedrift. I tilfelle intern behandling ville dette krevd minst 2 personer. På denne måten har det altså vært mulig å redusere arbeidsstokken, samtidig som en har kunnet øke omsetningen såvidt kraftig som man har gjort. Til sammenlikning nevner innehaveren at en dagligvaregrossist i byen med omtrent samme omsetning har ca. 30 ansatte. De har ikke satt bort noen funksjoner.

For tiden arbeides det med å omdanne bedriften til aksjeselskap. Bakgrunnen for dette er delvis av skattemessig art og delvis med sikte på det generasjonsskifte som vil finne sted om ikke så alt for mange år. Aksjemajoriteten skal holdes innenfor familien. En betydelig andel av aksjene skal også plasseres hos den eller dem som skal føre virksomheten videre. Hvem som skal overta lederjobben i framtida, er ikke klarlagt. Innehaveren har en datter. Svigersønnen var tidligere ansatt som selger i bedriften, men har nå startet sin egen bedrift. Innehaveren mener at han neppe er aktuell som etterfølger.

To forhold gjør generasjonsskiftet problematisk. For det første er bedriftens kredittverdighet nøye knyttet til innehaveren personlig. Han mener at det gode forholdet til bankforbindelsene bygget opp gjennom mange år, har vært en viktig årsak til at bedriftens ekspansjon har vært lett å finansiere. For det andre er innkjøpsfunksjonen en meget kritisk funksjon og som krever lang erfaring for å få den

nødvendige innsikt. Man har leverandører over en stor del av kloden. En må hele tiden holde seg orientert om forholdene i de landene det gjelder. Klimaforholdene er f. eks. av spesiell interesse da disse påvirker produktprisene og kvalitetene.

Varene krever stor omløpshastighet. Det gjelder derfor å føre en nøktern innkjøpspolitikk slik at en ikke blir sittende med varer for lenge på lager. Selve innkjøpet skjer via importagenter som også formidler informasjon om utviklingen i markedet. Slik informasjon innehenter en også direkte fra selgerne i importlandene, og fra den bransjeorganisasjonen man er medlem av. Innkjøpsfunksjonen er i hele tatt den viktigste og vanskeligste funksjon å ivareta. Så lenge innehaveren selv sitter med denne, byr den ikke på store problemer. Men når den derimot i framtida skal overlates til andre, frykter innehaveren at problemene kan bli større enn idag.

Innehaveren tar de viktigste avgjørelser. Han har prøvd å gjøre seg selv mest mulig overflødig, men sier at dette ikke er så lett. Ved siden av innkjøpsfunksjonen tar han seg av en rekke personalspørsmål. Ansettelse foretar han f.eks. selv. Regnskapsvurderingen er også hans oppgave. Det er han som henter ut nøkkeltallene av regnskapet. Driftsregnskap på kladd avsluttes én gang pr. måned. Driftsbudsjetter settes ikke opp. Han sier det er vanskelig å kunne forutsi utviklingen for særlig lang tid av gangen, men han prøver likevel å vurdere virksomheten på lengre sikt. Ellers holder han seg ajour med de mottatte varers kvalitet.

Kontorsjefen er hans stedsfortreder. Han er også aktuell som etterfølger i lederstillingen. Kontakten med debitorer og kreditorer, rutinekontakt med banken, med bokholderiet, med serviceleverandørene er hans hovedbeskjeftigelse. Ellers har kontorsjefen også med innkjøpene å gjøre under innehaverens frayær.

Bedrift S

Bedriften er lokalisert til en ekspansjonskommune og ligger i ei mindre bygd et par mil fra byen. En del reketrålredere gikk sammen om å få bedriften etablert. Man manglet et tilfredsstillende mottak og omsetningsapparat. Det var i alt syv redere som sammen stiftet et aksjeselskap. Ordinær produksjon startet i 1971. Man ansatte en person til å bygge opp og lede bedriften. Det første man startet med var å reise produksjonshallen. Senere kom fryselageret til. Kai ble også bygd. Det første året hadde man en omsetning på litt over en halv million kroner, arbeidsstokken var fra starten av på fire mann.

Den opprinnelige aksjekapitalen var på 120 000 kr. Den er siden utvidet betraktelig uten at det er kommet nye eiere inn i bildet. Ved siden av dette har aksjonærene selv deltatt i oppbyggingsarbeidet og man opererer med en såkalt ansvarlig lånekapital på kr. 600 000. Ellers har en lån og tilskudd fra DUF, lån i en bank i byen og en del andre kredittinstitusjoner. Det er i dag tilsammen investert 8,5 mill. kr. i bedriften.

Råstoffssituasjonen er for tiden tilfredsstillende. Omlag 60 båter er leverandører ved siden av eierne selv. For å redusere konkurransen om råstoff har en skaffet seg andeler i andre mottaksbedrifter i landsdelen. Omsetningen har i et normalår ligget på omlag 12 mill. kr. I 1975 er det budsjetterte salget på 20 mill. kr.

Virksomheten omfatter i dag ikke bare rekeproduksjon. I en kort periode i året tar en også i mot lodde. Ellers har en hoved-agentur på såkalte "rekepanetter" fra USA ved siden man er agent på en spesiell type skipsmaling. Agenturvirksomheten ser ut til å bli meget lønnsom og man forventer at halvparten av det administrative arbeidet i framtida vil konsentreres om denne.

Ca. 85 prosent av produksjonen eksporteres. Sverige er det viktigste markedet . Lodda omsettes gjennom en salgsorganisasjon. Salget av reker har man organisert selv og det ledes fra stedet. Det har vært disponentens hovedbeskjeftigelse å bygge opp salgssapparatet. Man har knyttet til seg en rekke forhandlere i inn- og utland. Via telex informerer disse om utviklingen i markedet. Kontakten med disse forhandlerne krever for øvrig en god del reisevirksomhet og disponenten er ofte borte fra bedriften. Det daglige arbeidet ledes i denne tiden av kontorlederen.

Den faste arbeidsstokken utgjør idag 17 personer. De er stort sett "håndplukket" enten direkte eller via indirekte bekjentskap. De fleste er fra bygda eller nærmeste omegn. Spesielt i loddeseongen kan arbeidsstokken være betydelig større. Den kan da være opp i 60 personer fordelt på to skift. Også dette er arbeidskraft som stort sett er rekruttert lokalt. Lønnsbudsjettet for 1975 er på 1,5 mill. kr. I tillegg kommer det et tillegg på 40 prosent i sosiale kostnader (arbeidsgiverandelen til folketrygden m.m.) De mange periodiske lønsmottakere øker de sosiale kostnadene uforholdsmessig mye.

Disse kostnadene i tillegg til økte priser på råstoffet og synkende priser for ferdigvarene på verdensmarkedet, har tvunget en til å gjennomføre omfattende rasjonaliserings- og effektiviseringstiltak. Man har gjennomgått en utvikling fra en produksjon basert på håndpilling til en topp-automatisert produksjonsprosess. Økningen i lønninger har fra starten av vært på 100 prosent mens økningen i mottatt råstoffkvantum har vært på nesten 600 prosent. Dette gir en indikasjon på den rasjonalisering som har funnet sted. I tillegg til rasjonaliseringen har en også vært tvunget til å drive en mer intensiv markedsføring for å oppnå den nødvendige avsetning.

I dag ser man lyst på framtida. En har konkrete planer om utbygging av kaianlegget, fryseler og bedriftskantine. Ekspansjonen har for lengst sprengt det nåværende anlegget og en leier fryselerplass andre steder. Det er ellers et mål å skape en arbeidsplass hvor folk kan trives best mulig. Dette vil være et middel i den skarpe konkurransen om arbeidskraft i kommunen. Utbyggingen skal delvis finansieres via skattefrie avsetningsmidler. De ansatte har deltatt i planleggingen blant annet med å komme med forslag til arealdisponeringen.

Disponenten forventer store strukturendringer i bransjen i retning av færre og større bedriftsenheter. De synkende prisene på verdensmarkedet vil være en medvirkende årsak. Det samme gjelder forbundet mot småtråling i fjordene. Større havgående fartøyer vil kreve større mottak.

Alle rederne deltar i styringen av bedriften selv om bare tre av dem formelt danner selskapets styre. Styremøter arrangeres når alle er i land. Disponenten har likevel stått svært fritt i sine disposisjoner. Det har hittil ikke vært snakk om utdeling av utbyttet og det er heller ikke sannsynlig at en slik utdeling vil kunne skje i de nærmeste år. De har interesse av en rasjonell produksjon som kan sikre en skikkelig behandling av råstoffet. Dette gjør at de ikke kan stille for store krav til utdeling av aksjeutbytte. De har i stedet vært nødt til å skyte inn mer kapital i bedriften. Den form for vertikal integrasjon som det her er snakk om, mener disponenten byr på store fordeler. Fisker-produent-marked kan bringes samme direkte. Dette gir en raskere informasjonsutveksling, det skaper færre konflikter og større gjensidig forståelse, en viser større smidighet noe som for eksempel gir seg utslag mer fleksible betalingsordninger.

Disponenten er først i tredveårene. Han er utdannet maskiningeniør. Tidligere jobbet han som fiskerikonsulent i DUF. Han er sørfra og ble ansatt ved søknad på stillingen via en annonse. Han har vært med på planleggingen og oppbyggingen helt fra starten av, og har deltatt på alle felter. Når produksjonshallen ble reist fungerte han som byggeleder. Produksjonsopplegget er utviklet under hans ledelse. I dag er hans hovedbeskjeftigelse som nevnt salg og markedsføring. Ved siden av dette har han tatt seg av finansieringsspørsmålene. Likviditetssituasjonen har vært nokså problematisk, men har blitt avhjulpet gjennom velvillighet fra bankforbindelsen i byen. Gjennom banken får han ellers gode råd i forbindelse med den økonomiske styringen og planleggingen. Han er relativt ofte innom banken i den forbindelse. I de travleste periodene som f. eks. i loddesesongen, deltar både han og de andre i administrasjonen i produksjonen. Han pleier selv å kjøre truck på kaia, ofte hele natta i gjennom. I det hele tatt byr jobben som bedriftsleder på svært mye arbeid. Han mener selv at han i dag bare har en tredjedel av den timelønna han hadde som konsulent i DUF.

Ved siden av disponenten består kontoradministrasjonen som før nevnt av en kontorleder ved siden av en kontordame på deltid. Det er dessuten ansatt en person til spesielt å ta seg av malingsagenturet. Kontorlederen er utdannet bedriftsøkonom og i slutten av 20-årene. Han har tidligere praksis som produksjonsleder i en fiskeribedrift ved siden at han har regnskapspraksis fra et regnskapsbyrå i byen. Han ble ansatt i 1972 gjennom en stillingsannonse. Inntil for ett år siden fungerte han også som produksjonsleder. Da fikk man ansatt en egen person i denne stillingen. Han som har arbeidet med ^{malings}agenturet er i slutten av 40-årene og har tidligere praksis blant annet som kaptein i handelsflåten. Man ville ha en person med maritim bakgrunn og lang praksis, og han ble valgt blant mange søkere.

Mellom disponenten og kontorlederen er arbeidsoppgavene ikke klart avgrenset. Kontorlederen er stedsfortreder og leder bedriften når disponenten er på forretningsreise. Regnskapet er kontorledernes ansvar, selv om føringen er satt bort til et EDB-firma i byen. Ellers er oppgjøret med fiskerne hans oppgave. Ordinært driftsregnskap føres ikke. Likviditetsanalyser utarbeides jevnlig.

KAPITTEL 4: EN SAMMENFATNING OG DRØFTING AV EN DEL
GENERELLE TREKK HVA ANGÅR LEDELSE OG
ADMINISTRASJON AV BEDRIFTENE I UTVALGET.

4.1. Innledning.

Med utgangspunkt i de 19 bedriftsbeskrivelsene foran skal jeg i dette kapitlet belyse fire temaer: For det første vil jeg være opptatt av stillingsstrukturen på ledernivå og spørsmål som angår stillingsrekruttering. For det andre vil jeg være interessert i lederfunksjonene og de faktorer som genererer variasjon med hensyn til funksjonsfordelingen mellom samme type lederstillinger i ulike bedrifter. For det tredje skal jeg gå nærmere inn på selve lederfunksjonene ved å beskrive hva slags ledermetoder og -teknikker som blir benyttet, og dessuten spesifisere forklaringsfaktorene bak den relativt store variasjon mellom bedriftene i så måte. For det fjerde skal jeg ta opp problematikken omkring generasjonsskifte i ledelsen, noe flere av bedriftene i utvalget har vært gjennom eller er inne i.

4.2. Stillingsstruktur og -rekruttering.

I omlag halvparten av bedriftene i utvalget er topplederstillingene besatt av ingeniører eller personer med lavere teknisk utdanning. De øvrige topplederne har enten fått stillingene gjennom arv uten at de har hatt noen spesiell formell utdanning utover almennivået, eller de ble ansatt for mange år siden på et tidspunkt da svært få hadde noen formell administrativ utdanning. Ingen høgere utdannede økonomer sitter i noen av toppstillingene.

Det er spesielt i de minste bedriftene at ingeniører og teknikere sitter som øverste og som regel også eneste leder. Dette er samtidig de bedriftene som ble etablert sist. (Se f.eks. bedriftene A,D,I,O,S). Startfasen synes å stille ekstra store krav til produksjonsteknisk kunnskap. Før en kan starte opp må en ha et salgbart produkt. Dette er normalt en forutsetning for at kredittinstitusjoner skal være villige til å yte lån (Jfr. bedrift D). Det er derfor ingen tilfeldighet at det er ingeniører og teknikere som vanligvis etablerer industribedrifter og ikke økonomer. Utvalget viser eksempel på at bedrifter ble startet ut fra en produktidé innehaveren selv hadde utviklet, konstruert og satt i produksjon. (Jfr. bedriftene D,I,O,P). Deres viktigste faglige ressurs var en produksjonsteknisk innsikt. De økonomisk/administrative kunnskapene var ofte mangelfulle. På et relativt tidlig tidspunkt følte de imidlertid behov for å komplettere sin egen ekspertise på dette området. I bedrift O skjedde dette ved at bedriftslederen tok etterutdanning. Bedrift I er eksempler på komplettering gjennom nyansettelse. Bedriftene A og D er eksempler på komplettering gjennom ekstern assistanse. Lederen av bedrift A søkte hjelp via sitt sosiale nettverk ved at en personlig venn av han ble konsultert. I bedrift D henvendte man seg på markedet og engasjerte et konsulentbyrå.

Tenker en seg økonomer i tilsvarende entreprenørposisjoner ville det oppstå et behov for komplettering av kunnskaper på den tekniske siden. Nå synes også topplederens behov for produksjonstekniske kunnskaper å avta etter hvert som bedriftens produkter og produksjonsopplegg blir mer innarbeidet. En ser derfor at ingeniører/teknikere bekler stillinger som med tiden er blitt stadig mer preget av økonomisk/administrative funksjoner (Jfr. f.eks. bedriftene E,G,S).

Dersom disse stillingene skulle besettes på nytt, ville en økonom sannsynligvis ha en mer relevant utdanning.

I alt 13 bedrifter har rene økonomisk/administrative lederstillinger ved siden av topplederstillingen. Dette er stillinger som f.eks. kontorsjef og salgssjef. I ytterligere to bedrifter er toppstillingen delt på begge eierne, hvorav den ene har ansvaret for økonomifunksjonen (Bedrift G og O).

Fem bedrifter har ansatt høyere utdannede økonomer i slike stillinger. En av disse bedriftene har to økonomer ansatt slik at utvalget tilsammen omfatter seks personer av denne utdanningskategori (1 sosialøkonom, 1 siviløkonom, 3 bedriftsøkonomer og 1 distriktshøgskolekandidat). En annen bedrift har tidligere hatt en økonom ansatt i en stilling som idag var dekket av en person med lavere utdanning. Resten av de økonomisk/administrative stillingene dekkes av personer med teknisk utdanning, personer med lavere økonomisk utdanning (økonomisk gymnas, handelsskole etc.) eller personer med liten eller ingen yrkesutdanning. Gjennom praksis kan de ha tilegnet seg de nødvendig kunnskaper (Jfr. bedrift F, H, M, N).

Dette viser at arbeidsmarkedet for økonomer preges av substitusjon (Jfr. Eide 1973 s. 51). En rekke forskjellige utdanningskategorier opererer på det samme markedet. Økonomer må dermed både konkurrere med personer som har lavere handelsutdanning, men som kan ha lengre yrkeserfaring, og med personer med en teknisk yrkes- og utdanningsbakgrunn, om de samme jobbene.

Dette gjør det svært vanskelig å kvantifisere behovet for økonomer som egen gruppe om en skulle ønske dette. Spesielt vanskelig blir det å tallfeste behovet for en enkelt økonomkategori, f.eks. høgskolekandidater, noe som kunne ha interesse i forbindelse med dimensjoneringen av dette studietilbudet ved distriktshøgskolene.

U Dersom en spesielt la vekt på å tilføre småbedrifter personell med en høyere økonomisk/administrativ utdanning, ville ikke det behov disse bedriftene måtte ha, utelukkende kunne anslås ved å vise til hvor mange av denne utdanningskategori som havner i slike bedrifter. For det første ville altså en slik behovsvurdering bli ufullstendig på grunn av substitusjonen mellom forskjellige utdanningsgrupper i samme type stillinger. En måtte derfor gå videre og spørre om små bedrifter har stillinger som kunne ha vært besatt av økonomer, men som i dag er besatt av personer med en annen utdanningsbakgrunn. For det andre ville et behovsanslag som bygger på det antall kandidater av denne utdanningskategori som i dag er ansatt i mindre bedrifter, innebære en statisk vurdering. Bedrifters stillings- og administrasjonsstruktur er ikke den eneste mulige måte å ivareta lederfunksjonene på. Stillingsstrukturen i disse småbedriftene synes i mindre grad å være utformet ut fra "ideelle" forestillinger om hvordan bedrifter i sin alminnelighet bør ledes. Den synes mer å være et resultat av ledelsens faktiske kunnskaper og ferdigheter, et forsøk på å utnytte de ressurser en sitter inne med og den situasjon en befinner seg i på en mest mulig effektiv måte.

Dette eksemplifiseres kanskje best ved bedrift C. Lederfunksjonene er her delt på tre personer. En har ansvaret for økonomifunksjonen.

En annen fungerer som øverste leder og representerer bedriften utad ved siden av at han også er produksjonsleder. Sønnen som også er ansatt i bedriften, er den tredje med lederoppgaver. Han konstruerer produktene (trebåter) og utarbeider anbudene. At funksjonsfordelingen i administrasjonen ideelt sett kunne ha vært en annen og at denne løsningen ikke er den eneste mulige, ser en ved det faktum at det før sønnen ble ansatt, var faren som utførte de oppgaver som idag ivaretas av sønnen.

Et tilsvarende resonnement kan også gjøres for de av bedriftene som har satt bort enkelte lederfunksjoner til eksterne servicebyråer (Jfr. f.eks. bedrift L). Det er mulig at en ville utføre disse oppgavene internt dersom en selv hadde sittet inne med den påkrevde ekspertise. En ser forøvrig at stillingsstrukturen endres i mange bedrifter enten gjennom at nye stillinger opprettes eller at flere stillinger slås sammen. (Jfr. bedrift B,J). Dette kan skje som en konsekvens av ytre forhold, f.eks. ved at en satser på nye markeder (Jfr. f.eks. bedrift G). Eller det kan skje på grunn av bedriftsinterne forhold, f. eks. av arbeidsbelastningen blir for stor slik at bedriftslederen føler behov for avlastning (Jfr. bedrift A,B og F) eller at bedriftens ekspansjon gjør det nødvendig med en mer omfattende styring og kontroll med økonomifunksjonen (Jfr. f.eks. bedrift P).

Såvel det faktum at stillingsstrukturen i mange bedrifter endres over tid som at de stillinger som etterhvert blir ledige besettes av personer med svært forskjellig utdanningsbakgrunn, gjør at ethvert forsøk på å utarbeide behovsprognoser f.eks. for distriktshøgskolekandidater, vil bli en nokså håpløs oppgave.

Det er også av betydning å merke seg at stillinger ikke alltid opprettes ut fra bedriftens ekspansjonsbehov, men ut fra bedriftslederens ønske om å skape en jobb for familiemedlemmer. Det kan være en sønn, datter eller svigersønn som siden skal overta (sviger-)farens plass i ledelsen. Dette motiv ser en også kan ligge bak investeringer. Eieren planlegger en ekspansjon for å sikre jobber for slektninger. I bedrift E uttalte for eksempel innehaveren at han neppe hadde gått til en utvidelse av bedriften med mindre han hadde en sønn som var interessert i å overta. Det var også meningen å opprette en egen stilling for sønnen for å kvalifisere ham for topplederstillingen.¹⁾ Dette siste er eksempel på at personer i ledelsen ikke rekrutteres via arbeidsmarkedet, men via bedriftslederens sosiale nettverk, noe jeg var inne på i pkt. 2.3.3. Ens formelle utdanningsbakgrunn ("oppnådde egenskaper") er ikke alltid en tilstrekkelig kvalifiseringsfaktor. Familie- og stedstilknytning ("tilskrevne egenskaper")²⁾ kan være av avgjørende betydning.

Nettverksrekruttering finner forøvrig sted i en rekke av bedriftene i utvalget. Bedriftene H og I er to eksempler. Jeg skal vise hvordan bedrift P har rekruttert personene i ledelsen på denne måten.

For bedriftslederen i P er det ikke snakk om noen ansettelse i vanlig forstand. Det er mer snakk om en "selvutnevneelse". Han er eksempel på en entreprenør som foruten å ha skaffet til veie en god del av startkapitalen, også tok det initiativet som lå bak oppstartingen av bedriften. Han kan hverken sies å være rekruttert via markedet eller noe sosialt nettverk.

1) Tilsvarende investeringsmotiver har også Wadel funnet i en studie av snurpenotredier. Se Wadel 1973.

2) Jfr. Aubert 1972 s. 49

De øvrige medlemmer av P's lederteam består av en salgsleder, en kontorleder og en produksjonsleder. Bedriftslederen har lagt vekt på at de som ansettes skal ha sosiale tilhørigheter til stedet ved siden av jobben.

Dette mener han vil skape en mer stabil arbeidsstokk. Spesielt anså man dette av betydning i de høgere stillingene, da slike personer er vanskeligere å erstatte.

Han mener at bygda ikke er attraktiv nok til at "fremmede" personer vil ønske å bosette seg der. Som en følge av denne rekrutteringspolitikken har det ikke forekommet utskifting i lederstillingene.

Salgslederen i P var en tidligere bekjent av bedriftslederen. Han var ikke selv fra bygda, men hadde giftet seg med en der. Produksjonslederen er en yngre bror av bedriftslederen. Den siste som ble ansatt var lederen for kontorfunksjonen. Her gikk en utenom "regelen". Han var ikke fra bygda. Hjemstedet lå imidlertid ikke særlig langt borte. Ansettelsen kom i stand gjennom en stillingsannonse. Et vesentlig moment i ansettelsen var at bedriftslederen hadde fått vedkommende anbefalt av personlige bekjente. Dette gjør at en også her kan snakke om en form for nettverksrekruttering.

Et skifte av toppleder vil med tiden måtte finne sted, dersom bedriften skal fortsette å eksistere. For den nåværende lederen som sammen med sin familie eier bedriften, er det av betydning at ledelsen kan holdes innen familien. Denne muligheten foreligger ved at han har en sønn i tenårene som med tiden vil kunne overta lederstillingen. Dersom han da skulle være kvalifisert for å overta ledelsen, vil han bli foretrukket.¹⁾

1) Generasjonsskifte er et emne jeg kommer tilbake til i pkt. 4.5.

Det er rimelig å anta at lederstillinger oftere enn stillinger på lavere nivåer blir rekruttert via bedriftslederens sosiale nettverk. Bedriften må betale mer for å få disse stillingene besatt. Stillingene stiller vanligvis større krav til innehavernes utdanning og erfaring. De innebærer mer ansvar for den enkelte. På den andre siden gir stillingene større adgang til personlig jobbutforming.

Stillingsinnehaveren både kan og må skape sin jobb selv. Dette ble spesielt nevnt av bedriftslederen i P. Den nyansatte kontorlederen var sosialøkonom av utdanning. Bedriftslederen hadde selv nokså vage formeninger om hva han konkret skulle gjøre. Han ble ansatt fordi man følte behov for bedre økonomisk styring og kontroll av virksomheten. Det ble opp til han selv å finne ut hvordan dette skulle gjøres.

Særlig for mindre bedrifter blir det derfor av stor betydning å få ansatt personer i lederstillingene som også har andre egenskaper enn de rent faglige. De formelle kvalifikasjoner som dokumenteres gjennom eksamenspapirer, attester og liknende blir ofte ikke et godt nok grunnlag å vurdere personene ut fra. I tillegg vil en søke å komplettere bildet av personene via sitt sosiale nettverk.¹⁾

Det kan selvsagt også by på problemer å finne personer innenfor sitt sosiale nettverk som både har de faglige og personlige egenskaper som bedriftslederen vil stille krav om, og som samtidig er villig til å ta jobb i bedriften. Bedriftsledere kan således bli tvunget til å henvende seg på arbeidsmarkedet.

1) Når en bedriftsleder ikke har nettverkskunnskaper om søkere til høyere stillinger, m.a.o. når rekrutteringen skjer via markedet, er det svært vanlig at søkerne gjennomgår en omfattende intervjuing og personlighetstesting. Ofte engasjeres profesjonelle konsulenter til å foreta bedømmingen.

Jeg har overfor vært opptatt av stillingsstrukturen på ledernivå og spørsmål som angår rekruttering av lederpersonell i små bedrifter. Bedriftsbeskrivelsene viser store variasjoner, men også følgende hovedtendens:

1. Toppstillingene vil kunne besettes på vanlig måte ved at personer ansettes i stillingene, gjerne ved å søke på dem. Slike stillinger kunne like godt bli besatt av økonomer som av ingeniører. Når det som oftest er ingeniører eller personer med teknisk yrkes- og utdanningsbakgrunn som sitter i toppstillingene, henger det sammen med at disse ikke er ansatt av noen, men er "selvutnevnt". De er med andre ord entreprenører som har etablert bedriften og således skapt sin egen stilling selv.
2. At entreprenørene i stor grad er å finne blant ingeniører og teknikere, synes i første rekke å henge sammen med at etablerings- og startfasen stiller særlig store krav til produkt- og produksjonsteknisk innsikt. Denne ekspertise er imidlertid ikke tilstrekkelig for å kunne lede en bedrift. I enhver bedrift vil man også måtte ivareta en rekke økonomisk/administrative lederfunksjoner som med tiden blir mer og mer omfattende og arbeidskrevende.
3. Entreprenører som mangler kunnskaper på det økonomisk/administrative område må skaffe seg denne ekspertise. Vi ser tre strategier bli anvendt: a) etterutdanning, b) ekstern service, c) ansettelse av personer med disse kvalifikasjoner. Rekrutteringen skjer helst via bedriftslederens personlige nettverk. Stillingene synes å betinge stor grad av personlig jobb-utforming.
4. Selv om høgere utdannede økonomer ofte ikke blir ansatt i slike stillinger, så skyldes ikke dette at småbedrifter ikke har behov for tilførsel av personell med denne utdanningsbakgrunn. Dette ser en bl. a. ved at flere bedrifter i utvalget har slike personer ansatt. Men også andre utdanningskategorier f.eks. personer med en

lavere økonomisk utdanning og relevant praksis er også med i konkurransen om de samme jobbene. De kan således være vel kvalifisert. Inngår de dessuten i bedriftslederens personlige nettverk, vil de stå spesielt sterkt. På den andre siden vil en også finne et "latent" behov for høgere utdannede økonomer som i visse situasjoner vil kunne framkomme som en "manifest" etterspørsel, f.eks. som en følge av bedriftens ekspansjon.

5. Ved at mindre bedrifter på denne måten tilføres ekspertise i form av nyansettelser, vil det bli flere om å dele på de lederfunksjoner som tidligere var samlet i én stilling. Det vil med andre ord skje en spesialisering ved at bedriftslederen konsentrerer seg om enkelte funksjoner og overlater andre til den nyansatte. Nedenfor er jeg opptatt av hvordan denne spesialiseringen foregår.

4.3. Lederroller - rollespesialisering.

Rent analytisk vil en kunne skille mellom horisontal og vertikal rollespesialisering.

Horisontal rollespesialisering angir en spesialisering på samme nivå. Det opprettes sideordnede stillinger hvor stillingsinnehaveren alene har ansvaret for planlegging, ledelse, utføring og kontroll av en eller flere funksjoner. (teknisk sjef, salgssjef, kontorsjef, innkjøpssjef osv.).

Vertikal rollespesialisering angir en spesialisering på forskjellige nivåer. Det opprettes underordnede stillinger hvor ansvaret for planlegging, ledelse, utførelse og kontroll av en eller flere funksjoner deles på flere personer som står i et over- og underordnet forhold til hverandre (salgssjef - salgsssekretær, kontorsjef - økonomi- sekretær, salgssjef - produktsekretær osv.).

Et skille mellom begrepene ledelse og administrasjon vil kunne knyttes til den form for rollespesialisering som her finner sted. Ledelse gjelder i stor grad arbeid med problemer hvor det på forhånd ikke foreligger handlingsrutiner. Problemene vil ha betydning for bedriftens strategiske posisjon på kort og på lang sikt. En vesentlig del av oppgaven vil bestå i å bestemme området for og omfanget av den framtidige virksomhet, og i det å utforme planer for hvordan målene for virksomheten skal søkes nådd.

Begrepet administrasjon betegner den type arbeidsoppgaver hvor målet for virksomheten er gitt og hvor det på forhånd eksisterer rutiner for hvordan problemer skal løses. Administrasjon vil da i første rekke være knyttet til selve utførelsen av de tiltak som faller inn under planene for virksomheten.

Det må presiseres at begrepsparene overfor angir analytiske skiller. Rent empirisk er det vanskelig å gruppere følgene av konkrete nyansettelser under den ene eller andre kategorien. Den empiriske virkelighet vil kanskje i de fleste tilfeller ikke kunne framvise "rene" spesialiseringsformer. Både horisontal og vertikal rollespesialisering vil kunne finne sted på samme tid selv om den ene spesialiseringsformen i visse situasjoner kan være mer framtrædende enn den andre. En rekke bedrifter i utvalget viser dette. Selv om det ansettes personer som får utstrakt ansvar og myndighet for en funksjon, så gir topplederen ikke fra seg muligheten for å øve innflytelse på de beslutninger som fattes innenfor funksjonsområdet. Funksjonslederne står fortsatt ansvarlig overfor topplederen som deltar i diskusjonen om mål og midler og som fatter de viktigste avgjørelser. Bedrift J er for eksempel en bedrift hvor topplederen har lagt stor vekt på å delegere ansvar og myndighet til avdelingslederne. Bedriftslederen har likevel muligheten til å sanksjonere alle viktige

avgjørelser, samtidig som han gjennom felles møter i ledelsen har avgjørende innflytelse på det arbeid som utføres av avdelingslederne.

Det samme preger også de fleste andre bedrifter hvor det har skjedd en rollespesialisering i ledelsen. Gode eksempler kan være bedriftene F og K. Utvalget inneholder forøvrig også eksempler på at de fleste administrative lederfunksjoner kan bli knyttet til den nyansatte, mens bedriftslederen selv vier seg til én eller få funksjoner han har spesiell interesse av eller har spesielle forutsetninger for å fylle. Dette synes for eksempel å bli tilfelle for bedrift D, hvor bedriftslederen i framtida ønsker å konsentrere seg om den produksjonstekniske siden, mens de øvrige administrative lederfunksjoner skal overlates til den nyansatte kontoristen. Bedrift F er videre et eksempel på at den nyansatte, i dette tilfelle den opprinnelige innehaverens sønn, etterhvert har overtatt flere og flere lederfunksjoner og nå har blitt den reelle leder av bedriften selv om faren fortsatt arbeider i bedriften. Men selv om ledelsen øker fra én til to personer, behøver det nødvendigvis ikke skje en skarp deling av arbeidsoppgavene. I en rekke bedrifter i utvalget ser en at under- og overordnede fungerer som hverandres avlaster og stedfortreder (Jfr. f.eks. bedriftene C,I,K,S). Hovedansvaret for spesielle oppgaver kan likevel ofte bli delt uten at dette forhindrer et samarbeid om oppgavene, og at problemer som angår bedriften diskuteres i fellesskap, både i formelle og uformelle sammenhenger. Bedriftene B,E,J,P og S er eksempler på dette.

Bedriftsbeskrivelsene og diskusjonen ovenfor skulle vise at ledelsen i mindre bedrifter i liten grad synes å være preget av rollespesialisering. Lederfunksjonene er knyttet til svært få personer, i de minste bedriftene til kun én person - bedriftslederen, som forøvrig oftest også er eier.

Bare i et par av bedriftene var det ansatt så mange som tre personer beskjeftiget med økonomisk/administrative lederfunksjoner. I den ene av disse bedriftene hadde man en arbeidsstokk på 200 (bedrift M).

Selv om bedriftsledelsen består av flere personer, så synes det i mindre grad å eksistere detaljerte og klart avgrensede ansvarsforhold. Jo mindre bedriften blir, jo flere funksjoner vil være knyttet til lederpersonene. I de minste bedriftene finner en relativt sjelden rene økonomistillinger. Stillingene vil da også omfatte oppgaver som vedrører produksjonstekniske forhold. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på de økonomisk/administrative lederfunksjoner slik en finner dem ivaretatt i bedriftene i utvalget.

4.4 Om planleggings-, styrings-, og kontrollfunksjonen.

Langsiktig planlegging vil i første rekke dreie seg om det å fastlegge mål, bestemme hva slags virksomhet en vil drive i framtida, hvilke markeder en ønsker å operere på, og hvilke tiltak som bør treffes for å sikre den ønskede utvikling. Planlegging vil på kort sikt være rettet mot å sikre en tilfredstillende økonomisk styring av virksomheten. En slik styring forutsetter en kontinuerlig analyse og kontroll av bedriftens utvikling. Bedriftsøkonomi som fagområde tar bl.a. sikte på å vise hvordan dette kan skje på en måte som sikrer den best mulige oversikt.

Ramstrøm har pekt på at det innenfor det bedriftsøkonomiske fagområdet eksisterer en betydelig skjevhet ved at interessen i for stor grad har vært konsentrert om store bedrifters styringsproblemer og at små bedrifter har blitt langt mer "stemoderlig" behandlet.

Små bedrifter vil i følge Ramstrøm bare i begrenset utstrekning ha nytte av de metoder og teknikker som er utviklet innenfor bedriftsøkonomien. "Det ganske lilla foretaket kan lett frestas att söka utnyttja prestige-laddade, men för dess egen versamhet alltför förfinade och sofistikerade "stordriftsmetoder", som t.ex. kan innebära försök til använding av komplicerade matematiska beslutsregler". (Ramstrøm 1972). Han mener derfor at en bør finne frem til metoder og teknikker som små bedrifter vil ha mer nytte av, og han skisserer hva en slik økonomisk/administrativ "verktøykiste" bør inneholde (Ramstrøm 1973).

- a) Man behøver et enkelt regnskapsopplegg, gjerne bygd på utnyttelsen av EDB, f. eks. ved hjelp av et servicebyrå, som kan gi opplysninger om hvordan resultatet utvikles både for bedriften som sådan og for de enkelte produktgrupper, avdelinger og kundekategorier.
- b) Regnskapsopplegget må også gi grunnlag for å lage et budsjettssystem som gjør det mulig på en meningsfull måte å kvantifisere forventingene om utviklingen på inntekts- og kostnadssiden. Det må gi muligheter for på ulike tidspunkter i budsjettperioden å kontrollere at det faktiske resultat er i samsvar med det budsjetterte.
- c) Regnskapet må muliggjøre et tilfredstillende kalkulasjonssystem både for den løpende kostnadsberegningen og for prissettingen.
- d) Det vil være behov for å kunne planlegge utviklingen av likviditeten. Et månedlig likviditetsbudsjett vil kunne tilfredstille dette.

- e) For markedsføringen bør en ha et system som kan følge opp hvordan salget utvikler seg, såvel for bedriften totalt som for de enkelte produktgrupper og kundegrupper. En bør likeledes få i stand en enkel måte å bedømme markedet på, hvor stort det potensielle markedet er, hvilken markedsandel en har.
- f) Det vil kunne være behov for enkle rutiner for de organisasjonsmessige prosesser i bedriften, både hva angår ansvarsfordelingen og formene for informasjonens- og beslutningsprosessens forløp.

En ser metoder og teknikker av den art som er skissert ovenfor bli benyttet i større eller mindre grad i bedriftene. Men det synes ikke å være noen sammenheng mellom bedriftenes størrelse både hva angår omsetning og antall ansatte, og gjennomføringen av formalisert planlegging i bedriftene. Bedrift A som er en av de aller minste bedriftene i utvalget, har et regnskaps-, planleggings- og budsjettopplegg som langt på veg nærmer seg idealene ovenfor, mens den største bedriften av alle, bedrift M ikke opererer med en formalisert planleggingsfunksjon.

Forklaringen kan være denne. Planer og budsjetter er som regel gjenstand for diskusjon i ledelsen og mellom ledelsen og eierne. Utarbeidelsen av skriftlige dokumenter tjener i første rekke et rapporteringsformål. I bedrift A har man et aktivt styre bedtående av personer med omfattende industrierfaring. Bedrift M er en familiebedrift med bedriftslederen som enestyre. Rapporteringsbehovet er derfor ikke tilstede i samme grad i begge bedrifter. Dermed er det ikke sagt at M's bedriftsleder ikke prøver å planlegge den framtidige drift. Poenget er bare at denne planleggingsvirksomheten ikke gjøres eksplisitt og at den ikke blir gjort til gjenstand for åpen diskusjon.

På denne måten kan en si at mange av småbedriftslederne i utvalget både på kort og på lang sikt kan drive planlegging på en for bedriften fullt ut tilfredsstillende måte. Dette er selvsagt mulig fordi ledere av små bedrifter lettere vil få en mer detaljert oversikt over den totale virksomheten (Jfr. Ramstrøm 1971 s. 44-45).

Kontaktflaten både utad og innad i bedriften er begrenset i forhold til større bedrifter. Det er langt færre produkter og produktgrupper, færre kunder og kundegrupper, færre ansatte med mindre avstand fra toppen til grunnplanet osv. Små bedrifter kan som jeg tidligere har vært inne på, derfor sies å befinne seg i et langt mer homøgent miljø (Se pkt. 2.4.1).

Det er viktig i denne sammenheng å understreke at hverken målet med planleggingen eller det å drive planleggingsvirksomhet består i å utarbeide dokumenter, budsjetter, organisasjonsbeskrivelser etc. (Jfr. Ringbakk 1970 s.39). Slike dokumenter og beskrivelser er mer å betrakte som midler for å skape oversikt og orden over planleggingsprosessen. Jo større og mer byråkratisk bedriftsorganisasjonene blir, desto mer uunværlige blir de (Jfr. Weber 1971).

Den vekt man vil legge på planlegging og økonomisk styring vil også avhenge av bedriftens økonomiske stilling om en har avsetningsproblemer osv. En slik situasjon vil kunne framtvinge en større oppmerksomhet om bedriftens framtidige stilling. Dette ser en demonstrert både i bedriftene C og P. Tidligere befant disse bedriftene seg i en situasjon hvor ordretilgangen var god. Nå har bedriften kommet i en situasjon hvor avsetningsproblemene er blitt større og man har derfor gått i gang med å planlegge tiltak som kan avhjelpe problemene. Bedriftene G, L, og Q hvor en ikke har lagt spesiell vekt på planlegging har for eksempel hatt en relativt uproblematisk markedssituasjon. En har stort sett hatt nok med å tilfredstille etterspørselen.

Den kraftige ekspansjon G og Q har opplevd, må i første rekke sees som en konsekvens av et meget ekspansivt marked snarere enn som et resultat av en planlagt utvikling.

Men det er også rimelig at ledelsen i de bedrifter som opplever en sviktende ordretilgang, vil ha det meste av oppmerksomheten rettet mot å sikre driften på kort sikt. De daglige problemer vil kreve såvidt mye at det ikke blir tid til å ivareta planleggingsfunksjonen. Er bedriftslederen alene om å lede bedriften, er det ingen andre en kan overlate de daglige og meget presserende oppgaver til, mens han selv er opptatt med de lang-siktige problemer. Dette er stort sett situasjonen for lederen av bedrift H.

En måte å komme seg ut av denne situasjonen på, ville være å utvide antallet personer i ledelsen. Men dette ville føre til økte administrasjonskostnader som bare ville forverre en allerede presset økonomisk situasjon. Derfor ser en at bedriftslederen i stedet for å ansette nye personer i ledelsen, heller påtar seg en 12 - 14 timers lang arbeidsdag. Dette gjelder f. eks. bedriftslederne i G og H. Skulle en dessuten ta i bruk metoder for å bedre den økonomiske styringen, så ville enten arbeidsbelastningen øke ytterligere, eller så måtte man gå til nyansettelser. Selv om bedriftslederen føler behov for en bedre økonomisk styring og kontroll i form av et budsjettopplegg eller et driftsregnskap, så ser en seg derfor ikke i stand til å kunne ta i bruk slike metoder (Jfr. f. eks. bedrift F og H).

Hvorvidt en anser økonomisk styring og planlegging som viktig for bedriften, vil selvsagt avhenge av om bedriftslederen ser behovet, forstår nytten av planlegging, og behersker de metoder og teknikker som er utviklet for å

kunne planlegge, styre og kontrollere virksomheten. Bedriftslederens utdanningsbakgrunn og de kunnskapsmessige ressurser som finnes i bedriften vil her ha betydning.

Manglende økonomisk/administrativ utdanning kjennetegner ledelsen i de bedrifter hvor regnskapet først og fremst fyller de krav myndighetene stiller til registrering av utgifter og inntekter, formues- og gjeldsposter, og i mindre grad blir benyttet som et instrument for en aktiv økonomistyring og - kontroll. (Jfr. f.eks. bedriftene G, H og I). I bedrift P startet en med langtidsplanlegging etter at ledelsen hadde deltatt på et seminar hvor dette var hovedtema. I bedriftene A og J hvor kunnskapsmessige ressurser må kunne kateriseres som gode (i A særlig representert i bedriftens styre), opererer en med planer på 5 års sikt og mer.

En må kunne gå ut fra at også små bedrifter vil ha behov for en bevisst planlegging av virksomheten på lengre sikt. Også små bedrifter vil kunne ha nytte av en beredskapsplan hvor en har vurdert hvilke tiltak som må treffes dersom plutselige og uforutsette problemer oppstår. Et langsiktig planleggingsproblem som imidlertid synes å gjøre seg sterkere gjeldende i små enn i store bedrifter, er spørsmål i tilknytning til generasjonsskifte. Dette vil bli tatt opp nedenfor.

4.5. Generasjonsskifte som planleggingsproblem.

I følge Ramstrøm (1973) representerer et generasjonsskifte en meget kritisk periode i mange mindre bedrifter. Spesielt synes dette å være tilfelle i familiebedrifter. En svensk undersøkelse viser da også at det i denne perioden legges ned et ekstra stort antall småbedrifter (Jfr. Carstedt & Isaksson Peréz 1972).

Det kan være mange årsaker til at et generasjonsskifte kan skape vanskeligheter i mindre bedrifter. For de som arver bedriften vil det kunne oppstå betydelige finansieringsproblemer både når det gjelder arveavgiften og utløsningen av eventuelle medarveinger (Jfr. NAF 1974). Dernest vil det kunne oppstå problemer når det gjelder lederskapsspørsmålet og som ikke i første rekke er knyttet til eiendomsformen, men som mer henger sammen med bedriftens størrelse. En viktig grunn ligger i forholdet mellom de matrielle og immatrielle investeringer i bedriften. I mindre bedrifter er den investerte kapital liten i forhold til den investerte ekspertise. Det er lettere for andre å overta kapital enn å overta ekspertise. Videre er denne ekspertise i stor grad representert ved bedriftslederen/eieren og han alene. I store bedrifter ligger ekspertisen i organisasjonen og er således fordelt på flere personer. Generasjonsskifter i store bedrifter får derfor en langt mindre total karakter. I tillegg kommer så det forhold at det blant småbedriftsledere foreligger en funksjonsopphopning som gjør at et generasjonsskifte vedrører hele ledelsen, mens det i store bedrifter bare berører enkelfunksjoner. Det er alltid noen som kan ivareta kontinuiteten.

Småbedriftsledere har ofte gjennom mange år bygd opp bedriften "i sitt eget bilde". Det er deres livsverk. Utad er relasjonene og bedriftens "goodwill" i sterk grad knyttet til bedriftslederens egen person. Han kan derved ha gjort seg selv nærmest "uerstattelig". For andre vil det kunne by på store vansker å tre inn i hans stilling. Dersom det ikke finnes "naturlige" etterfølgere, f. eks. en sønn, ser en at bedriftslederen heller velger å trappe ned bedriften når han nærmer seg pensjonsalderen i stedet for å selge bedriften til utenforstående.

Dette ville blitt tilfelle i bedrift E, dersom innehaverens sønn ikke hadde vært interessert i å overta.

En rekke familiære betingelser må dessuten ligge til rette for at et generasjonsskifte skal kunne forløpe uten problemer og for at ledelsen skal kunne beholdes innenfor familien. Det må være en person som er "klar" for å overta ledelsen den dagen den gamle lederen trekker seg tilbake. Dette forutsetter av den nye lederen at han lenge før generasjonsskiftet blir aktuelt har valgt en karriere som har kvalifisert han for oppgaven. Dette vil ofte innebære en lengre opplæringsperiode i bedriften, noe som igjen vil kreve at vedkommende er utpekt som ny leder lenge før selve overtakelsen finner sted. Videre forutsettes det selvsagt at vedkommende ønsker å overta, og at han før det skjer er villig til å underordne seg den gamle leder. I hvertfall vil en måtte forutsette en viss enighet mellom den gamle og den nye leder når det gjelder fordelingen av ansvarsområder og arbeidsoppgaver. På den andre siden vil det også fra den øvrige familie måtte foreligge enighet om hvem som skal overta ledelsen av bedriften. Det kan oppstå konflikter i familier hvor det eksisterer flere potensielle etterfølgere.

Av bedriftene i utvalget er det syv bedrifter hvor en i de siste årene enten har gjennomgått et generasjonsskifte eller hvor dette er nært forestående. Dette gjelder bedriftene C,E,F,H,K,L og R. La oss først se på hvordan etterfølgerspørsmålet er løst i disse bedriftene.

I alle de syv bedriftene pluss i bedriftene M og P ser en at familiemedlemmer er blitt eller vil bli foretrukket til topplederstillingen. I bedriftene E,F,K og L er det sønner av innehaveren som overtar bedriften. I bedrift H er det en nevø av bedriftslederen. Faren var imidlertid medeier i bedriften inntil han døde, og sønnen har således arvet hans eierandel. I bedrift R har innehaveren ingen sønner. Han har en svigersønn, men mener han vil være uaktuell som etterfølger. Innehaveren av R må derfor sannsynligvis søke en etterfølger utenfor bedriften.

Kontorsjefen i bedriften er akutell i denne forbindelse. I bedriftene K og F hadde sønnene når generasjonsskiftet fant sted, allerede arbeidet i bedriften i mange år. I bedrift K skjedde generasjonsskiftet plutselig ved at faren døde brått. Økonomifunksjonen hadde inntil da vært farens eneområde. Det skapte store problemer for sønnen å måtte ta over denne funksjonen på kort varsel. Han løste noe av problemet bl.a. ved å engasjere et regnskapsfirma. I bedrift F har det imidlertid skjedd en gradvis overføring av lederfunksjoner fra far til sønn, og sønnen kan idag sies å være den "reelle" av bedriften, selv om faren fortsatt er virksom. Når faren trekker seg ut av bedriften for godt, vil det ventelig ikke oppstå særlig store problemer for sønnen. En noe tilsvarende overføring av lederfunksjoner fra far til sønn ser en også finner sted i bedrift C, selv om situasjonen her er noe annerledes ved at bedriften er organisert som et ansvarlig selskap hvor flere av eierne også har lederfunksjoner. I bedrift E ser en at sønnen tildeles spesielle arbeidsoppgaver som skal kvalifisere ham for den framtidige lederstillingen. Han tar også utdanning med dette som siktemål. I bedrift H, hvor det altså er bedriftslederens nevø, som er tiltenkt lederstillingen, er denne valgt inn i bedriftens styre og er dermed allerede med og leder bedriften. I bedrift R hvor etterfølgerspørsmålet ennå ikke er avklart, synes generasjonsskiftet å vanskelig-gjøres ved at innkjøpsfunksjonen i så stor grad krever inngående kunnskaper og lang erfaring. Innehaveren frykter derfor at det vil kunne by på problemer å overføre denne funksjonen på en etterfølger. Kontorsjefen som også er involvert i arbeidet med innkjøpene, vil være den som lettest vil kunne ta over.

Når det så gjelder de spesielle problemer som kan oppstå i forbindelse med formuesfordelingen ser en forskjellige strategier bli anvendt. I bedrift K, hvor innehaveren har flere barn om å dele arven, planlegger han å omdanne bedriften fra et personlig eid foretak til aksjeselskap. Dermed håper han å unngå at arven oppsplittes og trekkes ut av bedriften, samtidig som det også vil bli lettere å fordele arven på barna. Tilsvarende planer har en i bedrift E, hvor det også er flere arvinger inne i bildet. I bedrift H hvor en slik omdanning nylig fant sted, var begrunnelsen den samme som i bedrift K. I bedrift R arbeider en for tiden også med å omdanne bedriften til aksjeselskap. Dette skjer både av skattemessige hensyn og av hensyn til generasjonsskiftet. Det meste av aksjene skal beholdes av familien, men en betydelig andel skal også plasseres hos den eller de som skal overta ledelsen av bedriften. Dette vil, som før nevnt, sannsynligvis bli en utenfor familien, muligens kontorsjefen.

Arveavgiftsspørsmålet var ikke avklart i bedrift K da jeg besøkte bedriften ett år etter at arveovergangen hadde funnet sted. Innehaveren hadde imidlertid engasjert en advokat og en revisor til å ta seg av spørsmålet. I bedrift F har arven gradvis blitt overført fra faren til de to sønnene. Dette for å unngå at arveoppgjøret blir en for stor belastning for bedriften, noe man mener vil skje dersom hele oppgjøret må skje på ett tidspunkt.

I bedrift L kjøpte sønnene bedriften av faren. Dersom kjøpesummen utgjorde den reelle verdi av aktiva, noe jeg ikke har opplysninger om, vil dette være å betrakte som et ordinært kjøp, og det vil ikke bli krevd arveavgift.

I bedrift R mener innehaveren forøvrig at generasjonsskiftet også vil kunne skape finansieringsproblemer på grunn av at bedriftens kredittverdighet nøye er knyttet til han personlig. Dette er trolig et problem som vil kunne gå igjen i mange bedrifter.

En ser av eksemplene ovenfor at et generasjonsskifte kan, men slett ikke behøver være en planlagt prosess, hvor en bevisst søker å unngå de problemer en for hurtig overtakelse vil kunne innebære. Såvel eierandel som lederfunksjoner vil gradvis kunne overføres fra den gamle til den nye leder over et lengre tidsrom. Det er forøvrig mulig at en slik langtrukken prosess i seg selv vil kunne oppleves som problematisk ved at etterfølgeren hele tiden vil oppleve sin stilling som diffus med mangel på klare oppgave. I store bedrifter hvor en har klart definerte stillinger innenfor et hierarki som etterfølgeren kan tilsettes i, vil dette problemet ventelig ikke oppstå i samme grad som i mindre bedrifter.

4.6. Konkluderende bemerkninger.

Jeg har i dette kapitlet spesielt vært opptatt av måten administrasjonen er organisert på i de bedriftene som ble presentert i kapittel 3, hvilke lederstillinger som er opprettet og hvordan en rekrutterer personell til disse stillingene. Videre har jeg lagt vekt på å vise hvordan funksjonene fordeles mellom stillingene og i hvilken grad det eksisterer stillinger for spesialiserte funksjoner. Jeg har også søkt å fokusere på enkelte lederfunksjoner som jeg mener har spesiell betydning for bedrifters evne til å overleve på lengre sikt. Dette gjelder enkelte økonomisk/administrative lederfunksjoner som økonomisk styring, kontroll og planlegging på kort og på lang sikt. Lederfunksjoner som er knyttet til f.eks. produksjonsstyring/produksjonsledelse eller personalforhold er ikke blitt berørt. Et planleggingsproblem som en spesielt møter i mindre bedrifter og som også vedrører problematikken omkring stillingsrekruttering, er generasjonsskiftet i ledelsen. Jeg har tatt for meg de bedrifter hvor et slikt skifte nylig har funnet sted eller er nært forestående, og sett på hvilke problemer en møter og hvordan en søker å løse disse.

Kapittel 3 viser en rekke eksempler på hva jeg vil kalle vellykkede bedrifter. På tross av at situasjonen for mange av bedriftene oppleves som vanskelig, ser en bedriftsledere finne fram til måter å løse problemene på som for bedriften fungerer tilfredsstillende. Jeg tror i det hele tatt at studier av slike vellykkede bedrifter vil ha stor informasjonsverdi såvel for andre bedrifter som sliter med liknende problemer uten å ha funnet fra til brukbare løsninger, som for myndighetene som skal prøve å finne fram til virkemidler for å demme opp mot den nedadgående trenden i andelen av småbedrifter.

Sammen med studier av mislykkede bedrifter vil en både kunne få innblikk i hva som er galt fatt, og et grunnlag som kan vise veien ut av uføret. Bedriftsbeskrivelsene i forrige kapittel gir muligheter til å trekke visse konklusjoner i så måte, noe jeg vil komme nærmere inn på i neste kapittel.

KAPITTEL 5: KONKLUSJON.

Det er på det rene at det årlig legges ned mange småbedrifter her i landet, men hvor mange har en ikke oversikt over. Det publiseres ikke statistikk som kunne vise dette. Antallet nye bedrifter som blir etablert hvert år, vet en heller ikke noe om. Statistikken viser bare nettoendringene fra år til år, og her viser utviklingen en nedadgående trend i andelen av småbedrifter. Fra 1962 til 1972 har det skjedd en reduksjon i tallet på industribedrifter med under 20 ansatte på ca. 3900 eller 22,1 prosent av det samlede bedriftsantall i 1962 (se s. 2).

Når småbedriftsandelen synker, kan en slutte seg til at det ikke etableres et tilstrekkelig antall nye bedrifter til å oppveie de som legges ned. Men om nedgangen skyldes at det legges ned flere bedrifter nå enn tidligere eller at det etableres færre nye bedrifter enn før, det kan en altså ikke si noe eksakt om.

I Sverige har man hatt en tilsvarende nedgang i småbedriftsandelen som i Norge. Carstedt og Isaksson Peréz (1972) har i en studie vist hvordan forholdet mellom antall nyetableringer og bedriftsnedleggelse har vært i Sverige i perioden 1944 til 1968. Selv om det har vært en viss oppgang i antallet nedleggelse i sekstiårene, har nedleggingsfrekvensen i etterkrigstiden vært relativt stabil. Den viktigste årsaken til at småbedriftsandelen har vært på retur i Sverige, tilskriver Carstedt og Isaksson Peréz det forhold at det etter krigen har vært en markant nedgang i antallet nyetableringer. Spesielt synes denne nedgangen å ha vært stor i perioder med sterk økonomisk vekst.

De har følgende forklaring på dette tilsynelatende paradoksale fenomen:

"Tänkbara orsaker kan vara, att det under dylika perioder råder stor knapphet på produktionsfaktorer, och kostnaderna för resurser och arbetskraft är höga. Den potentiella företagsgrundaren har säkert dessutom fler alternativa sysselsättnings- och investeringsmöjligheter vid "goda tider" än vid "dårliga". (Carstedt & Isaksson Peréz 1972 s. 222).

De faktorer som her nevnes, mener de også kan være årsakene til at en i 60-årene hadde en viss økning i antallet nedlegginger i Sverige (s. 229).

En tilsvarende studie av situasjonen her i landet ville vært nyttig. Den ville gitt et grunnlag for å bestemme hvor virkemidler primært burde settes inn - i å bedre vilkårene for de eksisterende småbedrifter eller i å lette adgangen til å etablere nye småbedrifter.

Likevel kan en vel ta det for gitt at det vil være behov for innsats på begge områder. Det er utvilsomt mange småbedrifter som sliter med problemer som gjør det vanskelig å oppnå lønnsomhet, og som kunne trenge bedre arbeidsbetingelser. Både i kapittel 2 og 3 har jeg forsøkt å vise hvilke problemer småbedriftsledere møter. Mange av disse problemene synes å springe ut fra de generelle politiske virkemidler som myndighetene tar i bruk, og som i sin konsekvens fører til at situasjonen for småbedriftene forverres.

Et av småbedriftenes problemer synes å ligge i evnen til å "markedsføre" egne interesser overfor myndighetene (Jfr. Dahl Jacobsen 1965). Når offentlige avgjørelser i

stor grad må bygge på den informasjon klientene selv stiller til rådighet om sin situasjon, sine preferanser og behov, og når store bedrifter synes å ha lettere for å framskaffe denne type informasjon, så er sannsynligheten stor for at de offentlige avgjørelsene lett kan falle i småbedriftenes disfavør.

Manglende evne til å gjøre sine synspunkter gjeldende overfor offentlige myndigheter er i andre sammenhenger blitt kalt "politisk fattigdom". Dette kan godt sies å karakterisere småbedriftslederes situasjon. I et foredrag nylig sa proffessor Gudmund Hernes, som leder den såkalte "Makt-utredningen", at "størrelse differensierer mellom foretakene i samhandling med myndighetene: A-laget forhandler, B-laget sender søknader og lilleputtene har som andre lilleputter vansker med å sette seg inn i og forstå de regler det spilles etter".¹⁾

Når det så gjelder betingelsene for de nyetablerte småbedrifter synes det å være et faktum at det for bedriftslederne eksisterer langt lettere alternativer å skaffe seg egen sysselsetting på. Spesielt i startfasen opplever entreprenørene en høgst usikker situasjon hvor en kan ha satset det meste av sin private formue uten at en på forhånd har annet å bygge på enn forhåpninger om at det skal gå bra. Ved at en i tillegg utsettes for et arbeidspress som ofte forutsetter en 12 - 14 timers lang arbeidsdag, synes Galbraith's karakteristikk av småbedriftslederes virksomhet som en form for "selv-utbytting" å være meget treffende. (Jfr. Galbraith 1973).

1) Sitert i tidsskriftet Norges Industri nr. 5/76.

Dersom nedgangen i småbedriftsandelen skal motvirkes, noe regjeringen i sin industrimelding (St. meld. nr. 67 (1974-75) er innstilt på, og dersom en også skal kunne bevare en desentralisert bosetting, som en også har som målsetting, kan det neppe herske tvil om at det trengs virkemidler som gjør det lettere å etablere nye småbedrifter. 1) 2)

For å finne fram til hvilke virkemidler det her vil være behov for, vil forskjellige typer undersøkelser kunne være til nytte. Gjennom slike undersøkelser vil en for det første kunne dokumentere hva småbedriftenes situasjon i realiteten er i Norge i dag. For det andre vil en kunne studere de bransjespesifikke problemer. For det tredje vil en kunne følge opp tiltak som iverksettes av det offentlige og studere virkningen overfor de mindre bedrifter. For det fjerde vil en kunne bidra til at det avdekkes nye felter hvor småbedrifter vil kunne gjøre seg gjeldende. For det femte vil slike undersøkelser kunne gi et bidrag til en bedriftsøkonomisk teori om småbedrifter som også vil kunne bli benyttet til utdanningsformål med sikte på å tilføre mindre bedrifter spesielt kvalifisert personell.

Min egen oppgave er i første rekke å betrakte som en "introduksjon" til et tema som bør gjøres til gjenstand for videre undersøkelser. Selv har jeg studert et begrenset antall bedrifter, samtidig som jeg har berørt en

- 1) Landsdelskomiteén for Nord-Norge hevdet at det fram til 1980 ville være behov for 20 000 nye arbeidsplasser dersom landsdelen skal beholde en uendret andel av landets befolkning.
- 2) At regjeringen i odelstingsproposisjon nr. 19 (1974/75) har fremmet forslag til ny lov om aksjeselskaper hvor et av siktepunktene går ut på å heve minstegrensen for aksjekapitalen fra 10 000 til 50 000 kr., vil ikke akkurat gjøre det lettere for personer å starte egne bedrifter, snarere tvert i mot.

rekke problemstillinger uten å ta de opp til diskusjon i sin fulle bredde. Likevel mener jeg å kunne peke på følgende sentrale poeng når det gjelder småbedrifter og småbedriftsundersøkelser: Småbedrifters atferd kan best forstås og studeres som entrepriser. Dette vil bl.a. bety at det primære blir å studere hva personer gjør som entreprenører. Videre bør en se på hvor entrepriser oppstår, hva slags bakgrunn entreprenørene har, hvilke problemer de møter i etableringsfasen i forholdet til offentlige myndigheter, på kredittmarkedet, arbeidsmarkedet osv. En bør undersøke om disse problemene er forskjellige i senere stadier av bedriftens utvikling, og hvordan problemene søkes løst.

Bedriftsbeskrivelsene i kapittel 3 har i en viss utstrekning kunnet belyse disse spørsmål. Flere av bedriftene er etablert i løpet av de siste årene. En del forhold vil være verd å merke seg: Økonomer eller andre akademikergrupper ser ikke ut til å etablere nye bedrifter, ihvertfall ikke produksjonsbedrifter. Det synes i første rekke å være personer med en praktisk bakgrunn som blir entrepenører. Deres fremste ressurser er en egen produktidé, tilstrekkelig innsikt til å utvikle produktet og sette det i produksjon. Etableringsfasen stiller da også ekstra store krav til kunnskaper på det produksjonstekniske området. Først på et noe senere tidspunkt synes det å oppstå behov for mer inngående økonomisk/administrative kunnskaper. Desto hurtigere bedriften ekspanderer, jo snarere vil dette behovet melde seg. Klarer en ikke å dekke dette behovet, vil det lett oppstå problemer.

I kapittel 3 så vi tre ulike løsningsstrategier tatt i bruk. For det første så en bedriftsledere søke hjelp utenfra, enten via sitt personlige nettverk eller ved at en knyttet til seg spesialister/konsulenter. For det andre var det bedriftsledere som søkte å komplettere sine egne kunnskaper gjennom etterutdanning. For det tredje benyttet man nyansettelser som en måte å skaffe seg den manglende interne ekspertise på.

Med disse tre løsningsalternativer som utgangspunkt, hva kan en så si om de muligheter som synes å foreligge for at en i mindre bedrifter skal kunne tilføres adekvate økonomisk/administrative kunnskaper? Kan en ut fra dette også antyde mulige forandringer på dette området som vil kunne gi et bedre tilbud til de mindre bedriftene enn hva man har i dag?

En rekke private og offentlige organisasjoner tilbyr i dag ulike former for hjelp til ledere av mindre bedrifter. Tilbudene dekker et relativt vidt spektrum, fra bistand i forbindelse med produktutvikling, markedsføring og økonomistyring til forskjellige former for kursvirksomhet som både kan gjelde selve lederfunksjonene og funksjoner på lavere nivåer i bedriften. Tilbudene går delvis ut på at disse organisasjonene fungerer som rådgivere overfor bedriftsledelsen og delvis ved at en påtar seg bestemte oppdrag - en utfører f.eks. markedsanalyser, rasjonaliseringsoppdrag, arrangerer kurser i bedriftene osv.

I industrimeldingen regner regjering med at "de mindre og mellomstore bedrifter i framtiden vil ha et økende behov for ekstern service og veiledning." (St.meld.nr.67 (1974-75) s. 123). Grunnlaget for denne antakelse finner regjeringen i en uttalelse som en arbeidsgruppe nedsatt av Kommunal- og arbeidsdepartementet kom med i 1973.¹⁾ Arbeidsgruppens konklusjon går ut på følgende:

- " - det er behov for en sterkere utbygging av veiledningsvirksomheten (teknisk/økonomisk veiledning) og bedriftslederskolering i distriktene,
- de eksisterende veiledningsorganer (STI og Distriktenes utbyggingsfond) bør styrkes personellmessig og på annen måte, med sikte på økt virksomhet i distriktene,

1) St.meld.nr. 92(1973-74): Om virksomheten til Distriktenes utbyggingsfond i 1973, vedlegg 3.

- det bør overveies innført en ordning med lokale industri-veiledere,
 - tilskudd til veiledningsformål bør overveies i økende grad,
 - det bør overveies tiltak for å øke interessen for veiledning, systematisere informasjon om veiledning og styrke kontakten mellom veiledningsorganene."
- (St.meld.nr. 67(1974-75) s. 123).

På tross av de mangeartede tilbud som allerede synes å foreligge, slutter regjeringen seg til arbeidsgruppens vurderinger og mener at det vil være nødvendig å forbedre den offentlige veiledningstjenesten overfor de mindre bedriftene. For det første skal dette skje gjennom en styrking av Statens Teknologiske Institutt. Spesielt vil distriktskontorene i årene framover få sin kapasitet øket. For det andre tar man sikte på "en sterkere utbygging av den statlige industritjeneste på det administrative plan i fylkene."(s. 123) bl.a. i form av en styrking av utbyggingsavdelingene ved at det ansettes spesielle "industrisakkyndige konsulenter." For det tredje antydes det også ansettelse av kommunale industriveiledere. Det kan neppe herske noen tvil om at tiltak av denne type vil kunne representere viktige forbedringer i forhold til de tilbud som i dag foreligger.

Når det gjelder lederopplæringstilbud har mange av de samme offentlige og private organisasjoner som har drevet annen form for veiledning vært aktive. Statens Teknologiske Institutt har f.eks. lenge drevet kursvirksomhet for ledere av mindre bedrifter.

En komité nedsatt av Norsk Produktivitetsinstitutt som skulle vurdere behovet for opplæringstiltak for ledere av mindre bedrifter, pekte i sin innstilling (mai 1974)¹⁾

1) NPI-prosjekt 858.

på at det for ledere i store og mellomstore bedrifter foreligger en rekke lederopplæringstiltak. For ledere i mindre bedrifter er det i følge komitéen mer sparsomt med tilbud. Her foreligger det et udekket opplæringsbehov. Det pekes på at "lederopplæringen til de mindre bedrifter må være vesensforskjellig fra den som er lagt opp for forholdene i de større bedrifter. Opplæring i ledelse av mindre bedrifter må være konkret, praktisk og matnyttig." (s.1) Et vesentlig problem som man vil stå overfor er "hvorledes en skal nå frem til det store antall bedriftsledere over hele landet..."(min uthev.). Tilbud må derfor gis av en rekke institusjoner. Komitéen nevner distrikthøgskoler, tekniske og merkantile skoler, korrespondanseskoler etc. Problemene for mange småbedriftsledere er imidlertid å kunne oppholde seg borte fra bedriften for lenge av gangen. Komitéen mener derfor det vil være behov for "et sterkt desentralisert og fleksibelt undervisnings-tilbud."(s.2). "Fjernundervisning" er et av de tiltak komitéen mener vil egne seg. Komitéen understreker videre at "denne opplæringsvirksomheten bør sees i sammenheng med eksisterende veiledningsvirksomhet for de mindre bedrifter!" Dette er forøvrig et poeng som også understrekes av den foran nevnte arbeidsgruppe som ble satt ned av Kommunal- og arbeidsdepartementet.

Handdal og
Kontor
videregående
fagkassskoler.

NPI-komitéen nevner distriktshøgskolene som institusjoner som bør ta sikte på å skape opplæringstilbud for ledere av mindre bedrifter. Dette gjør også regjeringen i industrimeldingen. Selv har jeg lenge vært opptatt av distriktshøgskole og forholdet til småbedriftene (Jfr. Jentoft 1974) og det kan derfor her være grunn til å se på hvilke målsettinger og hvilke planer som en arbeider med ved disse skolene, og i hvilken grad en har tatt sikte på å skape utdannings-tilbud rettet mot småbedriftene.

Hittil har utdanningstilbud innenfor økonomisk/administrative fag inntatt en dominerende plass innenfor DH-systemet. Vi finner de igjen ved fem av de seks skolene som til nå er etablert. Det foreligger også planer om slike studietilbud ved flere av de skoler som nå er under planlegging. Blant annet har det vært nevnt både ved distriktshøgskolen i Finnmark og Troms. I Nordland har vi hatt en slik utdanning i gang helt fra 1971 av.

Fra første stund av har det blitt understreket at økonomiutdanningen ved distriktshøgskolene burde siktes inn mot de mindre bedriftene. Dette ble f. eks. nevnt i stortingsproposisjon nr. 136(1968-69). I 1970 oppnevnte Kirke- og undervisningsdepartementet en komité som blant annet fikk i oppdrag å komme med forslag til studieplan. Komitéen avga sin innstilling i september 1971. Når det gjelder målsettingene formulerer komitéen følgende:

"Studietilbudet skal siktes inn mot de behov særlig mindre og mellomstore bedrifter og institusjoner har for økonomisk/administrativt personale på et for disse adekvat utdanningsnivå." (Innstilling fra Fagkomité for økonomisk-administrativ studieretning 1971. s. 51).

Det studietilbud som til nå er utviklet ved de fleste distriktshøgskoler, er i første rekke beregnet på heltidsstudenter, og det passer i mindre grad for personer som er i daglig jobb i lederstillinger i mindre bedrifter. Et unntak er imidlertid Hedemark/-Oppland distriktshøgskole hvor en har hatt et slikt videreutdanningskurs gående. En har også utviklet et 1. årig heltidsstudium som spesielt er siktet inn mot de mindre bedrifter. Så vidt jeg kjenner til foreligger det planer om et videreutdanningsopplegg for småbedriftsledere ved Distriktshøgskolen i Finnmark med sete i Alta.

Til heltidsstudiene rekrutteres helst yngre personer uten noen særlig arbeidslivserfaring. De har ofte heller ingen bestemt jobb å gå til etter endt utdanning, men må melde seg på arbeidsmarkedet å søke på jobber. Distrikthøgskole ene blir således en mulig kilde for rekruttering av personell til mindre bedrifter. Det tredje alternativ vi så bedriftsledere benyttet var gjennom nyansettelser å komplettere egne kunnskaper på området økonomi-administrasjon. Det å ansette DH-kandidater vil med andre ord kunne bli en måte å dekke dette behovet på.

En må kunne forvente at innholdet i utdanningen vil ha innflytelse på kandidatenes jobbpreferanser. Kandidatene vil foretrekke de jobber som best svarer til den utdanning de har gått igjennom. Hvorvidt kandidatene vil ønske arbeid i mindre bedrifter vil altså i stor grad avhenge av om utdanningen har et innhold som gir dem spesielle kvalifikasjoner for stillinger i slike bedrifter.

Hva kan en så si om innholdet i de økonomisk/administrative studeieretningene ved distriktshøgskolene idag? Det en i hvertfall kan si er at det på tross av målsettinger om å skape et småbedriftsrettet utdanningstilbud, har vært svært vanskelig å få til et slikt opplegg. Det kan være mange grunner til dette (Jfr. Jentoft 1974). Ved at disse studietilbudene var de første en startet med ved distriktshøgskolene og ved at beslutningen om å gå i gang med en slik utdanning ble tatt kort tid før en startet opp, var det vanskelig å få i gang noen grundig planlegging på forhånd, noe et slikt "nybrottsarbeid" ville kreve. Det var nærliggende å gripe etter kjente "modeller" og studieopplegget ved Norges Handelshøyskole ble på mange måter et mønster. I tillegg kom det forhold at studiene ved distriktshøgskolene også skulle gi grunnlag for videre studiekompetanse. Eksterne utdanningsinstitusjoner stiller krav til det faglige innholdet for å kunne godkjenne

studiene ved distriktshøgskolene som en del av ens eget opplegg. Det vil dermed måtte skje en viss samordning av studieoppleggene mellom distriktshøgskolene og institusjoner som f. eks. Norges Handelshøyskole, og også mellom de enkelte distriktshøgskoler. Resultatet synes derfor på mange måter å ha blitt et studieopplegg som hverken kan karakteriseres som "konkret, praktisk" eller "matnyttig". (Se foran).

Den store friheten til å velge mellom enkeltkurs som studiet er oppbygd av, vil ofte gi kandidatene kvalifikasjoner for spesielle økonomisk/administrative funksjoner. Kandidater med markedsøkonomi som spesialfag vil være spesielt kvalifisert for markedsføringsfunksjonen i en bedrift. Studentenes valg av spesialiseringsfag vil en tro få konsekvenser for deres jobbpreferanser. Kandidater med markedsføring som spesialfag vil foretrekke jobber som hvor markedsføring i det minste står sentralt. Dette så en for eksempel ved det første uteksaminerte kullet av kandidater fra Nordland Distriktshøgskole. Kandidatene søkte ikke på jobber som falt utenfor spesialiseringsretningens fagområde. (Jfr. Jentoft 1974).

Som en så både i kapittel 3 og 4, stillingene i mindre bedrifter har et meget tverrfaglig innhold. Bedriftene skal bli relativt store før det finner sted en spesialisering på enkelt-funksjoner mellom stillingene. Egne markedsføringsavdelinger har i første rekke større bedrifter. Med de jobbpreferanser en for sterk spesialisert utdanning vil oppmuntre til, er det sannsynlig at kandidatene vil foretrekke spesialiserte jobber i store bedrifter. Hvorvidt dette er en tendens som faktisk gjør seg gjeldende vet en ikke noe om.

Ved Nordland Distriktshøgskole har en søkt å kartlegge hvilke jobber de uteksaminerte kandidater får etter endt utdanning. Om kandidatene havner i store eller små bedrifter, har en ikke undersøkt (Jfr. Eriksen 1975). Men selv om kandidatene først og fremst blir ansatt i mindre bedrifter, er ikke dette i og for seg noen bekreftelse på at selve studiet har et adekvat innhold. Det kan snarere være forholdene på arbeidsmarkedet som kanaliserer kandidatene til slike bedrifter, f.eks. ved at store bedrifter foretrekker andre økonomikategorier og som gjør at DH-kandidatene må "ta til takke" med jobber i småbedrifter.

Dersom distriktshøgskolen med sin økonomiutdanning skal kunne tilføre småbedriftene personell "på et for disse adekvat utdanningsnivå". slik Fagkomitéen uttrykte det, så vil det forhold at småbedriftsledere i stor grad rekrutterer lederpersonell via sitt sosiale nettverk, dvs. personer bedriftslederen kjenner fra tidligere f. eks. gjennom slektskap, få konsekvenser for studentrekrutteringen. En må med andre ord søke å trekke til seg studenter som har en bestemt jobb å gå tilbake til etter endt utdanning. Dette kan være sønner eller døtre av bedriftsledere som skal overta bedriften når faren trekker seg tilbake. Måten å gjøre dette på vil selvsagt ikke være å reservere studie-plasser for slike personer. En vil i stedet måtte skape et tilbud som kan appellere til disse.

Jeg har i denne oppgaven ønsket å belyse småbedriftenes situasjon i dagens Norge. Dette har jeg forsøkt ved spesielt å analysere bedriftsledelsens stilling. Gjennom å fokusere på de begrensninger småbedriftsledere er omgitt av, og ved å vise det særegne ved å lede mindre bedrifter i forhold til store har jeg prøvd å peke på en del av de problemer mindre bedrifter påføres og som fører til at andelen av småbedrifter går tilbake. Men jeg har også forsøkt å få fram hvilke muligheter som foreligger for ledere av mindre bedrifter, blant annet ved å vise konkrete eksempler på "livsdyktige" foretak. Selv om mange småbedrifters situasjon er problematisk, så ser en bedriftsledere lykkes i å etablere bedrifter som både overlever og ekspanderer. Det interessante er altså hva slike bedriftsledere gjør, hva det er som bidrar til at bedriftene viser seg å gå bra. Ved å fokusere både på mulighetene og begrensningene de mindre bedriftene opererer under, har jeg også prøvd å vise hva offentlige myndigheter kan gjøre for å lette situasjonen for småbedriftene. Jeg har i den forbindelse berørt et bredt sett av virkemidler, fra generelle tiltak for å lette småbedriftenes ytre arbeidsbetingelser til konkrete virkemidler rettet mot enkeltbedrifter.

I 1972 hadde vi i Norge 12596 industribedrifter med under 50 ansatte. Deres andel av sysselsettingen i industrien var på ca. 32 prosent. Men utviklingen har vist at småbedriftene har vært og er på vikende front. Særlig har bedrifter med under 20 ansatte gått tilbake. Dersom nedgangen i småbedriftsandelen fortsetter slik den har gjort til nå, vil antallet bedrifter med under 20 ansatte i 1982 være omtrent det halve av hva det var i 1962, da vi hadde nærmere 15000 bedrifter i denne størrelsesklassen.

Det er god grunn til å advare mot en fortsatt nedgang i småbedriftsandelen. Småbedrifter bidrar i dag til å

oppretholde en rekke lokalsamfunn, både ved å skape arbeidsplasser og ved at det følger ringvirkninger av virksomheten. En politikk hvor stordrift og effektivitet prioriteres til fortrenghet for de mindre bedriftene, vil uten tvil bidra til å avfolke distrikts-Norge. En slik politikk vil være samfunnsøkonomisk ulønnsom.

Det å gi småbedriftene bedre betingelser vil være en måte å styrke bosettingen i distriktene på, og en måte å lette presset på de store byene og tettstedene. Har en dette som mål, vil en også måtte ha de aller minste bedriftene i sikte. Nedgangen i småbedriftsandel har først og fremst vært registrert blant bedrifter med under 10 ansatte. Ut fra et distriktssynspunkt er det kanskje disse bedriftene det er viktigst å hjelpe. Det er bedrifter av denne størrelseskategori som best lar seg integrere i distrikter med spredt bosetting. Videre er det slike bedrifter lokalbefolkningen vil ha lettest for å organisere selv. I denne størrelsesklassen finner en også svært mange bedrifter i den kritiske etableringsfasen. Tiltak som er rettet mot de minste bedriftene blir således en måte å stimulere framveksten av nye småbedrifter. Det gjelder derfor å legge forholdene slik til rette at personer som ønsker å etablere egne bedrifter ikke blir overlatt til tilfeldighetene slik situasjonen synes å være i dag.

I denne forbindelse vil det være behov for å tenke på nye organisasjons- og eiendomsformer. I dag er det vanlig at de enkelte småbedrifter også utgjør egne administrative og økonomiske enheter. I framtida vil en kunne tenke seg andre måter å organisere bedrifter på. Desentraliserte produksjonseenheter bundet sammen av sentraliserte administrative "paraply-organisasjoner" er et mulig alternativ.

For de enkelte produksjonsenheter vil lønnsomhetskravet kunne underordnes distriktspolitiske mål, og i stedet bli knyttet til organisasjonen som helhet. En annen mulig løsning som ville representere noe nytt, er småbedrifter som i felleskap skaffer seg ekspertise og spesialutstyr en alene ikke vil kunne greie å utnytte. Likeledes vil en kunne tenke seg flere interesser trukket inn både på eiersiden og i ledelsen av småbedrifter enn hva som hittil har vært vanlig. Arbeider, kunder, leverandører og offentlige myndigheter vil kunne ta større del i beslutningsprosessen, noe som i tilfelle ville innebære et skritt i retning av en mer demokratisk styringsform i bedriftene. Kommuner vil også kunne spille en langt mer aktiv rolle ved at en i større grad enn hittil deltar som medeiere enten med majoritets- eller minoritetsinteresser. I dag ser en eksempler på at utkantkommuner gjennom ulike grunnlagsinvesteringer eller ved å etablere kommunale industriutleiebygg, prøver å trekke til seg ny industri utenfra. I framtida vil det også kunne bli mer vanlig at kommuner enten oppretter bedrifter på egen hånd, eller at en bevisst søker å utnytte den lokale ekspertise ved bl. a. å støtte opp om lokale entrepriser. Etter 1970 er det blitt opprettet en del kommunale utviklingselskap. Dette må kunne sies å være et skritt i riktig retning.

APPENDIKS.

BEDRIFTSUNDERSØKELSEN - METODE OG DATAINNSAMLING.

1.1. Innledning.

Jeg skal her gjøre rede for arbeidet med datainnsamlingen i forbindelse med oppgavens empiriske del. Jeg vil i første rekke beskrive hvordan jeg gikk fram for å skaffe de data som ble presentert og drøftet i kapittel 3 og 4; hvordan kontakten med bedriftene ble etablert, og hvilke metoder som ble benyttet i feltsituasjonen. Dernest vil jeg diskutere en del av de erfaringer jeg sitter igjen med etter bedriftsbesøkene. De ulike vitenskapsteoretiske problemstillinger som kan reises i forbindelse med valget av metode, tar jeg ikke opp.

1.2. Oppgavens hovedtema.

Som det går fram av forordet, er denne oppgaven en videreføring av rapport jeg utarbeidet ved Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv vinteren 1973-74, og som omhandlet økonomiutdanningen ved Nordland Distrikthøgskole og forholdet til arbeidslivet i landsdelen. Spesielt var jeg opptatt av de mindre bedriftenes behov for høyere utdannet arbeidskraft. Da jeg startet arbeidet med mastergradsavhandlingen var det meningen å utvide denne rapporten på alle punkter, og jeg ville lage en oppgave som både i struktur og innhold liknet rapporten ved Studieselskapet. Dette ville blant annet innebære en langt mer grundig analyse av småbedriftene og deres situasjon enn hva jeg hadde gjort i rapporten. Etterhvert som arbeidet med oppgaven skred fra, viste det seg at småbedriftsundersøkelsen ble svært omfattende og arbeidskrevende. Bedriftsledelse sett i forhold til bedriftsstørrelse, bransjeforhold, eiendomsform, beliggenhet osv. fant jeg også var et så interessant tema i seg selv,

at jeg til slutt bestemte meg for å skrive en oppgave som i hovedsak omhandlet dette tema,

1.3. Bedriftsutvalget.

Før jeg begynte å se meg om etter et utvalg av bedrifter, forsøkte jeg å klargjøre hvilke typer av bedrifter jeg hadde størst interesse av å besøke. Jeg formulerte i et notat følgende krav til bedriftsutvalget. Utvalget skulle:

- a) dekke et bredest mulig bransjespekter.
- b) bestå av bedrifter med forskjellige størrelse målt etter antall ansatte, men med hovedvekt på bedrifter med under 50 ansatte.
- c) både utkant-, tettsteds- og bybedrifter skulle være representert.
- d) være av varierende eiendomsformer,
- e) ha ulike produksjonsopplegg - kapital-/arbeidsintensiv - masse/ordreproduksjon,
- f) operere på nære og fjerne markeder, på forbruker- og industrivare-markeder,
- g) omfatte både industri-, handels og servicebedrifter, men med hovedvekt på førstnevnte.

Det var selvfølgelig vanskelig å tilfredsstille disse krav fullt ut. Spesielt vanskelig var det å finne et tilstrekkelig antall bedrifter i et geografisk konsentrert område. I Nord Norge ville en med slike krav til utvalget måtte foreta en god del reising. Begrensende faktorer blir da den tid en har til disposisjon og de økonomiske rammer en er nødt til å operere innenfor.

Jeg mener likevel at de 19 bedriftene som danner utvalget langt på veg tilfredsstillende kravene ovenfor. Jeg har besøkt bedrifter både i Nordland og Troms fylker, fra Helgeland i sør til Nord-Troms i nord. Reisekostnadene ble dekket av Universitetet i Tromsø. For å finne fram til de konkrete bedriftene, hadde jeg behov for hjelp. Selv manglet jeg den nødvendige lokalkjennskap til å vite hvilke bedrifter som det kunne være aktuelt å besøke. Jeg oppsøkte derfor utbyggingsavdelingen i Troms fylke og fikk der forslag til bedrifter som kunne svare til de krav som var satt opp.

I Nordland benyttet jeg en noe annen strategi. Her hadde jeg større lokalkunnskap og en del av de bedrifter og de steder jeg oppsøkte, var jeg kjent med fra tidligere. Navn på en del aktuelle bedrifter hadde jeg også hentet fra et bedriftsregister som var utarbeidet i forbindelse med regionplanleggingen.

Telefonkatalogen ga også nyttig informasjon, blant annet om bedriftene hadde en administrasjon som omfattet flere personer. Var det f. eks. ansatt en kontorsjef, hadde han som regel privattelefon.

Jeg søkte så assistanse fra Industriprosjektgruppen for Nord Norge som har sitt sekretariat i Bodø. Her ble hvert av mine forslag vurdert av personer som hadde konkret kjennskap til hver av bedriftene. Jeg fikk også en del nye forslag. Dessuten ble jeg til regionplan-konsulentens kontor for Helgeland. Han ga meg navnene på ytterligere to bedrifter.

1.4. Etablering av kontakt med bedriftene.

Etter at bedriftene var plukket ut, ble de først kontaktet pr. brev. En tre-fire dager etter henvendte jeg meg til bedriftene pr. telefon. Tidspunktet for besøket ble da avtalt.

Jeg fikk en anbefaling fra Studieselskapet som ble lagt ved brevet. Brevet pluss anbefalingen følger som vedlegg til appendikset.

I to bedrifter ble jeg avvist. Av den telefonsamtale jeg hadde med bedriftslederen i den ene bedriften, gikk det tydelig fram at han ikke hadde lest brevet jeg sendte. Dette ble da også uttalt direkte av den andre bedriftslederen. Jeg måtte derfor finne to nye bedrifter som erstatning. I det ene tilfellet henvendte jeg meg til utbyggingsavdelingen i Troms fylke, i det andre til Industriprosjektgruppen for Nord Norge. I alle de bedriftene jeg besøkte ble jeg ellers meget godt mottatt.

1.5. Bedriftsbesøkene.

Bedriftsbesøkene fant sted i to etapper. I månedene november- desember 1974 besøkte jeg 11 bedrifter. De øvrige 9 ble besøkt i løpet av august/september 1975, da i sammenheng med min sommerferie. Disse ni utgjør bedriftene fra Nordland fylke.

Selv om det var avtalt et bestemt tidspunkt for besøkene, var man i noen av bedriftene lite forberedt på at jeg kom. I et par-tre tilfeller hadde man helt glemt det av, og bedriftslederen var ikke tilstede. Dette førte til at jeg ble nødt til å oppsøke disse bedriftene på nytt. I en av bedriftene var dette ikke mulig, og jeg snakket derfor i stedet bare med kontorlederen. Men i de aller fleste bedriftene var jeg ventet. Dette gjaldt ofte ikke bare bedriftslederen selv. I noen bedrifter var hele administrasjonen forberedt på min ankomst.

I den siste fasen av feltarbeidet besøkte jeg tre bedrifter pr. uke. Jeg hadde da et tidspress over meg. Besøkene skulle unnagjøres før ferien var over.

I den første fasen gikk jeg saktere fram. Jeg hadde da god tid og kunne bruke den tiden jeg trengte. Det var i begynnelsen nyttig å bruke litt tid mellom hvert besøk til å tenke i gjennom hva jeg hadde fått ut av bedriftsbesøkene. Jeg trengte også tid til å forberede meg på neste. Etterhvert fikk jeg mindre behov for å føle meg fram, og kunne derfor planlegge og gjennomføre bedriftsbesøkene etter et strengere skjema. Fler enn tre besøk pr. uke var likevel vanskelig å gjennomføre. Jeg trengte en dag i mellom hvert besøk til å ordne det datamateriale jeg hadde innhentet.

1.5.1. Innledende samtale.

Det første jeg gjorde etter at jeg ankom bedriften, var å oppsøke bedriftslederen. Jeg startet med å fortelle litt om meg selv - at jeg var student - at jeg skulle skrive en oppgave til den avsluttende eksamen - når oppgaven var planlagt ferdig osv. Dernest forsøkte jeg å beskrive hva oppgaven gikk ut på og hva jeg konkret ville vite om bedriften. Jeg sa også hvem i bedriften jeg var interessert i å snakke med og hvor lang tid jeg mente jeg ville bruke. Jeg pleide å nevne hvilke bedrifter jeg hadde vært i og hvilke bedrifter jeg hadde planer om å besøke.

Det ble fra bedriftsledernes side alltid vist interesse for oppgavens problemstilling og mange ville gjerne diskutere den. Ellers fikk jeg ofte spørsmål om min egen person. Jeg fant det forsåvidt naturlig at bedriftslederne ønsket å vite nærmere hvem jeg var, og jeg unnlot derfor ikke å svare på slike spørsmål. Om bedriftsbesøkene skulle gi de data jeg trengte, var det nødvendig med fortrolige samtaler. Samtalene dreide seg ofte om konfidensielle forhold - om finansielle, konkurransemessige forhold eller om mer personlige ting som f.eks. arvefølgerspørsmålet. Selv lovte jeg alltid konfidensiell behandling av de opplysninger som måtte komme fram under samtalene. Jeg fikk da også alltid svar på de spørsmål jeg stilte.

1.5.2. Hva intervjuene omhandlet.

Selv om intervjuenes form etterhvert ble ført etter et noe strammere opplegg, konsentrerte jeg meg hele tiden omkring de samme temaer. Jeg var for eksempel spesielt opptatt av administrasjonens oppbygging, hvilke personer som utgjorde ledelsen, hvilke funksjoner de fyllte, hvordan de var rekruttert til stillingene osv. Dessuten var jeg interessert i de økonomisk/administrative lederteknikker. Jeg forsøkte å danne meg et bilde av hvordan økonomifunksjonen ble ivaretatt, om en drev planlegging på kort og på lang sikt, hvordan personalfunksjonen, markedsføringen osv. ble utført. Disse enkelttemaene ville jeg så søke å sammenholde med andre forhold vedrørende bedriftens stilling. Hva med bedriftens administrasjon når man befant seg i et ekspansivt marked? Hvordan virket en presset økonomisk situasjon inn på måten bedriften ble ledet på? Hvilke forskjeller var det mellom de største og minste bedriftene i utvalget i så måte? Var det forskjeller mellom bedrifter som var aksjeselskaper og de som var personlig eid? Hadde bedriftens geografiske beliggenhet noen innvirkning på de administrative forhold? Var situasjonen forskjellig i bedrifter på ulike stadier i sin utvikling? Dette var noen av de spørsmål jeg var opptatt av å få svar på.

1.5.3. Intervju-metode.

Etter at jeg hadde besøkt et par bedrifter, laget jeg meg en liste over de temaer jeg ønsket å få belyst under bedriftsbesøkene. Situasjonen var såpass forskjellig fra bedrift til bedrift, at jeg ikke fant det hensiktsmessig å utarbeide detaljerte spørsmålsrekker. Jeg ble etterhvert bedre i stand til å improvisere spørsmål og forfølge problemstillinger i løpet av intervjuene på sparket. Her kom min BI-utdanning til stor nytte. Det var lettere å forstå hva som ble sagt, samtidig som utdanningen gjorde meg i stand til å diskutere spørsmål som angikk bedriftens økonomiske situasjon, regnskapstekniske spørsmål, problemer i forbindelse med markedsføringen osv.

Da den første fasen av bedriftsbesøkene var over like under jul 1974, utarbeidet jeg et notat hvor jeg forsøkte å oppsummere hva jeg hadde fått ut av bedriftsbesøkene. Jeg drøftet med mine veiledere hvordan den resterende datainnsamlingen burde foregå, og bestemte meg for å fortsette på samme måte som før, bare med et noe strammere intervjuopplegg. Jeg laget da en intervjuguide til bruk i det videre arbeidet (se vedlegg). Erfaringsnotatet og intervjuguiden var til stor nytte da jeg et halvt år etter skulle gjenoppta bedriftsbesøkene.

Intervjuene ble fortsatt ført i en fri og nokså ustrukturert form. Intervjuguiden fungerte først og fremst som et utgangspunkt for de spørsmål jeg stilte og som en sjekkliste på at jeg ikke glemte vesentlige ting. De konkrete spørsmål måtte fortsatt improviseres ut fra intervjuenes forløp og ut fra den spesielle situasjon bedriftene befant seg i.

Mange ganger ble jeg av bedriftslederne spurt om min mening om forskjellige ting - om deres måte å innrette seg på, måten de pleide å takle problemer på osv., og jeg forsøkte alltid å svare. Når det falt seg naturlig fremmet jeg også synspunkter på eget initiativ. Slik fikk intervjuene oftere et visst preg av meningsutvekslinger, og det er kanskje samtaler og ikke intervjuer som er den mest dekkende betegnelse på det som foregikk under bedriftsbesøkene.

1.5.4. Hvem ble intervjuet ?

Bedriftslederen ble som regel intervjuet først. I et par-tre bedrifter var enten bedriftslederen fraværende eller på annen måte forhindret fra å snakke med meg. Da ble kontorlederen intervjuet i stedet. I bedrifter hvor det var flere om å dele på toppstillingen, noe som gjaldt i to ansvarlige selskaper og ett familieaksjeselskap, intervjuet jeg bare lederen for kontoradministrasjonen. Vedkommende var alltid blant eierné.

I 10 av 14 bedrifter hvor det ved siden av bedriftslederen også var ansatt en kontorleder/salgsleder etc. intervjuet jeg begge. I et par bedrifter ble begge intervjuet samtidig. Det skjedde aldri at jeg intervjuet andre enn personer tilknyttet ledelsen som f.eks. produksjonsarbeidere eller lavere kontorfunksjonærer.

1.5.5. Intervjuenes varighet.

Bedriftsbesøkernes lengde kom til å variere. I begynnelsen brukte jeg opp til en hel dag i hver av bedriftene. Siden ble denne tiden kortet ned. Det korteste bedriftsbesøket varte et par timer. I de fleste bedrifter varte besøkene ca. tre timer.

En del tid ble brukt på de innledende samtaler. Bedriftsbesøkene ble ofte avsluttet med at jeg ble vist rundt i bedriften. Det meste av tiden ble likevel brukt til selve intervjuene. Intervjuenes lengde var først og fremst avhengig av hvor stor bedriftene var, hvor mange det var å intervju, hvor travelt man hadde det og hvor mye respondentene hadde å fortelle.

1.5.6. Bearbeiding av intervju-data.

Under samtalene tok jeg notater. Mellom hvert besøk, som regel dagen etter, ble notatene ordnet og renskrevet i form av et referat. Notater i stikkordsform ble nå gjengitt slik jeg husker meningene ble uttalt. Disse referatene dannet så grunnlaget for utarbeidelsen av de bedriftsbeskrivelser som er presentert i kapittel 3. Med de 9 siste bedriftene hadde jeg avtalt å sende et kopi av disse beskrivelsene. Jeg sendte imidlertid kopi til til samtlige bedrifter og ba om kommentarer i tilfelle de inneholdt unøyaktigheter eller andre feilaktige opplysninger. Jeg fikk svar fra tilsammen åtte bedrifter.

Korreksjoner ble foretatt i samsvar med de innvendinger en hadde. Enkelte av bedriftene ønsket ikke at visse opplysninger skulle offentliggjøres, slik at en del av innholdet i utkastet til bedriftsbeskrivelsen ble strøket. En bedrift ønsket ikke å bli presentert i oppgaven. Man mente anonymiteten ikke var godt nok sikret av hensyn til den konkurransesituasjon de var inne i. Dessuten mente de at beskrivelsen inneholdt ukorrekte opplysninger og man hadde ikke kapasitet til å vurdere hvilke omarbeidelser som ville være nødvendige.

1.5:7. Vurdering av intervju-data.

Den metode jeg har anvendt under datinnsamlingen har bare kunnet registrere det respondentene sier de gjør, og ikke hva de gjør i virkeligheten. En metode som gir adgang til å studere folks handlinger og spesielt de meninger som tillegges handlingene ville kreve et langt mer dyptgående feltarbeid enn det jeg har foretatt. Men dette ville forhindret meg fra å oppsøke såpass mange bedrifter som det jeg her har gjort. Det ville dermed også ha blitt vanskeligere å studere variasjonen mellom bedriftene som jeg spesielt var interessert i.

Det er altså en viss mulighet for at bedriftsbeskrivelsene ikke gir et helt korrekt bilde av den faktiske situasjon i den enkelte bedrift. Bedriftslederen kan f.eks. under intervjuene ha ønsket å gi et best mulig inntrykk av bedriften. En kan også tenke seg at bedriftslederen ønsket å gi inntrykk av at den økonomiske styringen er bedre enn den i virkeligheten er, og i stedet for å fortelle hvordan situasjonen er, ga uttrykk for hvordan situasjonen burde ha vært.

1.6. Forskerrolle.

En må kunne gå ut fra at relasjonen studentforsker/respondent blir forskjellig fra relasjonen forsker/respondent. Mens den sistnevnte relasjonen er symmetrisk og mange ganger assymetrisk i forskerens favør, vil det når forskeren er student oftere være en motsatt asymmetri. Det er studenten som er den "underlegne" part.

Fra respondentenes synspunkt er man som student en person under utdanning som skal skrive en oppgave til eksamen. Videre er man som student en som bare har sett livet gjennom bøker og som nå er ute etter å lære hva det praktiske liv innebærer. Disse ærender vil normalt bli oppfattet som legitime. Man vil gjerne være til hjelp.

Videre tror jeg at respondentene føler seg mindre forpliktet overfor studenter enn hva man ville gjøre overfor profesjonelle forskere. En vil føle at det ventes mindre av dem, og av den grunn vil en ha lettere for å la seg intervju. På den andre siden er det større sannsynlighet for at en som student ikke blir tatt høytidelig eller oppfattet som seriøs. De oppfatninger folk ofte har av samfunnsfagstudenter vil også kunne gjøre seg gjeldende. En betraktes gjerne som "samsfunnsstormere", "politisk radikal" og således som "mistenkkelige" personer. Respondentene kan derfor ofte være redd for å bli uthengt, kritisert offentlig, feilaktig sitert osv. Det er slike forventninger som gjør rollen som studentforsker spesielt vanskelig. Det er derfor langt større sannsynlighet for at en som student allerede i utgangspunktet blir avvist. Det at jeg ikke fikk komme til to bedrifter, vil jeg delvis tilskrive slike årsaker.

Det var holdninger av denne type jeg forutså og som jeg ønsket å gardere meg mot med å få en anbefaling fra Studieselskapet. At det hjalp er jeg sikker på. Av og til hadde jeg likevel følelsen av å møte en viss skepsis når jeg oppsøkte bedriftene, først da jeg ringte og siden i de inn-

ledende samtalene. I en av bedriftene ble jeg for eksempel konfrontert med møteprogrammet fra Studenter-samfunnet i Tromsø.

Ikke på noe tidspunkt følte jeg at jeg ble betraktet som forsker. Jeg forsøkte da heller ikke å gi inntrykk av det på noen slags måte, snarere tvert i mot. Når samtalene først var innledet, opplevde jeg min rolle gjennomgå tre stadier. Til å begynne med var jeg studenten som var ut i de ærender jeg nevnte ovenfor, og man ville gjerne hjelpe meg med de opplysninger jeg måtte trenge. Etterhvert som intervjuene skred fram forandret studentrollen seg til noe i retning av en tilfeldig "konsulent". Jeg ble bedt om å si min mening om "deres måte å gjøre ting på". Man henvisste gjerne til min økonomutdanning, noe som framgikk av anbefalingen fra Studieselskapet, og mente at jeg derved burde ha greie på hvordan problemer i bedriften burde løses. Jeg prøvde selvsagt å gi svar, selv om jeg langt fra følte jeg var i stand til å fylle disse forventningene.

Samtalene gikk etter en stund over til å bli ført i en langt mer fri og fortrolig tone. Fra å være en fremmed person som var ute etter opplysninger, via en person som en kunne få synspunkter fra, ble jeg nå en man kunne snakke fritt til. Respondentene kunne uttrykke personlige følelser og opplevelser av de problemer en hadde i sitt arbeid. Jeg er overbevist om at mange av bedriftslederne fortalte ting til meg som de neppe ville snakke med hvem som helst om. Dette gjaldt f.eks. spørsmål som knyttet seg til arvefølget og hvem som skulle overta lederposisjonen i bedriften. Jeg fikk av bedriftslederne ofte opplysninger om andre personer i bedriften som kunne betraktes som fortrolige. Av og til fikk jeg opplysninger som vedrørte bedriftens forhold til konkurrentene og hvor det spesielt ble sagt at opplysningene var å betrakte som konfidensielle.

1.7. Om å bli intervjuet.

Uten den store velvillighet jeg ble møtt med i bedriftene, ville denne oppgaven ikke blitt til. Bedriftslederne hadde ikke noen slags forpliktelser til å la seg intervjuet. De hadde heller ingen grunn til å forvente at oppgaven skulle komme dem selv til nytte på noen måte.

Likevel ble det alltid vist interesse for oppgaven og dens problemstilling. Jeg fikk alltid bruke den tiden jeg trengte, snakke med dem jeg ville, og spørre om de ting jeg var ute etter.

Hva denne åpenhet skyldtes, er det vanskelig å ha noen bestemt formening om. At det fra de fleste var et spørsmål om ren hjelpsomhet overfor en student som skulle prøve å få sin eksamen, er jeg overbevist om. På den andre siden vil jeg også tro at mange av bedriftslederne ved å la seg intervjuet så en anledning til å diskutere bedriftens problemer på en annen måte enn vanlig. Det at jeg kom utenfra og ikke var personlig involvert i bedriften spilte nok inn. Likeledes at jeg representerte et akademisk miljø og således kunne være i stand til å vurdere bedriften ut fra en for dem uvant synsvinkel. Kanskje så man også en mulighet for at jeg kunne tilføre bedriften nye ideer som kunne bli til nytte. Jeg har tidligere i oppgaven hevdet at småbedriftsledere lider under mangelen på hva jeg har kalt et "industrielt miljø". Dette kan f.eks. skyldes bedriftens perifere beliggenhet, noe som gjør at en kan ha vanskelig for å få kontakt utad. Det er mulig at en ved å la seg intervjuet så en måte å kompensere for et manglende industrielt miljø.

Ellers ble det fra enkelte bedriftsledere uttrykt tilfredshet med at Universitetet i Tromsø nå hadde begynt å interessere seg for deres problemer. En så derfor muligens min oppgave som et bidrag til å øke forståelsen av densituasjon småbedrifter generelt befinner seg i.

Det er vanskelig å fylle slike forventninger. Det er vel først og fremst jeg som har hatt nytte av bedriftsbesøkene. Det er imidlertid å håpe at jeg ihvertfall et stykke på veg har kunnet innfri forventningene og at jeg med denne oppgaven kan være i stand til å føre noe tilbake til de bedrifter jeg besøkte.

Stud.mag.art. Svein Jentoft, Nedre Håpet C7, 9014 HÅPET.

den . 1975.

I forbindelse med min avhandling til magistergraden i sosiologi ved Universitetet i Tromsø henvender jeg meg med dette til en del bedrifter i Nordland fylke. Oppgavens foreløpige tittel er: "Økonomiutdanning og småbedrifter. Den økonomisk/administrative studieretning ved distriktshøgskolene i Nord-Norge og forholdet til arbeidslivet."

Oppgaven er en videreføring av et forprosjekt jeg tidligere har arbeidet med ved Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv. Forprosjektet omhandlet spørsmålet om hvordan innholdet i det økonomisk/administrative studium ved Nordland Distriktshøgskole i større grad kunne tilpasses det regionale arbeidsliv - "brukerne" av de uteksaminerte kandidater, og hvordan den direkte kontakt mellom de to parter kunne etableres. Dette er spørsmål som må avklares dersom distriktshøgskolen skal kunne oppfylle sine distriktpolitiske målsettinger.

Arbeidslivets egne forutsetninger og vurderinger må utgjøre det viktigste grunnlag for selve innholdet i en slik utdanning. Dette er forhold som de som skal forestå planleggingen av utdanningsopplegget må kjenne til. Dette vil igjen kreve en nokså intim kontakt med det regionale og lokale arbeidsliv.

Min egen kontakt med arbeidslivet var under arbeidet med forprosjektet imidlertid svært begrenset. I arbeidet med magistergradsavhandlingen vil jeg søke å rette på dette. Jeg må i større grad ut i bedriftene.

Vedlegg 1 forts.

- 2 -

Det vil måtte bli en oppgave å undersøke spørsmål som angår rekrutteringen til de administrative stillinger, behov for utdannet personell, de administrative arbeidsoppgavenes art etc. og hvordan slike forhold er relatert til bedriftens beliggenhet, størrelse, bransje, eiendomsforhold etc.

Undersøkelsen har vært planlagt utført i to faser. Med denne henvendelsen innledes den andre. Sist vinter besøkte jeg en del bedrifter i Tromsø-regionen. Meningen er nå å besøke en rekke bedrifter i Nordland og da spesielt i Salten-regionen. Utvelgingen av bedrifter har skjedd i samråd med Industriprosjektgruppen for Nord-Norge.

Jeg håper derfor å kunne få avlegge Deres bedrift et besøk i den nærmeste framtid for en samtale omkring disse spørsmål. En slik samtale regner jeg med vil ta ca. et par timer. Jeg er først og fremst interessert i å møte den daglige leder av bedriften. Alle opplysninger vil selvfølgelig bli gitt en konfidensiell behandling. Nærmere tidspunkt for besøket avtales ved at jeg kontakter Dere pr. telefon.

Med hilsen



Svein Jentoft.

Vedlegg.

Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv

Sjøgaten 15 Postboks 342 - Postgirokonto 94551 - Bankgiro 8902.0764253 Telefon (081) 20086

A n b e f a l i n g

Diplomøkonom Svein Jentoft arbeidet vinteren 1974 i Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv med et prosjekt under tittelen "Samspillet distriktshøgskole - lokalsamfunn". Resultatene fra denne undersøkelse er publisert i "Næring i Nord" nr. 1/1974.

Herr Jentoft ønsker nå å føre denne undersøkelse videre til en magistergradsavhandling i sosiologi. Studieselskapet er også interessert i resultatet av dette arbeidet. Verdien av analysen vil imidlertid fullt og helt avhenge av de opplysninger han kan få fra utvalgte bedrifter.

Vi håper De vil stille Dem positivt til henvendelsen.

Bodø, 8. oktober 1974

Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv

Jostein Vikingstad
Jostein Vikingstad
ass. direktør

Vedlegg 3

INTERVJUGUIDE

Respondent: Bedriftsleder, evt. kontorsjef.

I FAKTA OM BEDRIFTEN

- 1) Hvor mange ansatte i bedriften a) heltid b) deltid ?
- 2) I hvilken grad er de rekruttert fra stedet ?
- 3) Kan De i korte ordelag beskrive bedriftens hovedaktiviteter ?
(Marked, produkter).
- 4) Fortell litt om bedriftens utvikling fram til i dag, spesielt med hensyn til:
 - etableringsår,
 - hvem startet bedriften,
 - eierforhold/foretaksform siden starten,
 - ekspansjon(antall ansatte, markedsandel, omsetning)
 - viktige investeringer,
 - finansiering,
 - produksjonsmåte, produkter, produktidé,
 - andre store viktige endringer.
- 5) Hva har forårsaket bedriftens stabilitet/stagnasjon/ekspansjon?
- 6) Hva med framtidsutsiktene ?
- 7) Hvilke endringer forventes internt og i bedriftens omgivelser?
- 8) Hva vil en(fortsatt) ekspansjon være avhengig av ?
- 9) Hvilke kunder/kundegrupper har bedriften og hva med salgets fordeling på disse ?
- 10) Sammenliknet med konkurrentene, er det forhold ved bedriften som er spesielt fordelaktige ? Hva med omgivelsene i så måte ?
- 11) Sammenliknet med konkurrentene, er det forhold ved bedriften som er mindre fordelaktige ? Hva med omgivelsene i så måte ?

(Spørsmål i familiebedrifter)

- 12) Er det familiemedlemmer ansatt i bedriften ?
- 13) Finnes det planer for generasjonsskifte ?
- 14) Er der aktuelle arvtakere, i tilfelle hvem ?
(alder, utdanning, praksis)

Vedlegg 3 forts.

II SPØRSMÅL VEDRØRENDE ADMINISTRASJONSSTRUKTUREN

- 15) Fortell litt om kontoradministrasjonens utvikling.
- 16) Hvilken sammenheng har det vært mellom kontoradministrasjonens utvikling og utviklingen på andre felter ?
- 17) Har utviklingen medført at nye stillinger er blitt opprettet, i tilfelle hvilke ?
- 18) Hvor mange ansatte er det i kontoradministrasjonen ?
- 19) Hvilke stillinger er dette ?
- 20) Hvem utfører det man kan kalle økonomisk/administrative lederoppgaver, dvs. oppgaver utover elementært rutinearbeid ?
- 21) Hvor lenge har den/disse vært ansatt i bedriften ?
- 22) Hvor lenge har den/disse vært i de(n) nåværende stilling ?
- 23) Hvilken utdanning har han/de ?
- 24) Hvilken tidligere praksis ?
- 25) Hvordan ble han/de ansatt ?
(direkte kontakt, tidligere bekjentskap, stillingsannonse)
- 26) Hvorfor ble han/de foretrukket ?
- 27) Har han/de noen spesiell tilknytning til stedet ?

III STILLINGER - FUNKSJONER .

- 28) Hva gjør hver enkelt, eller hvordan er ansvaret/arbeidsområdene fordelt mellom stillingene ? Er det ellers spesielle ting de gjerne kommer bort i ?
 - Markedsføring/salgssarbeid/anbud.
 - Produktutvikling/produksjonsledelse.
 - Planlegging/budsjettering/kalkulasjon.
 - Regnskap/-vurdering.
 - Innkjøp/lagerkontroll
 - Rasjonalisering.
 - Etc.
- 29) I hvilken utstrekning er stillingene klart avgrenset med hensyn til arbeidsområder/ansvar ?
- 30) Finnes det stillingsinstrukser/organisasjonsskjema ?
- 31) Hvilke former for samarbeid/felles drøftinger har man innad i administrasjonen, og i hvilke saker ?

IV SPØRSMÅL VEDRØRENDE DE ØKONOMISK/ADMINISTRATIVE FUNKSJONER

Generelt

- 32) Hvilke konsekvenser har evt. bedriftens ekspansjon hatt for den økonomiske styringen ? Gjør man ting i dag på en annen måte enn tidligere, evt. hvorfor ?
(regnskapsopplegget, planlegging/kontroll)
- 33) I hvilken utstrekning har man lagt vekt på standardiserte rutiner i kontorvirksomheten ?
- 34) Benytter man i dag EDB i en eller annen form ?
- 35) Utføres én eller flere av de økonomisk/administrative funksjoner utenfor bedriften, i tilfelle hvilke ?
- 36) Hvilke konsekvenser har dette for kontoradministrasjonen ?
- 37) Er det én eller flere av de økonomisk/administrative funksjoner som er "kritiske" i den forstand at de er mer viktig/problematisk enn andre funksjoner, eller krever en ekstra stor arbeidsbelastning i forhold til andre funksjoner ?

Regnskapet

- 38) Hva består bedriftens regnskapssystem av ?
- 39) Benyttes regnskapet til ting utover registrering/rapportering, i tilfelle til hva ?

Planlegging

- 40) I hvilken grad legger man vekt på planlegging av bedriftens framtidige virksomhet ? I tilfelle på hvor lang sikt ?
- 41) Foreligger det skriftlige planer, i tilfelle på hvilke områder ?
- 42) Hva med kortsiktig planlegging ? Hvilke budsjetter opererer man med ?
- 43) Fortell litt om selve planleggingsprosessen, hvem deltar, hvordan arbeides det ?

Markedsføring

- 44) Fortell litt om arbeidsoppgavene i forbindelse med markedsføringsarbeidet.
- 45) Hvordan holder en seg informert om utviklingen i markedet ?
- 46) Hvilke former for salgstiltak benyttes ?
- 47) Hvilke distribusjonskanaler benyttes ?

Personalspørsmål

- 48) Er det forhold vedrørende personalforvaltningen som bør framheves.

LITTERATUR

- Aubert, V. 1972: Sosiologi. Universitetsforlaget
Bergen-Oslo-Tromsø.
- Bailey, F.G.1970: Stratagems and Spoils. A Social
Anthropology of Politics.
Oxford, Basil Blackwell.
- Baran,P.A. & Sweezy,P.M.1971: Monopolkapitalen. Pax Forlag A/S
Oslo.
- Barnes, J.A. 1969: "Class and Committees in a Norwegian
Island Parish." i R.M. French(ed.):
The Community - A Comparative Per-
spective. Peacock Publ. Illinois.
- Barth,F. 1972: "Introduction" i F.Barth(ed.):
The Role of the Entrepreneur in Social
Change in Northern Norway. Universitets
forlaget Bergen,Oslo,Tromsø.
- Blegen,H.M.& Nylehn,B.1974: Organisasjonsteori. Tapir Forlag,
Trondheim.
- Bolton-komiteén 1972: Small Firms. Report of the Committee
of Inquiry on Small Firms. Her Majesty's
Stationery Office, London.
- Boswell,J. 1972: The Rise and Decline of Small Firms.
George Allen & Unwin Ltd. London.
- Brox,O. 1969: Hva skjer i Nord Norge ?
Pax Forlag A/S Oslo.
- Burns,T&Stalker,G.M.1961: The Management of Innovation.
Tavistock Publications, London.

- Bystrøm, B.O. 1971 Företagsmål och företagarmotiv
I D.Ramstrøm 1971.
- Bystrøm, B.O. & Glader, M. 1972: "Företags serviceutnyttjande -
resultat från studier i två regioner
Bilag 1 i SOU 1972:78 Foretagsservice
Industridepartementet, Stockholm.
- Bystrøm, B.O. & Johannisson, B. 1971: Industriell service - en nyckel-
faktor i miljön. i D.Ramstrøm 1971.
- Carstedt, G. & Isaksson Pérez, B.
1972: Företagsbestånd och företagsutveck-
ling. Studier i företagsekonomi,
Umeå Universitet.
- Christensen, P. & Revold, J.J. 1974: Arborsaken. Mellomfagsoppgave.
Institutt for Samfunnsvitenskap,
Universitetet i Tromsø.
- Clarke, P. 1972: Small Businesses. How they survive
and succeed. David & Charles
Newton Abbot.
- Dahl Jacobsen, K. 1965: "Informasjonstilgang og likebehand-
ling i den offentlige virksomhet."
Tidsskrift for Samfunnsforskning,
s. 147 - 165.
- Degerstrøm O. & Hay, Ø. 1973: "Aksjon for bedriftsutvikling.
Fiskeforedling i Øst-Finnmark."
Næring i Nord nr. 2.73.
- Eide, K. 1973: Utdanningspolitikk. Gyldendal
Norsk Forlag, Oslo.
- Emery, F.E. (ed.) 1972: System Thinking. Penguin Modern
Management Readings.

- Ensløf, L. 1971: Småforetagens marknadsstrategier.
i D. Ramstrøm 1971.
- Eriksen, S.A. 1975: "Og vi elsker denne byen." En undersøkelse av de kandidater som forlot Nordland Distriktshøgskole våren 1974. Nordland Distriktshøgskole Bodø.
- Galbraith, J.K. 1969: Den nya industristaten. Wahlstrøm & Widstrand, Stockholm.
- Galbraith, J.K. 1973: Economics and the Public Purpose. Penguin Books.
- Grønhaug, R. 1974: Micro-Macro Relations. Social Organization i Antalya, Southern Turkey. Universitetet i Bergen.
- Hay, Ø. 1971: "Bedriftsveiledning og konsulentbistand i Nord Norge." Næring i Nord nr. 4.71.
- Haarr, A. 1974: "Er de små og mellomstore bedriftene i faresonen?" Foredrag ved NHIF-industrigruppens årsmøte 1974.
- Innstilling fra Fagkomité for økonomisk/administrativ studieretning 1971.
- Jentoft, S. 1974: Distriktshøgskole - lokalsamfunn. Betrakninger omkring forholdet mellom arbeidslivet og den økonomiske administrative studieretning ved Nordland Distriktshøgskole. Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv. Bodø.

- Jentoft, S. 1975: Markeds- versus nettverksrekrutteri av arbeidskraft. Cand.mag. oppgave. Institutt for Samfunnsvitenskap. Universitetet i Tromsø.
- Jentoft, S. & Skogmo, P. 1973: Nord-norske ingeniører og økonomer. En studie av flyttemønster og flyttemotiver. Diplomoppgave. Bedriftsøkonomisk Institutt.
- Jentoft, S. & Skogmo, P. 1974: "Flyttemønster og flyttemotiver. Nord-norske ingeniører og økonomers valg av bosted." Tidsskrift for Samfunnsforskning s.154 - 168.
- Jensen, V. 1975: "Bare 1 av 5 fiskebedrifter med overskudd." Næring i Nord nr. 4.75.
- Johannisson, B. 1971: Føretagens anpassningsprosesser. Systemanalys med tillämpning på mindre företag. Studier i företags-ekonomi, Umeå Universitet.
- Johannisson B, m.fl. 1971: "Miljöförändring- anpassning eller företagsdöd ? i D.Ramstrøm 1971.
- Katz, D & Kahn, R.L. 1966: The Social Psychology of Organizations. John Wiley & Sons Inc. New York - London- Sydney.
- Kile, S.M. 1974: "En småbedrifts forsøk." Økonomisk Rapportnr. 12.74.
- Landsdelskomitéen for Nord Norge:
Arbeidsdokument nr. 5: Industriens transportkostnader.

Arbeidsdokument nr.12: Kommuner og regioner.

- Lindstrøm, C. 1971: Stordriftsfördelar i forskning och utveckling ? i D. Ramstrøm 1971.
- Lysgaard, S. 1972: Arbeiderkollektivet. Universitetsforlaget. Bergen, Oslo, Tromsø.
- Midré, G. 1973: Noen sosiale konsekvenser av økonomisk vekst i et nord-norsk lokalsamfunn. Stensil, Institutt for Samfunnsvitenskap. Universitetet i Tromsø.
- NAF-hefte 1974: Generasjonsskifte "Det gjelder bedrift" hefte 7, Norsk Arbeidsgiverforening.
- Norges Industri nr. 5.76 Norges Industriforbund.
- NOU 1975:2: Geografisk differensiert støtte til arbeidskraft. Universitetsforlaget.
- NPI 1974: Opplæring for ledere av og i små bedrifter NPI-prosjekt - 858. Norsk Produktivitet institutt.
- Næring i Nord nr 1.76. Studieselskapet for Nord-Norsk Næringsliv. Bodø.
- Ramstrøm, D. (red.) 1971: Mindre foretag - problem och villkor. Bokförlaget Prisma, Stockholm.
- Ramstrøm, D. 1972: "Beslutsprocessen och redovisningen" i S.Å. Nilsson (red.): Fem Företagsforskare Föreläser. Gleerups Universitetsprosjekt i Företagsekonomi.
- Ramstrøm, D. 1973: "De mindre företagens-lednings och planeringsproblem." Sundsvallbanken.

- Rhenman, E. 1970: God och dårlig företagsledning.
Bokförlaget Prisma, Stockholm.
- Rhenman, E & Stymne, B. 1971: Företagsledning i en föränderlig värld
Bokförlaget Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Ringbakk, K. A (red.) 1970: Ledelse med plan. Teori og praksis i langtidsplanlegging. Johan Grundt Tanum Forlag - Oslo.
- Rogne, O. 1974: Småbedrifter - en litteraturliste.
Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Schumacher, E. F. 1974: Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered. Abacus. Cox & Wyman Ltd. London.
- Silverman, D. 1974: The Theory of Organisations. Heineman London.
- Stenstadvold, K. 1971: "Industriens lokaliseringsbetingelser i Nord-Norge." Arb.dok.nr. 15.
Landsdelskomitéen for Nord-Norge.
- St.meld.nr.67(1974-75): Norsk industris utvikling og framtid.
Industridepartementet.
- St.prop.nr. 136(1968-69): Om prøvedrift med distriktshøgskoler
Kirke- og undervisningsdepartementet.
- Wadel, C. 1973: Capital Management Under Extreme Uncertainty. A study of Norwegian fishermen entrepreneurs. Institutt for Samfunnsvitenskap. Universitetet i Tromsø.
- Weber, M. 1971: "Byråkrati" i M.Weber: Makt og byråkrati
Gyldendal Norsk Forlag.
- Wheelwright, E. L. & McFarlane, B. 1974: Kinas veg til sosialismen.
Gyldendal Norsk Forlag.