

Företagande — ett sätt att leva

Ekonomiskt incitament är inte av avgörande betydelse för dem som valt företagaryrket. Frihets- och prestationsmotiv har lika stor betydelse skriver Christian Lindström i denna kommentar med anknytning till företagsekonomiska metoder och industripolitikens förutsättningar.

Forskningen kring och utredandet av de mindre och medelstora företagens problem och villkor har under årens lopp haft många dimensioner. På 70-talet gjordes t ex flera försök att utveckla och anpassa traditionella *företagsekonomiska metoder och tekniker* (Ramström (1971)) till de mindre företagens behov och situation. 70-talet kännetecknades också av en rad *strukturbeskrivningar* av småföretagsamheten (se Lindström (1974)) och av analyser av *samhällets stöd till och hinder för småföretagsutveckling* (regeringens propositioner 1977/78:40 och 1981/82:118). På senare tid har också arbeten kring t ex småföretagens relationer *med sin omgivning* (se Andersson (1979) eller Johannisson (1977)) och om *dynamiken i småföretagsutveckling* genomförts.

Kännetecknande för många ansatser har varit "utanförperspektivet" på småföretagsfrågorna. Metod- och teknikutveckling har vanligen utgått från att traditionell företagsekonomi — som ut-

vecklats för storföretagens sätt att fungera — med viss anpassning skall kunna tillämpas på mindre företags verksamhet. Analyserna av småföretagens behov av samhällsstöd — eller frihet från samhällsinsingripanden — har oftast gjorts av företrädare för industripolitiska organ eller intresseorganisationer och inte sällan med delvis andra utgångspunkter än småföretagarnas. Benägenheten att betrakta småföretag som statistiskt homogena grupperingar har minskat ändamålsenligheten i många — i och för sig vällovliga — åtgärder för småföretagsutveckling etc.

Tiden bör nu var mogen för att i ökad utsträckning se småföretagandet "inifrån"; att öka kunskapen om hur det är *att leva och arbeta i små företag*. Det saknas i och för sig undersökningar om vad som driver folk att bli företagare eller hur företagare fungerar i sin yrkesutövning. Men dessa studier har knappast influerat metodutvecklingen, utbildningen, rådgivningen etc på småföretagsområdet. Ändå förutsätter god praktisk tillämpning av en metod eller ett gott råd att metodiken eller rådet anpassas till den vardag som råder. I mindre företag är detta småföretagarens vardag.

Föreliggande artikel är ett försök att förklara hur det kan vara att leva som företagare och hur detta kan influera företagsekonomisk metod- och teknikutveckling. Jag inskränker mig till att tala om *företagare — i bemärkelsen ledare och ägare av mindre företag*.

Egenföretagandets motiv

En rad undersökningar — både i Sverige och utomlands¹ — av vad som driver en

Direktör CHRISTIAN LINDSTRÖM vid Föreningsbankernas Förbund är docent i företagsekonomi. Han har också varit VD för Utvecklingsfonden i Södermanlands län.

¹ Pionjärarbeten på området av McClelland (1961) och Nilsson (1968).

människa att bli företagare har gjorts. Svaren visar en påtaglig koncentration till *frihetsmotiv* ("viljan att vara sin egen", "vara oberoende") och *prestationsmotiv* ("visa vad man kan", "göra något utöver det vanliga", "förverkliga en produkt- eller affärsidé"). Endast i undantagsfall nämns ekonomiska motiv (som "att tjäna pengar", "få en utkomst" etc).

I och för sig har undersökningar av detta slag många svagheter. Det är svårt för dem som tillfrågas att överhuvudtaget analysera djupliggande motiv för sitt agerande. Risken för socialt anpassade efterkonstruktioner är överhängande, många svarsalternativ går inte att skilja från varandra etc. Ändå är det påtagligt att för många företagare är *företagande mer ett sätt att leva än ett sätt att tjäna pengar*. Särskilt påtagligt blir detta eftersom småföretagsamhet, åtminstone i Sverige, normalt inte är särskilt inkomstbringande. Flera studier har visat att en genomsnittlig företagares disponibla inkomster snarare understiger än överstiger den genomsnittlige yrkesarbetarens. Ändå är det ganska sällsynt att företagare hoppar av företagarrollen och accepterar vanliga anställningsförhållanden.

Att ekonomiska incitament inte är avgörande för valet av företagaryrket, har konsekvenser för företagarens prioritering av olika arbetsuppgifter och sätt att bete sig i olika sammanhang. Följande redovisning av särdrag hos småföretagaren som person är ett försök att visa detta.

Praktikens män

Företagare är vanligen "*praktikens män*" (eller "*kvinnor*"). De har ofta mångårig branschvana och erfarenhet från arbete på "gräsrotsnivån" (från verkstadsgolvet, på byggen, i butik, som säljare m m) långt innan de ikläder sig företagarrollen (se Deeks (1972) och SIND (1974)). Företagare med bakgrund i ekonomiskt/administrativa eller andra "intellektuella" yrken (t ex offentlig förvaltning, industriell forsk-

ning och utveckling, vetenskaplig verksamhet o dyl) är i klar minoritet. Denna senare rekryteringsbas har dock ökat i takt med utbildningssamhällets tillväxt och framväxten av nya teknologibaserade och tjänsteinriktade företag (t ex på data- och elektronikområdet).

Dessutom fick dagens företagare sin grundutbildning på 50-, 60- och början av 70-talen. Utbildning på gymnasie- och framför allt högskolenivåerna är fortfarande ovanligt bland aktiva småföretagare. Att *lära genom erfarenhet* har hittills varit den dominerande utbildningsprincipen.

Handlingsinriktning

Denna praktiska och skolbegränsade bakgrund skapar ofta handlingsinriktade människor. *Att handla* i stället för att planera på längre sikt, analyserna sin situation och ägna intresse åt andra mentala uppgifter — blir naturligt för flertalet företagare, (se McClelland op cit el Nilsson op cit) *Handlingskraft* i denna *operativa* dimension blir också en konsekvens av att många företagare valt företagarrollen just för att "visa vad man kan" och av andra konkreta prestationsmotiv.

Handlingsinriktningen visar sig också i *ointresse* — och i många fall också oförmåga — *att arbeta med papper och penna*. Särskilt för äldre företagare känns det främmande att fästa planer och uppgifter på papper. Sådana planer och uppgifter kan vara klart utmejslade i huvudet på företagaren och även muntligen lättkommunicerbara. I en sådan situation kan det te sig ganska meningslöst att skriva ned planeringen och analysen i systematiserad form. Särskilt motbjudande blir detta om uppgifterna ska användas av andra än företagaren själv t ex av banken eller olika myndigheter.

Resultatorientering

Prestationsinriktningen hos flertalet företagare medför dessutom en påtaglig — *ofta kortsiktig* — *resultatorientering*.

Företagare är vanligen inställda på att snabbt se resultat av sitt arbete. De blir därmed förhållandevis ointresserade av åtgärder och aktiviteter som ger effekt först på åratals sikt. Att marknader, sälj- och distributionskanaler, samhällsmaskineriet och etablissemangen i övrigt oftast reagerar trögt även på slagkraftiga produkter och tjänster uppfattas av resultatinriktade företagare närmast som illvilja, enfald eller byråkrati. Att saker och ting tar tid och att vägen till framgång sällan är så snörrät som företagare — och särskilt uppfinnare/innovatörer — föreställer sig, är ingen självklarhet. Svårigheterna uppfattas närmast som tecken på krångel hos rådgivare, finansärer, myndighetspersoner eller andra som vågar varna för oförutsedda händelser.

Behovet av snabba resultat ger sig också uttryck i att företagare kräver aktiva reaktioner från omgivningen (*feed-back*) på sina ågeranden. Det viktigaste är inte att reaktionerna nödvändigtvis blir positiva, utan att omgivningen reagerar snabbt och aktivt. Tystnad eller utslätade svar på en företagares frågeställningar är ofta ett effektivt sätt för en finansierare, revisor eller annan rådgivare att förlora en företagarkund. Många företagens grundläggande arbetsmetod är *att pröva sig fram* utifrån reaktioner från omgivningen. Om sådana reaktioner uteblir fungerar inte arbetsmetoden.

Hälhetssyn

En för framgångsrika företagare kännetecknande egenskap är vidare *förmågan att bedöma saker som helheter*. En av landets mest framstående företagare på senare år — grundare och fortfarande huvuddelägare till ett av våra snabbast växande och mest lönsamma teknologibaserade företag — nämnde vid tillfälle att

”Antingen tror man på ett projekt eller så gör man det inte! Många som helhet goda affärsidéer och projekt har analyserats sönder. Varför finräkna på detaljer i ett projekt när

man vet att det är projektets grundidé som är avgörande för framgång eller misslyckande och att de kalkylerbara detaljerna ändå bara svarar mot småbitar av helheten”.

Att för en sådan företagare påtala behovet av siffermässiga kalkyler och noggranna kostnads-/intäktsprognoser är inte bara meningslöst, utan också avslöjande för vår oförmåga att förstå naturliga affärsbegävninngar.

Konsekvenser för metodutveckling, rådgivning och utbildning

Som tidigare sagts är ovanstående uppgifter om egenföretagandets motiv och småföretagaren som personer inga nyheter. Ett flertal undersökningar bekräftar iakttagelserna. Däremot är det förvånansvärt att så lite av dessa kunskaper har praktiskt påverkat metodutvecklingen, rådgivningen och utbildningen på småföretagsområdet. Utgångspunkten har hittills ofta varit att anpassa småföretagandet till företagsökonomins ståndpunkter i stället för att anpassa företagsekonomi till småföretagens behov.

a. Sifferexercisens begränsningar

En effekt av t ex den redovisade ”helhetssynen” hos framgångsrika företagare är att företagsanalyser och projektbedömningar aldrig enbart — eller ens i huvudsak — kan bli fråga om den *sifferexercis* som företagsekonomisk räkningsanalys, kalkyl- och budgetmetodik o dyl ofta ger uttryck för. Företags- och projektbedömningar är i avgörande utsträckning en fråga om människokänedom och kvalitativa affärsidébedömningar och i mycket begränsad utsträckning en fråga om ”relationstal och siffror”. Det nyvaknade intresset för entreprenörsfrågor, affärsidéseminarier och andra *kvalitativa dimensioner av affärsverksamhet* bland konsult- och utbildningsorganisationer, i finanskretsar m m kan inte tolkas

annat än som en reaktion mot ensidiga och otillräckliga tillämpningar av traditionella företagsbedömningar.

Ekonomers övertro på siffror medför dessutom en betydande *kortsiktighet i perspektivet*. Det är enklare att kvantifiera historiska förhållanden och den närmaste tidens verksamhet än förhållanden som ligger på något eller några års sikt. Företagare med intuitiv affärsbegåvning vet samtidigt att en av affärlivets mer fascinerande mysterier är att projekt och affärsidéer kan växa till sig och att de oväntade effekterna av att få igång en utvecklingsprocess ofta är de mest intressanta. Det är dessa effekter som brukar medföra att ett affärsprojekt är "utvecklingsbart" eller har stor "utvecklingspotential". Detta kan man sällan räkna sig fram till.

b. Förenkling och överskådlighet

Vid utformningen av analys- och planeringsverktyg för mindre företag kommer även andra aspekter på företagarkarakterens särart in i bilden. Bl a är det viktigt att tillämpningen av verktygen ger handlings- och resultatriktade småföretagare *konkret ledning för att praktiskt sköta företagen*. Detta uppenbara behov tycks inte vara någon självklarhet när man tittar på utformningen av t ex de meterlånga datalistor och kontoplaner som många revisions- och redovisningsbyråer i dagsläget förser sina småföretagskunder med. Redovisnings- och budgetsystem förfaller i första hand ge uttryck för standardiseringskrav och lagtekniska synpunkter och först i andra hand för behovet av att ge företagaren hjälp med verksamhetsinriktning och -kontroll.

Alla som noterat småföretagarens benägenhet att utan åtgärd eller minsta notering arkivera datalistor över månadsredovisningen eller delårsboksluten inser behovet av förändringar i den ekonomiska informationens sammanställning och presentation. Benägenheten att överlåta ekonomiska sammanställningar till revisorn eller banken "så

att det blir rätt gjort" kan inte bara bero på ointresse från företagarnas sida.

Oförmåga att utforma kontoplaner och redovisningssystem så att de passar företagarnas individuella behov har också betydelse. Från de flesta småföretagares sida är *förenkling och överskådlighet* i redovisnings- och budgetsystem mycket viktigare för verksamhetsplanering och -styrning än fullständighet och detaljrikedom. Att sedan den *offentliga* ekonomiska redovisningen självklart måste fylla också andra krav som lagstiftning och god redovisningssed påbjuder är en annan sak.

c. Behovet av flexibilitet

I samma anda kan — särskilt i mindre företag — ifrågasättas värdet av långsiktiga prognoser och noggrann planering för åratals framåt. Förutom den stora osäkerhet som kännetecknar sådana prognoser även i stora, resursstarka företag — med högt kvalificerade prognosspecialister — ligger det i småföretagandets natur att flexibelt pröva sig fram utifrån impulser och reaktioner från marknaden och omgivningen i övrigt. Planering i bemärkelsen viljeinriktning och insikt i företagets utvecklingsmöjligheter är självklart ett viktigt instrument även i småföretagarens händer. Men förmågan att kreativt improvisera och ta vara på uppdykande affärsmöjligheter är en minst lika viktig affärsbegåvning. *Flexibilitet på kort sikt i förening med medveten satsning på långsiktig utveckling av företagets grundläggande affärsidéer är i många mindre företag en nödvändig kombination*. Risken för att "kon dör medan gräset växer" är annars överhängande i resurssvaga småföretag med svag uthållighet.

För många småföretag är det dessutom så att *flexibilitet är den grundläggande affärsidén*. Anpassning till individuella kunders önskemål, god service i övrigt och hög leveransberedskap är just de konkurrensmedel som många småföretag kan överleva med hjälp av.

Referenser

- Andersson, G., (1979), *Samverkan mellan småföretag*, Studentlitteratur, Lund.
- Deeks, J., (1972) *Educational and Occupational Histories of Owner-Managers and Managers*, Journal of Management Science.
- Johannisson, B., (1979), *Projekt Skillingaryd*, stencil, Högskolan i Växjö.
- Johansson, S.E., (1980), *Vinnare eller förlorare?* Liber Forlag, Stockholm.
- Lindström, C., (1974) *Mindre och medelstor industri i förvandling*, Liber Forlag, Stockholm.
- McClelland, D., (1961), *The Achieving Society*, London & New York.
- Nilsson, B., (1968), *Företagande — väg till framgång eller misslyckande*, Sundsvall.
- Ramström, D., (1971), *Mindre företag — problem och villkor*, Prisma, Stockholm.
- SIND (1974:1), *Företagarutbildning i mindre och medelstora företag*.
- Regeringens proposition 1977/78:40*.
- Regeringens proposition 1981/82:118*.