

Hvilke kriterier er viktige for at små og mellomstore bedrifter (SMB) går bra?

**Thor Larsen
Eva Opshaug Teigen**

**Høgskolen i Østfold
Rapport. 2008:6**

Online-versjon (pdf)

Utgivelsessted: Halden

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Høgskolen i Østfold har en godkjenningsordning for publikasjoner som skal gis ut i Høgskolens Rapport- og Arbeidsrapportserier.

Rapporten kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Østfold.
(E-post: postmottak@hiof.no)

Høgskolen i Østfold. Rapport 2008:6

© Forfatteren/Høgskolen i Østfold

ISBN: 978-82-7825-265-9

ISSN: 1503-2612

FORORD.

Hovedoppgaven omhandler kriterier for samarbeid av human- og sosial kapital som er en meget viktig produksjonsfaktor for å oppnå en vellykket bedrift.

Forholdet mellom ansatte og ledelsen er en av disse viktige faktorer. Det er foretatt intervjuer av ledere og ansatte i den hensikt å komme frem til noen av de forhold som kan være med på å skape en vellykket bedrift. En gjennomgang av kriteriene for en vellykket bedrift er her ivaretatt og vurdert ut fra ulike synspunkter og betraktninger.

Innovasjon og nyskapning er et resultat av en avtale med NTNU og InnovasjonNet om masteroppgave innen dette feltet. Resultatet er en bredbåndsmaster og avhandlingen er en avslutning av dette studiet.

Steinar Hurrød

Dekan ved Avdeling for ingeniørfag

SAMMENDRAG.

I denne oppgaven ønsket vi å utføre en undersøkelse av hvilke kriterier som er viktige for at små og mellomstore bedrifter (SMB) går bra.

Vi valgte å sette fokus på sosial – og human kapital som en viktig produksjonsfaktor. På bakgrunn av dette ble det viktig å prøve å avdekke hva som menes med sosial -/human kapital i en bedrift.

Videre har vi sett på om det er en sammenheng mellom ”såkalte” vellykkede bedrifter og deres vektlegging av sosial-/human kapital.

Vi har gått inn i teorier innen områder som ”hva gjør de beste bedre”, ”betydning av nettverk”, ”motivasjon”, ”sosial kapital” og ”human kapital”, for å bli i stand til å analysere informasjonen vi har samlet inn.

I hver av de fire bedriftene som er valgt ut, er det blitt foretatt intervju av en leder og en ansatt. De åtte informantene har gitt oss verdifull informasjon om bedriftene. Alle fire bedriftene var ”såkalte” vellykkede bedrifter med god vekst.

Det kom imidlertid tydelig frem at bedriftene hadde forskjellige oppfatninger av hva som er viktig i forholdet mellom de ansatte og ledelsen. Hva som får ansatte til å føle at de drar et ”lass sammen”, stoltheten av å jobbe i bedriften, felles normer, tillit, vinnerkultur ble vektlagt forskjellig. Disse forholdene er viktig for å forstå begrepet sosial kapital.

Vår analyse illustrerer og bekrefter kompleksiteten i begrepet sosial kapital. På grunn av kompleksiteten i begrepet, er det vanskelig å ta høyde for alle sidene og aspektene med begrepet. Gjennom analysen har avdekket noen av de forskjellige ”ansiktene” til begrepet sosial kapital.

Analysen viser også at forskjellige forhold i en bedrift kan ha nytte av sosial kapital med forskjellig innhold.

FORFATTERNES FORORD.

InnovasjonNet¹ satte høsten 2001 i gang et viktig tilbud i innovasjon og nyskaping for ansatte i statlige høgskoler i. I utgangspunktet skulle det faglige tilbudet være på 60 studiepoeng.

Mange av studentene har tatt ett eller flere av fagene, men etter hvert har interessen for en mastergrad i faget vokst frem.

Etter en del år ble det inngått en avtale mellom InnovasjonNet og NTNU om et Masterstudium i "Innovasjon og Nyskaping".

Masteren skulle bygge på InnovasjonNet's fag, men i tillegg skulle studentene ta 30 studiepoeng i kurs gitt av NTNU samt en Masteroppgave på 30 studiepoeng.

Dette representerte en breddemaster på til sammen 90 studiepoeng.

Denne Masteroppgaven representerer således avslutningen på vår studie i innovasjon og nyskaping.

Oppgaven er en undersøkelse av "Hvilke kriterier er viktige for at små og mellomstore bedrifter (SMB) går bra?"

Vi har satt fokus på sosial -/human kapital som en viktig produksjonsfaktor. Produksjon gjennom ansatte i bedriften.

Vårt engasjement og interesse for sosial kapital ble vekket i løpet av masterstudiet, og særlig etter at vi begynte å lese teorien rundt vårt forskningsspørsmål.

Vi er ikke ute etter å finne mengder av kriterier, men vi vil undersøke om det er mulig å komme fram til noen felles faktorer som kan relateres til om en bedrift går bra.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik og spennende prosess. Vi har lagt vekt på å finne bedrifter som har vært villige til å gi oss tilstrekkelig med informasjon om bedriftens vekst og vellykkethet og de ansattes plass i bedriften. Vi var heldige og kom i kontakt med fire interessante bedrifter, NB Engros AS og Kuraas AS i Narvik, Biobe AS og Flexit AS i Sarpsborg området. Bedriftene har latt oss få innblikk i hvordan forholdet mellom ledelsen og de ansatte fungerte, og om hvilke normer som var viktige i bedriften.

(1) InnovasjonNet ble startet høsten 2001 som et samarbeidsprosjekt mellom seks høgskoler som alle har ingeniørutdanning som hovedfokus. Disse seks var Høgskolen i Agder (HiA), Høgskolen i Bergen (HiB), Høgskolen i Buskerud (HiBu), Høgskolen i Molde (HSM), Høgskolen i Narvik (HiN) og Høgskolen i Østfold (HiØ).

Høgskolelektor Karsten Jacobsen ved høgskolen i Østfold var ildsjelen som satte det hele i gang. Ideen bak samarbeidet var å styrke den formelle kompetansen til de faglige ansatte på fagområdet entreprenørskap og nyskaping.

Oppgaven ble løst i felleskap av oss (forfatterne). Vi har skrevet hele oppgaven i felleskap bortsett fra intervjuene og beskrivelsene av bedriftene. Her har Thor vært ansvarlig for bedriftene i Sarpsborg området, mens Eva har vært ansvarlig for intervju og beskrivelse av bedriftene fra Narvik.

Under intervjuene har vi benyttet oss av både opptak og notater.

Vi vil takke disse fire bedriftene og vår veileder, førsteamanuensis Alf Steinar Sætre fra NTNU for de mange nyttige innspill, god informasjon og ikke minst tålmodigheten som er vist oss.

Sarpsborg/Narvik, den 18. Januar 2008

Thor Larsen

Eva Opshaug Teigen

INNHOILDSFORTEGNELSE.

FORORD.....	1
SAMMENDRAG.....	3
FORFATTERNES FORORD.....	5
1.0 INNLEDNING.....	11
1.1 Definisjon SMB (små og mellomstore bedrifter).....	11
1.2 Definisjoner av viktige begreper.	12
1.2.1 Sosial Kapital.....	12
1.2.2 Human kapital.	12
2.0 PROBLEMSTILLING.....	13
3.0 TEORI.....	15
3.1 Teoretiske perspektiver på oppgaven.	15
3.2 Hva er viktig for at en bedrift skal gå godt.....	16
3.2.1 Hva gjør de beste bedre.....	16
3.2.2 Derfor er de beste bedre.	17
3.2.3 Økonomisk vekst og sosialt nettverk.	19
3.2.4 Den gode sirkelen.....	19
3.2.5 Fleksibel og innovativ.	20
3.3 Motivering.....	21
3.3.1 Individuell prestasjonsvurdering.....	21
3.4 Human kapital.....	21
3.4.1 Human kapital en betydelig ressurs.	21
3.4.2 De ansattes kompetanse er bedriften humane kapital.	22
3.4.3 Innovasjon og kompetanseoppbygging.....	24
3.5 Sosial capital.....	25
3.5.1 ”Relationship matter”.....	25
3.5.2 Sosial kapital er en av de viktigste produksjonsfaktorene.	28
3.5.3 Evne til å handle kollektivt.....	28
3.6 Oppsummering.	29
3.7 Kategorisering av kriterier som er viktige for at en bedrift går bra.	29
4.0 METODE.....	31
4.1 Noen betraktninger.	31
4.2 Forskningsdesign.	31
4.2.1 Eksplorativt design.	31

4.2.2	Deskriptivt design.....	32
4.2.3	Kausalt design.....	32
4.2.4	Type data.	32
4.2.5	Valg av metode.....	33
4.3	Validitet og reliabilitet.....	34
4.4.	” Case selection”.....	35
4.4.1	Valg av case.....	35
4.4.2	Ulike Casestudier.....	35
4.4.3	Intervju.....	36
4.5	Analysen	36
4.5.1	Å sortere informasjon.....	37
4.5.2	Tolkning av resultatene av analysen og utarbeidelse av rapporten.....	38
4.5.3	Avtale mellom bedrift og forsker.	38
4.6	Hermeneutikk.	38
4.6.1	Fortolkning og hermeneutikk.	38
4.6.2	Å stille de riktige spørsmålene.	39
5.0	UTVELGELSE OG BESKRIVELSE AV BEDRIFTENE.	41
5.1	Kriterier for utvalgelse.....	41
5.1.1	Størrelse.	41
5.1.2	Økonomi.	41
5.2.3	Alder.	41
5.2	Bedrift 1: BIOBE AS, Fredrikstad.	42
5.3	Bedrift 2: FLEXIT AS, Ørje.....	44
5.4	Bedrift 3. NB Engros AS, Narvik.....	47
5.5	Bedrift 4. KURAAS AS, Narvik	51
6.0	ANALYSE.	57
6.1	Gjennomføring av intervjuene.....	57
6.2	Analyse og diskusjon.....	58
6.2.1	Har våre utvalgte bedrifter gode resultater? Er de såkalte vellykkede bedrifter?	58
6.2.1.1	Vellykkethet!	58
6.2.1.2	Kriterier som er viktig for å kunne lykkes.	59
6.2.1.3	Komplementært styre og lederteam, nettverk med videre.	60
6.2.2	Motivasjon.....	61
6.2.3	Human kapital.	63
6.2.3.1	Kompetansenivå.	63
6.2.3.2	Rekruttering.....	66
6.2.3.3	Fysiske hjelpemidler.....	67
6.2.4	Sosial kapital.	68

6.2.4.1 Nettverk.....	69
6.2.4.2 Normer.....	71
6.2.4.3 Tillit og lojalitet.....	72
6.3 Sammenligning mellom de fire bedriftene.....	74
6.4 Konklusjon.....	76
7.0 ETTERORD.....	77
<i>VEDLEGGSOVERSIKT</i>	83
1. INTERVJUGUIDE OG SPØRRESKJEMA	83
2. AVTALE MED BEDRIFTEN.....	92

Figuroversikt:

Figur 1 Den gode sirkel (Gulli 1998)	20
Figur 2 Arbeidskart	33
Figur 3 Gjennomsnittelige nøkkeltall for Biobe AS	44
Figur 4 Gjennomsnittelige nøkkeltall for Flexit AS	46
Figur 5 Gjennomsnittelige nøkkeltall for NB Engros AS	50
Figur 6 Gjennomsnittelige nøkkeltall for Kuraas AS	55

Tabelloversikt:

Tabell 1 To av EU's kriterier for SMB	11
Tabell 2 Karakterer på en bedrifts regnskapsanalyse	41
Tabell 3 Case-bedriftenes omsetningsvekst	58
Tabell 4 Case-bedriftene økonomiske karakterer	74
Tabell 5 Divergens mellom ledelse og tillitsvalgte	75

1.0 INNLEDNING

Grunnen til at vi bruker begrepet SMB, er at det representerer de fleste av bedriftene og sysselsetter de fleste arbeidsplasser her i landet.

Etter Norge kom med i EØS har det vært flere episoder hvor EU's regelverk og norske lover og regler ikke samsvarer helt. Det har nå i den senere tid foregått en normalisering internasjonalt. De to viktigste kriteriene som må til for at en bedrift skal komme i kategorien SMB er antall ansatte og omsetning.

1.1 Definisjon SMB (små og mellomstore bedrifter).

1. januar 2005 oppdaterte EU definisjonen på hva som måtte til for at en bedrift skal komme inn under betegnelsen SMB. Det er nå kommet en informasjonsbrosjyre som forklarer hvordan definisjonen skal forstås¹.

	Ansatte	Omsetning
Små	< 50	< ca. NOK 8 mill.
Mellomstore	< 250	< ca. NOK 410mill.

Tabell 1: To av EU's kriterier for SMB.

Næringslivets Hovedorganisasjon hevder at 99,5 prosent av alle norske bedrifter har mindre enn 100 ansatte og at 62 prosent av arbeidsstyrken i Norge jobber i bedrifter med færre enn 100 ansatte².

På bakgrunn av EU's definisjon av SMB, og opplysningene om størrelsen på norske bedrifter, ser det ut til at de fleste norske bedrifter tilhører betegnelsen "små" bedrifter i EU målestokk. Dette innebærer at de fleste norske bedrifter skal følge EU's regelverk for SMB. Regelverket for SMB gir disse bedriftene en del rettigheter. "Livet" for SMB er noe enklere enn for de store bedriftene. For eksempel aksjeloven og reglene om statsstøtte.

Likevel stilles det større og større krav til norsk næringsliv og konkurransen er hard. På denne bakgrunn er det viktig å få innsyn i hvorfor noen bedrifter går bra.

1. (Kilde: www.forskningsradet.no).

2. (Kilde Olav R. Spilling, SSB og NHO)

1.2 Definisjoner av viktige begreper.

1.2.1 Sosial Kapital.

Coleman (1994).

” Sosial kapital blir definert etter sin funksjon. Den er ikke et eget vesen, men en samling av flere vesener som har to kjennetegn til felles: de består alle til en viss grad av en sosial struktur, og de gjør visse handlinger enklere for de individene som er innenfor denne strukturen”.

Putnam (1996).

”Ved sosial kapital mener jeg utvikling av det sosiale liv i bedriften, - Nettverksbygging, sosiale normer og tillit (lojalitet). Dette vil gjøre deltakerne i stand til mer effektiv samhandling slik at man kan nå de felles mål”.

Halpern (2005) beskriver at de tre basis komponenter når det gjelder sosial kapital (i de fleste former enten de er arbeidsbasert eller interessebaserte situasjoner) er:

- (1) Et nettverk, som forutsetter nettverksmedlemmer.
- (2) En del normer (reglene), verdier, og forventninger som deles av gruppemedlemmene. De har en felles forståelse av hva dette dreier seg om. Reglene er ofte uskrevne.
- (3) Sanksjoner for å bryte nettverkets normer, straff og belønning. Dette er viktig for å bevare normene og nettverket.

Disse tre komponenter kan brukes til å analysere et nettverk.

1.2.2 Human kapital.

På internett finnes en definisjon på svensk. ”Humankapital är mänskliga resurser i form av arbetskraft, intelligens, kunnskap och erfarenheter etcetera”.

Begrepene human kapital og sosial kapital tillegges stor vekt i besvarelsen.

2.0 PROBLEMSTILLING.

I den teoretiske delen har vi gjort en litteraturstudie på

”hva som hemmer og hva som fremmer vekst” og ”hva som gjør de beste bedre”.

Forskningsspørsmål:

Oppgavens forskningsspørsmål er formulert slik:

”Hvilke kriterier er viktige for at små og mellomstore bedrifter (SMB) går bra?”

Etter å ha gjennomgått diverse teorier om emnet, har vi med utgangspunkt i forskningsspørsmålet valgt å fokusere på

”Hva som menes med sosial/human kapital i en bedrift”?

Sosial/human kapital er en viktig produksjonsfaktor. Produksjon gjennom menneske.

Hensikten med oppgaven er å avdekke hva som ligger i begrepet ”sosial/human kapital”, og om bedrifter som legger vekt på dette har gode resultater.

3.0 TEORI.

3.1 Teoretiske perspektiver på oppgaven.

Vi har funnet frem til litteratur som beskriver ”hva som hemmer og hva som fremmer vekst”, og ”hva som gjør de beste bedre”. Teorien beskriver elementer som må være på plass.

Det ble søkt i 4 forskjellige databaser og på internett. Søkene ga ca. 200 treff, hvorfra vi plukket ut ca. 60 sammendrag.

Selv etter mange søk i eksisterende litteratur, utkrystalliserer det seg ikke noen klare områder som direkte henviste til vår problemstilling om ”hvorfør bedrifter går godt”.

Det meste av litteraturen innen dette området gjelder studier innen organisasjon, ledelse og økonomi. I tillegg er det først og fremst amerikanske og engelske forhold som er studert. Fokus i disse studiene har hovedsakelig vært på store foretak.

Vi har valgt ut 30 artikler som vi har gjennomgått, Ingen av artiklene traff imidlertid midt i blinken.

Disse 30 artiklene beskriver at vekstteori for SMB'er først og fremst er strategiteori, organisasjonsteori, kunnskapsteori. På dette feltet er det også gjort mye god norsk forskning. Men fokus ligger veldig ofte på større mer omfattende felt enn på det personlige. Teorier som omhandler de menneskelige og mellommenneskelige forhold virker det som de fleste fagfolk unnlater å ta tak i.

De utvalgte artiklene illustrerer at i temaområdet, som vi behandler, er det mye upløyd mark. 21 av disse artiklene innen litteraturen (inkludert rapporter og bøker) kommer inn på vårt tema. Utdrag fra de 21 artiklene er gjengitt nedenfor.

For å systematisere teorien, har vi valgt en inndeling i fire hovedgrupper. Vi har kalt dem teori om hva som er viktig for at en bedrift går godt (3.2), motivering (3.3), human kapital (3.4) og sosial kapital (3.5). Vi er imidlertid klar over at inndelingen overlapper hverandre en del.

3.2 Hva er viktig for at en bedrift skal gå godt.

3.2.1 Hva gjør de beste bedre.

I publikasjonen "Hva gjør de beste bedre?", Norges Industriforbund (1985?) beskrives en undersøkelse av norske økonomisk vellykkede industribedrifter i 1982 – 1983. Her defineres "vellykkethet" som bedrifter som har et resultat på minst 10% av omsetningen.

Publikasjonen konkluderer med at vellykkede bedrifter finnes i alle deler av landet og i alle bransjer. De er i stor grad små og mellomstore bedrifter. Egenkapitalen kan være både høy (over 50%) og meget lav.

Bedrifter med eksterne styremedlemmer snakker oftere om strategier. De økonomisk vellykkede bedrifter var kommet langt med strategisk tenkning. Bedriftslederne mener at det er viktig at nettopp de innehar bransjekunnskap. Videre er de økonomiske vellykkede bedriftene opptatt av nytenkning og ønsker å gjøre ting annerledes.

En vellykket bedrift er tidlig ute på markedet med nye produkter. De er bevisst på utnyttelse av egne sterke sider og valg av markedsnisjer.

Markedet er avgjørende. Ofte betyr de myke verdiene av produktet en større rolle for kunden. Derfor er det viktig at produktkunnskapen i bedriften er på topp. Ikke bare internt, men også i markedet.

Holgersen og Lillebo (2002) har også skrevet om "Hva gjør de beste bedre?". Denne boka gir oss en presentasjon av en undersøkelse av syv såkalt vellykkede bedrifter. De ble skapt innenfor en tidsramme på de siste 10-15 årene.

Forfatterne velger å fokusere på kommersialiseringsstrategi og vekstforetaksteori. Norske gründere avslører her noen av sine forretningshemmeligheter. Forfatterne legger her vekt på å intervju de aktive gründere i de respektive selskapene.

Forfatterne opparbeidet 7 proposisjoner (påstander) som de mente hver bedrift kunne støtte. For det første fikk påstanden om at bedriftene for å lykkes, var avhengig av aktive eiere, ikke støtte blant hovedmengden av bedriftene som ble spurt i undersøkelsen. Påstanden om at et komplementært styre og lederteam er viktig for en bedrift, fikk støtte av alle bedriftene.

Det samme gjaldt påstanden om at en bedrift måtte ha en klar forståelse for sin bransje og sin posisjonering i markedet for å kunne lykkes. De fleste bedriftene mente at det var viktig med tidsriktig markedsføring, men de ga ikke sin støtte til at profesjonell markedsføring var viktig. De tre siste påstandene ble støttet av alle bedriftene. De omhandler viktigheten av å ha et nettverk som kilde til

ressurser. Videre handler det om at bedriften har klart de organisatoriske utfordringene i overgangen fra entreprenørbedrift til profesjonell bedrift.

Tilslutt ble det fremsatt en påstand om at momenter som er avgjørende for å lykkes, er at man har klart å skape en vinnerkultur i bedriften.

Konklusjon ble at for å klare å skape en vinnerkultur, bør man være flere personer involvert i bedriften. Man må ha bransjekunnskap, og man må benytte seg av en riktig markedsføringsstrategi. Bransjekunnskap er også grunnlaget for nettverksstrategi. Nettverk er avgjørende for dypere bransjeforståelse.

For å mestre en organisatorisk vekst, må ledelsen komme med de rette stimuli og impulser. Dette må gjøres for at organisasjonen skal være samstemt med de utfordringer den står overfor.

3.2.2 Derfor er de beste bedre.

I boka "Derfor er de beste bedre" av Peters og Waterman jr. (1984), skriver de om strategisk tankegang og organisasjonsmessig effektivitet i bedrifter.

I boka beskriver de fremgangsmåten for en undersøkelse som ble foretatt i 1977. I den forbindelse ble det nedsatt to arbeidsgrupper ved McKinsey & Company.

Arbeidsgruppe 1 skulle se på strategisk tankegang, mens arbeidsgruppe 2 skulle se på organisasjonsmessig effektivitet. (Den siste gruppen ble ledet av forfatterne).

De gjennomførte inngående samtaler om organisasjonsspørsmål med ledere rundt i verden som var kjent for sin dyktighet, erfaring og klokskap. Blant kontaktselskapene var IBM, 3M, Procter & Gamble og Delta Airlines, som alle er selskaper med gode resultater gjennom mange år.

Boka er tredelt. Siste delen omhandler de egenskapene som er med på å gjøre en bedrift fremragende.

Fra 1962 til 1977 var den generelle oppfatningen at hvis man hadde strategi i en bedrift ville strukturen automatisk følge etter, her viser forfatterne til næringslivshistoriker Alfred Chandler. Men, sier forfatterne videre, et organisasjonskart er ikke et selskap. En ny strategi er heller ikke et automatisk svar på en bedrifts problemer.

Eksperimentering virker som en form for billig læring for flesteparten av de fremragende selskapene som er nevnt over.

Forfatterne spør videre om hvorfor det likevel er viktig med struktur, strategi og organisering? Svaret er at struktur, strategi og organisering er viktig for å bygge opp en eller annen form for ny kompetanse. Det gjelder å bli mer **motivert**, å bli bedre markedsførere, å forbedre arbeidsforholdene til varige forbedringer, eller å bygge opp en eller annen ferdighet som selskapet ikke har.

Enhver intelligent organisasjon må kunne behandle de nedenfornevnte syv variabler, som er gjensidig avhengig av hverandre. Forfatterne viser til det som kalles McKinsey's 7-S`ers Rammeverk - produktivitet gjennom mennesker.

De syv variablene man må forholde seg til i en bedrift er (1) struktur, (2) strategi, (3) mennesker, (4) lederstil, (5) systemer og fremgangsmåter, (6) grunnleggende begreper og verdifelleskap som, for eksempel, kultur og (7) bedriftens nåværende og fremtidige styrke og ferdigheter.

Forfatterne sier videre at det er viktig å være klar over, at for å sikre kvalitet og service behøves samarbeid fra alle ansatte – ikke bare en mektig innsats av menneskene på toppen.

De fremragende selskaper krever ekstraordinær innsats fra den vanlige medarbeider.

En av de som ble intervjuet, Rene McPherson - Dana's tidligere styreformann, sier at nøkkelen verken ligger hos et fåtall destruktive sinker eller hos en håndfull briljante stjerner. Isteden går han inn for å støtte, mate og frigjøre gjennomsnittsmedarbeideren. Dette er det som kalles "produktivitet gjennom mennesker". Alle bedrifter sier de er tilhengere av det, men få følger opp i praksis.

I siste delen av overfornevnte bok, hevdes det at det er de fremragende bedriftene som har evne til å kunne styre tvetydighet og paradokser – noe som er viktig i enhver bedrift.

Forfatterne hevder at en bedrifts suksess nesten alltid vil være en følge av at det på den ene siden er samsvar mellom det som er viktig for kunden, og det som på den andre siden er bedriftens styrke.

I henhold til Peters og Waterman jr. (1984) "Derfor er de beste bedre", vil gode økonomiske resultat (bedre enn tilsvarende bedrifter) være avhengig av en del forhold som tilfredse medarbeidere og tilfredse kunder.

Man er videre avhengig av et godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær.

Videre er det viktig at bedriften satser på god kompetanse blant de ansatte.

Bedriften må være innovativ og ha høy marked standing. På denne måten kan bedriften få attraktive arbeidsplasser. Dette er viktig for å lykkes som bedrift.

Sunn økonomi, er også av stor betydning i bedriften. Bedrifter som har et "godt" samfunnsregnskap har også en fordel. Det samme gjelder at bedriften er en aktiv bidragsyter lokalsamfunnet utenfor kjerneproduksjonen.

Lokale og aktive eiere er et annet forhold som kan gjøre "de beste bedre".

Bedrifter som fører overskuddet tilbake til bedriften vil ofte ha en fordel sammen med langsiktig planlegging og en klar strategi.

Som tidligere nevnt vil en liten administrasjon være et pluss, og selvfølgelig er høy produktivitet viktig for å kunne lykkes som bedrift.

3.2.3 Økonomisk vekst og sosialt nettverk.

Field (2003:45) viser til at det er dokumentert at folk som er i stand til å trekke på andres støtte har bedre helse enn de som ikke kan det, de er lykkeligere og mer velstående og deres barn gjør det bedre på skolen, og deres nærområde har mindre kriminalitet og antisosial oppførsel.

Forhold til økonomisk vekst i en bedrift er det dokumentert at sosiale nettverk er viktig når det gjelder vekst i en bedrift. (Field 2003:51).

Men OECD (2001 b) viser også at dette bildet er svært komplisert i henhold til Field (2003).

Halpern (2005:43) sier videre at det er sterke teoretiske grunner til å akseptere at sosial kapital har betydning for økonomisk vekst. Men på spørsmålet om investering i sosial kapital vil gjøre deg rik og suksessfull bli svaret "kanskje".

Grunnen er at det å gjøre suksess er avhengig av mange faktorer som kan være forskjellig fra situasjon til situasjon.

Imidlertid kan man slå fast at teorier på dette området støtter opp om at sosial kapital generelt fører til økonomisk produktivitet og vekst, (Halpern 2005: 70 - 72).

3.2.4 Den gode sirkelen.

I styre-håndboken av Gulli (1998) beskrives strategiutvikling og planstyring.

Den som ikke klarer å heve blikket fra detaljinformasjonen og detaljberegninger og se helhet og utviklingstendenser, kan aldri bli en god strateg.

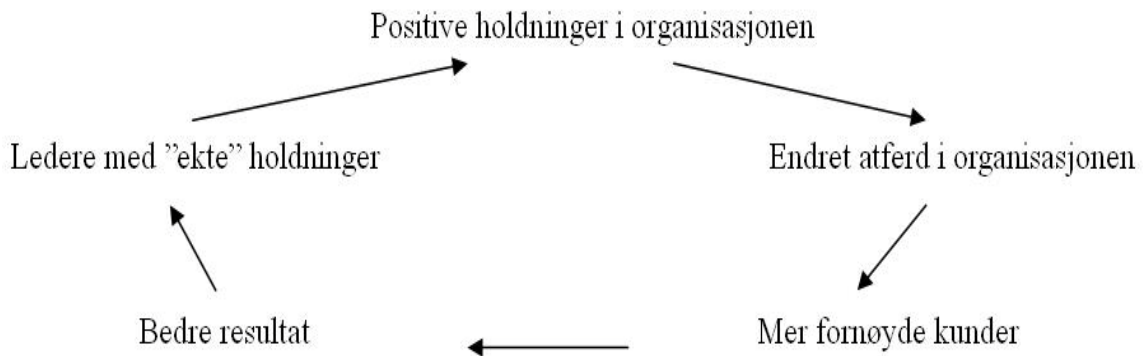
Strategi er en bedrifts overordnede plan, selve styringsplakaten: "Et helhetssyn på hvordan bedriften skal drives".

Strategien i en bedrift angir også holdningene som virksomheten bygger på, i forhold til eiere, leverandører, kunder, medarbeidere og til samfunnet som bedriften er en del av.

Som forfatteren påpeker dreier det seg selvfølgelig om å tjene penger. For bedriften er det viktig å tjene mer, selge mer og produsere mer til høyere pris og til lavere kostnader.

I boken hevder forfatteren at verdier som etikk, kultur, medbestemmelse, miljø, behovsdekning og kvalitet bare er midler for å skape best mulige økonomiske resultater.

Gulli viser videre til at ledere med "ekte" holdninger ofte gir positive holdninger i bedriftens organisasjon. Positive holdninger i organisasjonen, vil igjen gi endret atferd slik at kundene blir mer fornøyde. Dette vil igjen gi bedriften bedre resultater. Figur 1 "Den gode sirkel" viser at forfatteren mener at sosial og human kapital er svært viktig for å få gode resultater i en bedrift.



Figur 1: Den gode sirkel (Gulli 1998)

3.2.5 Fleksibel og innovativ.

Aslesen, Grytli, Isaksen, Jordfald, Langeland & Spilling (1998) hevder at hvis bedriftene kombinerer fleksibilitet og innovasjon vil de kunne dekke det meste vedrørende en bedrifts evne til å møte usikre tider.

Følgende faktorene er viktige for å få til innovasjon og andre forbedringsprosesser. De er tatt med for lettere kunne danne et bilde av hva som gjør en bedrift bra. Faktorene er (1) fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret. (2) Etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon. (3) Introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken.

Dersom en bedrift er fleksibel og innovativ, vil den ha større mulighet til å tjene penger enn en bedrift som ikke har disse tingene på plass. Men spørsmålet, som blir "hengende i luften", er likevel om bedriften går "BRA"?

3.3 Motivering.

3.3.1 Individuell prestasjonsvurdering.

Deming (1986) beskriver ledelsesteori med transformasjon og transaksjon, som omhandler kritiske faktorer knyttet til evalueringssystemer. Disse teoriene har aktualitet også for oss.

I 80-årene sa ”total kvalitetsguruen” Deming, at individuell prestasjonsvurdering er en av lederens syv dødssynder. Ifølge Deming starter livet med en rekke positive og skapende kvaliteter: Indre motivasjon som selvaktelse, verdighet, samarbeid, kreativitet, nysgjerrighet og glede ved å lære.

Men livets brutale virkelighet fremmer andre egenskaper som ekstern motivasjon, ydmykelse, frykt, selvforsvar, konkurranse og selvhevdelse.

Glasser (1998) hevder at en ”sann forandring kommer bare fra indre motivasjon”. Indre motivasjon skapes bl.a. ved hjelp av respekt, ansvarliggjøring, tillit, vennlighet, tålmodighet og utholdenhet. Han hevder videre at behavioristene legger skylden på miljøet og det personlige ansvaret pulveriseres. Ansvaret blir kun en illusjon.

I en artikkel i forskning.no (Larsen, 2005) hevder NHH-professor Geir Kaufmann at lønn etter resultater gjør folk mindre kreative. Konkret mener Kaufmann at belønning heller bør gis gjennom økt frihet. Ledere må ha tillit til at medarbeidere skal prestere selvstendig uten å bli overvåket og kontrollert. De ansatte skal stimuleres - ikke kontrolleres. Han sier videre at innovasjon har alltid vært viktig, men aldri viktigere enn nå. Kunder krever fornyelse innen alle produktområder. Dermed må bedrifter som vil lykkes ha tilgang på solide kreative ressurser, sier han.

Dette er i overensstemmende med det man finner hos Glasser (1998), som er inne på det samme.

3.4 Human kapital.

3.4.1 Human kapital en betydelig ressurs.

Grønner (2005) skriver i en artikkel om human kapital under tittelen ”Humankapital - en betydelig ressurs”.

Her fremsettes det en påstand at humankapitalen er den strategiske faktoren som i liten grad lar seg styre og kontrollere. Sammenlignet med for eksempel økonomiske og tekniske faktorer, er metoder og systemer innen personalområdet lite utviklet.

Begrepet humankapital er ikke lett å definere. Vi viser til definisjonen på human kapital i punkt 1.2.2.

Andre innsatsfaktorer, som kapital og teknologi, både måles og registreres med avansert metodikk og er godt ivaretatt av sine respektive profesjoner, økonomene og ingeniørene. Humankapitalen har ingen tilsvarende faggruppe som har lyktes med profesjonsutvikling og som kan forsvare dens strategiske posisjon.

Det er ikke nok bare å være god, skriver Grønner videre, vi må også levere i forhold til mål og forventninger. Han velger derfor en enkel, men krevende definisjon på kompetanse, nemlig leveringsevne.

Grønner viser til Odd Nordhaug, 2004. Professor Odd Nordhaug, som er en av våre fremste eksperter på strategisk kompetanseledelse, sier at kompetanse er ”kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid”. Hans definisjon avviker fra en bredere begrepsoppfatning som også inkluderer livssyn, arbeidsmoral, følelse av tilhørighet og lojalitet til bedriften. Denne begrepsoppfatningen er utfordret av Sparrow og Bognanno (1993). De legger til grunn at kunnskap og evner må komme til anvendelse og plusser derfor på med personlighet og motivasjon. Men dette er fortsatt bare potensialer for kompetanse. Kompetansen ser vi når disse potensialene kommer til anvendelse gjennom atferd. Her er Æsops fabel om haren og skilpadden som skulle løpe om kapp, en god illustrasjon: Det var haren som hadde potensialet, men skilpadden som vant!

3.4.2 De ansattes kompetanse er bedriften humane kapital.

Å ha god kompetanse i en bedrift er svært viktig for bedriftsutviklingen. I den forbindelse har vi hentet noen teorier og argumenter hos: Tregoe og Zimmerman (1980), Holbek (1984) og Roberts (1993).

Kompetanseelementer og kompetansetyper.

Forfatterne skiller mellom kompetanseelementer og kompetansetyper.

Kompetanseelementer er hva kompetanse består av, mens kompetansetyper er en kategorisering av kompetanse etter hvilken rolle den spiller i en bedrift. Noen kompetansetyper er viktigere enn andre.

Alle våre kompetansetyper kan inneholde alle kompetanseelementene.

Forfatterne skiller mellom kompetanseelementene kunnskap, ferdigheter (ofte erfaring) og fysiske hjelpemidler.

Videre skiller forfatterne mellom kompetansetyper som basiskompetanse, distinkt kompetanse, ekstern kompetanse og kjernekompetanse.

Definisjoner kompetanse:

Definisjon kunnskap.

Med kunnskap mener man artikulert, bevisst forståelse av et felt, ofte basert på teori, boklig lærdom, vitenskap eller systematisk, planlagt læring.

Kunnskapen trenger ikke være teoretisk forankret, men den må være nedskrevet eller på annen måte kodet slik at den er mentalt overførbar til andre.

Definisjon ferdigheter (ofte erfaring) – ”taus kunnskap”.

Med ferdigheter forstår man erfaringsbasert, intuitiv forståelse av et område. Dette kan være en innlært sekvens av handlinger hvor beslutninger og valg ligger innebygd i sekvensen.

Det usagte, erfaringsbaserte kunnskap blir gjerne kalt ”taus” kunnskap.

Videre skiller vi mellom individuelle og kollektive ferdigheter. ”Rutiner” (ikke nødvendigvis formelle) eller institusjonell kompetanse er synonymt for kollektive ferdigheter.

Et eksempel på en slik kollektiv ferdighet kan være samarbeidsmønsteret rundt en produksjonslinje: Målet man formidler beskjeder på, rekkefølgen i operasjoner, tilretteleggingen, etc. er en slags ”lagring av gode erfaringer”, en kollektiv ferdighet man har opparbeidet seg over tid.

Definisjon fysiske hjelpemidler.

Man mener fysiske hjelpemidler som maskiner, utstyr, laboratorier, software (programvare) og lignende.

Definisjon basiskompetanse.

Kompetansen alle bedrifter i en bransje må inneha. Dette er viktig for å kunne operere lønnsomt innenfor bransjen og tilfredsstillende kundene på en god måte.

Definisjon distinkt kompetanse

Den kompetansen som gir bedriften mulighet til å gjøre noe for kundene som konkurrentene ikke klarer å gjøre like godt. En slik kompetanse kan være kilden til bedriftens unikheter, dens særpreg.

Definisjon ekstern kompetanse

Kompetanse bedriften skaffer seg fra andre, for eksempel gjennom kjøp av halvfabrikata eller designtjenester. En vesentlig del av bedriftenes konkurransekraft vil nettopp være kontaktnettet relatert til gode leverandører og krevende kunder. Disse eksterne relasjonene er en del av bedriftens kompetanse.

Definisjon kjernekompetanse:

Kjernekompetanse er kompetanseområdene som bestemmer de nye produktene og markedene som velges. Valget av produkter og markeder er det som definerer hvilken bransje bedriften operer i. Kjernekompetansen kan gå igjen i flere virksomhetsområder i bedriften, men den kan også være forskjellig for de ulike virksomhetsområdene.

Begrepet "kjernekompetanse" har sin opprinnelse i Tregoe og Zimmermanns 1980. I alt 9 former for kjernekompetanse eksisterer, hvorav de viktigste er "produkter tilbudt", "produksjonsferdigheter", "teknologi", "naturressurser" og "løsningsleveranser".

Som kategori er "kjernekompetanse" nokså forskjellig fra de andre 3 kompetansekategoriene, idet den er mer overordnet og direkte knyttet til bedriftens forretningside og visjon. Både en "basiskompetanse" og en "distinkt kompetanse" kan samtidig være en "kjernekompetanse".

Formulering av bedriftens kjernekompetanse bør være en del av dens misjonsformulering. Denne koblingen så vi først hos Holbek (1984), men har også dukket opp hos Roberts (1993) som faktisk gjengir og videreutvikler konseptet til Tregoe og Zimmerman, men uten å referere til deres arbeid.

Det eksisterer imidlertid nesten like mange definisjoner av kompetansebegrepet som det eksisterer artikler/lærebøker på emnet.

3.4.3 Innovasjon og kompetanseoppbygging.

Innovasjon blir også ofte benyttet til å måle om en bedrift er utviklingsdyktig eller ikke. Reve og Jakobsen, 2001, foreslår at en næringsklynges "kraft" kan måles ved å studere innovasjonsaktiviteten og investeringer som gjøres i kompetanseoppbygging. Er disse relativt høye, er det fordi aktørene har tro på fremtiden.

3.5 Sosial capital

3.5.1 "Relationship matter".

Field (2003) sier at teorien om sosialkapital kan oppsummeres i en sentral tese på to ord – "relationships matter" eller relasjoner som betyr noe.

Ved å lage forbindelser (kontakter) med hverandre, og at de klarer å beholde denne kontakten over tid, blir folk i stand til å arbeide sammen og motta ting de ellers enten ikke kan motta eller bare kan motta med stor vanskelighet.

Folk får forbindelser gjennom en serie av nettverk, og det er viktig at de deler felles verdier med de andre medlemmene i nettverket.

Ordet kapital kommer fra økonomisk terminologi, og sosial kapital er ikke lette å beskrive.

Field slår fast at både Bourdieu (1986), Coleman (1988) og Putnam (1996) har forskjellige synspunkt på hva sosial kapital er. Det alle tre imidlertid er enige om er at sosial kapital består av personlige forbindelser og personrelatert samhandling, sammen med felles regler og verdier som vi assosierer med våre forbindelser.

"Sosial kapital er summen av ressurser, reelle eller virkelige, som vokser hos et individ eller gruppe i kraft av å skape et varig nettverk av mer eller mindre institusjonaliserte forbindelser med felles kjennetegn og anerkjennelse.

Å erkjenne at en slik kapital finnes kan gi seg utslag i forskjellige former. Denne erkjennelsen er imidlertid uunngåelig hvis man skal forklare strukturen og dynamikken til forskjellige typer av bedriftskulturer". (Bourdieu og Wacquant 1992:119).

Begrepet sosial kapital har utviklet seg fra et ganske enkelt konsept fra Bourdieu og Colman til Putnam også videre til Field's. "Bildet" av sosial kapital er i dag en komplisert beskrivelse av folks mellommenneskelige forhold, deres nettverk og deres verdier.

Diskusjonen om sosial kapital avdekker hvordan sosiale bånd kan aktivere slik at vi produserer forskjellige typer fordeler som vi kan tjene på. Men det er også viktig å være klar over at det gjennom nettverk også kan produsere uønskede resultater.

Begrepet sosial kapital gir en slags forståelse av at relasjoner og verdier er viktige faktorer når man skal forklare strukturer og oppførsel.

Bourdieu (1986) mener at på grunn av at sosial kapital kan vedlikeholde sine verdier, er det viktig at individene selv må arbeide med dem. Imidlertid mener

Bourdieu at sosial kapital var noe de privilegerte hadde bruk for slik at de kunne holde fast ved sin status m.v.. Det er ikke plass i hans teori for at andre og mindre privilegerte personer eller grupper kunne ha fordeler gjennom sine sosiale bånd.

Coleman (1988) klaret å bevise at sosial kapital ikke bare var viktig for de mektige, men også for fattige og marginaliserte samfunn (organisasjoner).

”Teorier basert på rasjonelle valg (eller rasjonell handling) deler med klassiske økonomiske teorier en tro på at all atferd springer ut fra at individer følger sine egne interesser. Sosial samhandling blir derfor sett på som en framgangsmåte og som en utveksling av ideer”.

Rasjonelle valg beviser at hver person vil følge sine egen interesser først og fremst.

Colman (1994:302) sier videre at:

” Sosial kapital blir definert etter sin funksjon. Den er ikke et eget vesen, men en samling av flere vesener som har to kjennetegn til felles: de består alle til en viss grad av en sosial struktur, og de gjør visse handlinger enklere for de individene som er innenfor denne strukturen”.

Colman beskriver ofte sosial kapital som forholdet mellom voksne og barn og familiesituasjoner.

Han retter også oppmerksomheten mot religiøse bånd og sosial kapital i den forbindelse. Han hevder at

“Religiøse organisasjoner er blant de få gjennværende organisasjoner, utenom familien, som har normer som gjelder på tvers av generasjonene. De er blant de få organisasjoner (samfunn) hvor den samme sosiale kapital, som er viktig for de voksne, også er viktig for barn og unge”. (Colman 1990).

Den største forskjellen mellom Bourdieu og Colman kan man finne i to spesifikke forklaringer på sosial kapital.

Bourdieu ender tilslutt opp med en slags sirkulær definisjon av sosial kapital. Den ”koker ned” til den teorien at privilegerte individer opprettholder sin posisjon ved hjelp av sine forbindelser med andre privilegerte.

Colemans syn er mer nyansert ved at det skiller mellom nytten av forbindelser for alle involverte, individer eller grupper, privilegerte og ikke-privilegerte. Men Colemans syn er også naivt optimistisk: som et offentlig gode, er sosial kapital nesten alltid til beste for bedriften. Det resulterer i et sett av normer og

sanksjoner som lar individene samarbeide til fordel for alle med få eller ingen ”mørke sider”.

Putnam (1993) bakgrunn er fra den politiske arena. Han definerer sosial kapital slik:

”Med sosial kapital menes her uttrykk for sosial organisering, som tillit, normer og nettverk, som alle kan forbedre effektiviteten i bedriften ved å gjøre samhandlingen lettere”. (Putnam 1993:167).

Eller mer presist – sosial kapital bidrar med kollektiv aktivitet ved å øke de personlige kostnadene ved å skifte jobb, tåle en mer robust omgangstone, lette tilgangen på informasjon om personalet (også rykter), synliggjøre suksessen fra de siste samarbeidsprosjekter og virke som en mal for samarbeid i framtiden.

I 1996 endret han definisjonen litt:

”Ved sosial kapital mener jeg utvikling av det sosiale liv i bedriften, som nettverksbygging, sosiale normer og tillit (lojalitet). Dette vil gjøre deltakerne i stand til mer effektiv samhandling slik at man kan nå de felles mål”, (Putnam 1996:56).

Dette etterlater oss tre viktige ingredienser: nettverk og normer sammen med tillit.

Halpern (2005) mener at den beste måte å forstå begrepet sosial kapital på, er å gi eksempler på hva det er. Han sier at de fleste mennesker er involvert i en mengde forskjellige sosiale nettverk. Vi har venner, familie, arbeidskollegaer også videre. Disse hverdagsnettverkene, som innebærer sosial oppførsel og “bånd” mellom deltakerne, definerer hvem de er og holder dem sammen. Det er dette som er sosial kapital.

Her finner vi definisjoner av begrepet sosial som han beskriver slik: Sosiale nettverk der normene og sanksjonene er det som gir dem deres karakteristikk. Begrepet kapital defineres, blant annet, som hvilken som helst form for materiell vekst som kan brukes eller er tilgjengelig for bruk, for å kunne produsere mere vekst.

Også Halpern viser til Bourdieu(1986) og Coleman (1988).

Han viser til at Bourdieu mente at sosial kapital kan vedlikeholde sine verdier, og at det derfor er det viktig at individene må arbeide med dem.

Mens Coleman, på sin side, hevdet at rasjonelle valg beviser at hver person først og fremst vil følge sine egne interesser.

Halpern beskriver at de tre basis komponenter når det gjelder sosial kapital (i de fleste former enten de er arbeidsbasert eller interessebaserte situasjoner) er: (1)

Et nettverk, som forutsetter nettverksmedlemmer. (2) En del normer (reglene), verdier, og forventninger som deles av gruppemedlemmene. De har en felles forståelse av hva dette dreier seg om. Reglene er ofte uskrevne. (3) sanksjoner for å bryte nettverkestes normer, straff og belønning. Dette er viktig for å bevare normene og nettverket.

Disse tre komponenter kan brukes til å analysere et nettverk.

Men han hevder at disse viktige elementene for å forstå begrepet sosial kapital ikke er tydelig nok, fordi de lenge har blitt forstyrret av altfor mange og forskjellige definisjoner av begrepet sosial kapital.

Halpern viser til J. Coleman (1990) som sier at det kollektive aspektet ved sosial kapital må spesielt understrekes.

3.5.2 Sosial kapital er en av de viktigste produksjonsfaktorene.

Forfatterne Svendsen og Svendsen (2007) viser hvordan sosial kapital er en av de viktigste produksjonsfaktorene i det danske samfunnet.

Mistillit og kontroll skaper byråkrati og koster mange penger. Et velfungerende samfunn derimot, er et samfunn der alle har ansvar for samfunnet, sine medmennesker, for samhandlingen mellom mennesker og samhandling mellom mennesker og staten er preget av tillit. Slike forhold gjør samfunnet bedre, smidigere og mer effektivt sier Svendsen og Svendsen. De samme synspunktene er overførbare til en bedrift.

Men sosial kapital er ikke noe enkelt begrep å definere, og det er kanskje enda vanskeligere å måle. Forfatterne mener meningsmålinger om folks tillit til andre mennesker og institusjoner foreløpig er den beste måten å måle mengden av sosial kapital på. Se definisjon av "sosial kapital" på side 10 under punkt 1.2.1.

Forfatterne mener at den store summen av sosial kapital i de nordiske landene gjør at vi er blant verdens aller rikeste land.

3.5.3 Evne til å handle kollektivt.

I rapporten til Hansen og Tjerbo (2003), "Politisk engasjement, borgerroller og sosial kapital", reises problemstillinger omkring "sosial kapital".

Spørsmålet om det sosiale grunnlag for ivaretagelsen av vår evne til å handle kollektivt har vært et sentralt tema innenfor den forholdsvis unge forskningstradisjonen som er basert på teorier om sosial kapital. Kjernen i disse teoriene er at sterke sosiale nettverk mellom borgerne – enten disse nettverk er

formet gjennom formelle organisasjoner eller mer uformelle sosiale relasjoner – genererer tillit og samarbeid mellom borgerne, og dermed til økt samfunnsengasjement og økt evne til kollektiv handling.

3.6 Oppsummering.

Selv etter mange søk i eksisterende litteratur utkrystalliserer det seg ikke noen klar teori som direkte henviser til kriteriene for å ha en vellykket bedrift. Det meste av litteraturen finnes under studier innen organisasjon, ledelse og økonomi, men det er først og fremst amerikanske og engelske forhold som er studert, og fokus har hovedsakelig vært store foretak.

Litteraturen kan kort oppsummeres slik: For og lykkes må en bedrift ha en indre motivasjon. Den indre motivasjonen kan komme fra tillit som man har bygd opp i organisasjonen. Det at man verdsetter innsatsen fra vanlige medarbeidere (gjennomsnittsmedarbeidere) i bedriften er svært viktig. Det er videre viktig å etablere en vinnerkultur i bedriften – her kan yrkesstolthet, for eksempel i et håndverksfag, være en pådriver. Trivsel, ansvar og yrkesstolthet gir ofte lavt sykefravær, som igjen påvirker de økonomiske resultatene. Bedrifter som involverer seg lokalt med aktive eiere, kan være en fordel. Gode økonomiske resultater er avhengig av at man vet om hvilken kompetanse man trenger, og at man bygger opp kompetansen rundt bedriftens kjerneområde. Kompetanse innen innovasjon og investeringer er svært viktig.

Sosial kapital i en bedrift er viktig for å få til gode resultater og vekst. Men hva dette egentlig innebærer er delvis uklart, selv om teorien gir oss noen få ”spor å gå etter”.

I all litteratur som vi har beskrevet, går det igjen at en bedrifts ”humane -/sosiale kapital” er avgjørende for om en bedrift skal lykkes eller ikke.

3.7 Kategorisering av kriterier som er viktige for at en bedrift går bra.

På bakgrunn av den leste litteraturen velger vi å gruppere kriteriene, for vår problemstilling, i to overordnede kategorier.

I. Elementære kriterier (sekundære data som allerede er kjent)

- Gode økonomiske resultat
- God kompetanse og ferdigheter

II. Skjulte kriterier (primære data som ikke allerede foreligger)

- Positiv holdning i organisasjonen.
- Gleden og stolthet over arbeidet på arbeidsplassen
- Vinnerkultur
- Verdifelleskap (normer og nettverk)
- Tilfredse medarbeidere
- Tillit

4.0 METODE

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og til å komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”. Hellevik (1999:12). Metode er den måte vi undersøker på. Den omfatter innsamling av data, organisering, bearbeiding, analysing og tolkning av data på en måte som gjør at løsningen kan etterprøves av andre.

4.1 Noen betraktninger.

McCracken (1988), sier at det er bedre å jobbe lenge med stor omsorg og med få mennesker, enn raskt og overfladisk med mange. I den forbindelse mener han at det skal være tilstrekkelig med åtte informanter.

Thagaard (2001), mener det er en viktig utfordring å kunne frigjøre seg fra formelle retningslinjer for derved bedre å kunne være til stede som en interessert lytter. Videre kan man da i større grad gi genuin respons til informanten.

I boken til Fog (1994) fremhever hun at intervjueren skal lytte til innholdet i det som informanten sier og samtidig observere kroppslige uttrykk.

Vi har derfor benyttet oss av en metode hvor vi har relativt få informanter, som vi vil jobbe grundig med. Vi vil videre gjøre intervjuene uformelle og legge vekt på aktiv lytting og å observere kroppsspråket.

4.2 Forskningsdesign.

Man opererer med tre grunnleggende forskningsdesign: Eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design.

Hvilken forskningsdesign som er riktig å benytte for oss er avhengig av analysens formål.

4.2.1 Eksplorativt design.

Et annet ord for eksplorativt er utforskende. Denne type design kan man bruke når man har liten kunnskap om problemet man skal undersøke. Gjennom en eksplorerende undersøkelse kan problemstillingen gjøres mer eksakt. På denne måten kan vi få belyst hvilke handlingsalternativer som er aktuelle innenfor de

utvalgte områdene. Det er nettopp det som har skjedd med oss i arbeidet med denne oppgaven.

Ved eksplorerende design er det vanlig å ta i bruk kvalitative metoder som dybdeintervju. Gripsrud (2000).

4.2.2 Deskriptivt design.

Et deskriptivt design forutsetter at man allerede har et godt bilde av situasjonen og problemet som skal undersøkes. Dette er en lite fleksibel undersøkelsesmetode i motsetning til den eksplorerende undersøkelsen. Gripsrud (2000). Denne undersøkelsesmetoden var derfor lite aktuell for oss.

4.2.3 Kausalt design.

Kausalt design brukes når beslutningstakerne vil undersøke på hvilken måte en variabel påvirker verdien på en eller flere variabler. Beskrivende undersøkelser kan vise at det eksisterer en sammenheng på en eller flere variabler. Det stilles høye krav til bevis om årsakssammenheng. Gripsrud (2000). Dette gjør også denne metoden uaktuell for oss.

4.2.4 Type data.

Man skiller mellom to hovedtyper av data, primærdata og sekundærdata.

Primærdata er data som ikke allerede foreligger, og som derfor må innhentes spesielt for å finne løsningen på vårt forskningsspørsmål. Primærdata deles inn i to hovedkategorier: Kvalitative data og kvantitative data.

Kvalitative data går ut på å finne frem til det underliggende i undersøkelsen, og blir derfor oftest benyttet innen eksplorativ design. Gripsrud (2000).

Forskjellen mellom kvalitative metode og kvantitativ metode kan beskrives slik: Kvalitativ metode er vanlig å bruke når problemets karakter er uklar, og det i utgangspunktet ikke eksisterer noen formening om hvilke variabler eller begreper som forklarer problemet. Mens kvantitativ metode går ut på å innhente og analysere målbare data. Det vil si data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter. Gripsrud (2000).

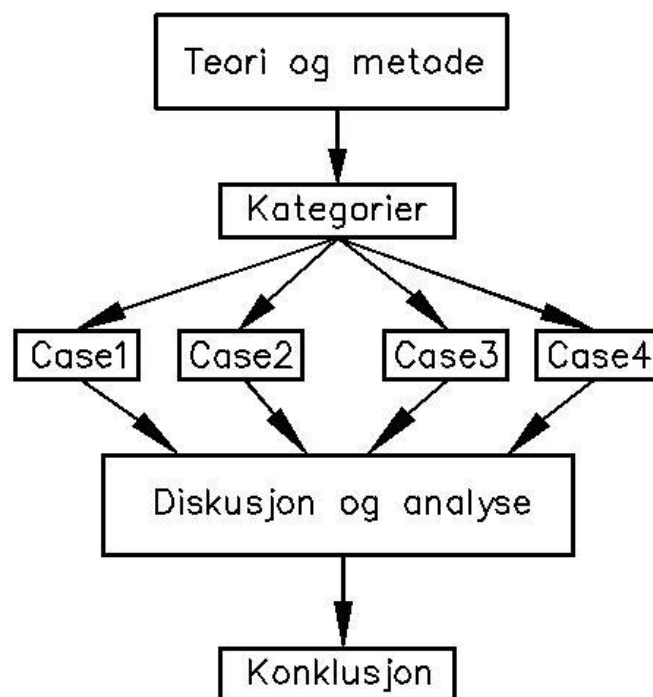
Sekundærdata er data som allerede er tilgjengelig. Disse dataene må som oftest bearbeides før vi kan benytte dem i analysen vår. Det skilles mellom interne kilder og eksterne kilder. Interne kilder kan være en årsrapport, mens en ekstern kilde kan være data fra statistisk sentralbyrå. Gripsrud (2000).

4.2.5 Valg av metode.

Ved å legge disse karakteristiske elementer og trekk til grunn, faller vårt valg til å bruke den kvalitative metoden veldig enkelt. Vi skal gjøre intervjuer, tolke og analysere disse. Selvfølgelig vil vi også problematisere og diskutere. Til slutt skal vi å komme fram til en konklusjon.

Vi har lagt til grunn Spradly's 8 faser i valg av metode, Jfr. Spradly, (1980). I fase 1 definerer man et forskningsproblem. I fase 2 formulerer man en hypotese. Videre definerer man ord og uttrykk man bruker i fase 3. I fase 4 lager man sitt eget forskningsinstrument ved å velge ut enheter og variabler som skal undersøke. Man samler inn og behandler data i fase 5, mens man analyserer data i fase 6. I fase 7 tolker man resultatene av analysen og trekker konklusjonen. For så å utarbeider en rapport i fase 8.

Det vanskelige her vil kunne bli å måle de riktige tingene. Derfor kan det være fornuftig å lage seg et "arbeidskart", hvor vi beskriver hvordan vi vil gå frem under innsamling av data. Wolcott (1990).



Figur 2: Arbeidskart.

Figuren belyser vårt arbeidskart. Valg av kvalitativ metode gjør at det er naturlig å bruke intervjuformen.

Vi er ikke ute etter å finne mengder av kriterier, men vi vil undersøke om det er mulig å komme fram til noen felles faktorer som kan relateres til om en bedriften går bra.

I tillegg til intervju, har vi benyttet oss av spørreskjema for å skaffe oss informasjon om noen av de elementære kriteriene, sekundær data som allerede er tilgjengelig, og som har betydning for om en bedrift går godt. Vi har også skaffet oss en del av denne informasjonen ved å gå igjennom bedriftenes offentlige årsmeldinger.

Kvalitative studier vil gi nærhet til empirien og gjøre det mulig å få detaljert informasjon innenfor et felt.

Som nevnt tidligere vil det videre være viktig med en "loosely structured" intervju, hvor man tillater at samtalen flyter og hvor informanten selv får være med å styre samtalen. Videre vil det være viktig å observere kroppsspråket til informanten og å sørge for oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av iakttagelse av kroppsspråk og tvetydige utsagn. Jfr. McCracken (1988), Thagaar (2001) og Fog, (1994). "Loosely structured" betyr ikke at man er ustrukturert, men at man er mer strukturert enn ustrukturert. (Sætre, 2002).

I kvalitative studier er det viktig å ha klare forskningsspørsmål. Spørsmålene bestemmer "tonen" i forskningsprosjektet. Forskningsspørsmålene vil hjelpe oss å holde fokus. Men spørsmålene som stilles i kvalitative studier, vil ofte være åpne (lite styrende).

Det er viktig å sørge for en riktig balanse mellom det objektive og våre subjektive følelser, når vi analyserer det innsamlede materialet.

Dette er svært viktig, nettopp i kvalitative studier, da forholdet mellom oss og våre undersøkelser, gjør at vi er et instrument for analysen, Strauss & Corbin (1998).

4.3 Validitet og reliabilitet.

I forbindelse med innsamling av data må man hele tiden sørge for validiteten på spørsmålene. Vi må være sikker på at vi "skyter på riktig skive". Sætre, Eriksson, (Henningsvær, juni 2005). Reliabilitet dreier seg om pålitelighet.

En måte å sikre validitet er å sende resymé til informanten og be om bekreftelse på riktighet, Sætre (2002). Reliabilitet forteller i hvilken grad man ville få cirka samme resultat dersom undersøkelsen ble foretatt på ny.

4.4. ” Case selection”.

Et casestudie er en forskningsstrategi.

Casestudier kan benyttes til både å skape hypoteser og til å teste hypoteser. Flyvbjerg (2006). Man studerer en avgjørelse, og ser på hvorfor den ble tatt, hvordan den ble implementert og hva resultatet ble.

4.4.1 Valg av case.

Vi har bestemt oss for å undersøke nærmere forholdene i fire bedrifter (to i Narvik og to i området rundt Sarpsborg). Bedriftene skal være etablert før 1990. Det er da lettere å finne personer som har noen års erfaring i bedriften. Bedriftene skal videre i utgangspunktet ha vært familieeid og ha minst 40 ansatte. Omsetningen skal være minimum på ca. 50 millioner eller mer. Bedriftene skal ha hatt en fin vekst de siste årene.

4.4.2 Ulike Casestudier.

Illustrative casestudier analyserer en situasjon for å gi leser mer informasjon om et emne. På denne måten kan det skapes et felles språk og det ukjente kan gjøres kjent.

Eksplorative casestudier finner ut hva som er problemene, stiller spørsmål og konstruerer målemetoden.

Casestudier av kritiske hendelser ser på en eller to situasjoner eller hendelser uten å generalisere. Kan i noen tilfelle se på en spesiell situasjon med håp om å generalisere.

Prospektive casestudier tar utgangspunkt i teori og setter opp hypoteser for hvordan utviklingen av en sosial eller kulturell prosess vil bli.

Det kan imidlertid være vanskelig å generalisere data som er innsamlet ved hjelp av kvalitative studier, da materialet vanligvis blir innhentet fra få informanter, men det er som nevnt valg av problemstilling som har avgjort vårt valg av metode, Sætre, Erikson, Sørnes, (Henningsvær, juni 2005).

Kaplan (1964) understreker at for å kunne generalisere, må det generaliserte forekomme alltid og overalt. Dette kriteriet kan være vanskelig å oppfylle.

4.4.3 Intervju.

Vi ser for oss at hovedvekten av materialet vil bli samlet inn gjennom intervju, men vi bruker også spørreskjema.

Formålet med kvalitative forskningsintervjuer, er å innhente beskrivelser av informantenes livsopplevelser. Sætre, Sørnes, (Henningsvær, juni 2005). I denne prosessen skal man ta særlig hensyn til informantens egne tolkninger av meningen med fenomenene de beskriver.

Intervjuerens rolle, ved kvalitative intervju, vil være å lytte mer enn å spørre, unngå å gi anbefalinger og ikke avbryte informanten tilfeldig.

Det blir også anbefalt at man har en meget gjennomtenkt og gjennomarbeidet intervjuguide selv om den blir basert på en løs struktur.

Ved intervjuene må vi finne fram til ”meningspunktet”. Det må foreligge nok informasjon, data, for å kunne gjennomføre analysen. Vi må selv ta stilling til når man mener at man har fått nok informasjon å arbeide videre med.

Kvalitative intervju kan utformes på flere måter. I henhold til Spradley (1980) kan man starte med å stille spørsmålene hvem, hva, hvor, hvordan og hvorfor. Du kan så bevege deg over til mer strukturerte spørsmål og kontrast spørsmål. Man starter med en vid fokus, så innsnevrer man fokus for til slutt å ende opp med ”selective observation”

Også Yin (2002) sier at de grunnleggende spørsmål man skal stille, dreier seg om de kjente uttrykkene, hvem, hva, hvor, hvordan og hvorfor.

Yin legger vekt på at man klarer å definere ”case study ” spørsmål

Følger man en prosedyre bestående av følgende ni steg, burde mulighetene for et godt resultat være tilstede. (1) Vi må ta stilling til intervjuform. (2) Vurdere innholdet i hvert enkelt spørsmål. (3) Hvordan skal resultatet brytes ned. (4) Bestem spørsmålstype. (5) Bestem ordbruken i spørsmålene. (6) Ta stilling til spørsmålsrekkefølgen. (7) Bestem spørreskjemaets form og layout¹. (8) Utarbeid et foreløpig intervju og test det. (9) Foreta nødvendige forandringer og utform det endelige intervjuet.

4.5 Analysen

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer, Kvale (1997), og analyseprosessen dreier seg om det arbeidet forskeren utfører for å utvikle en forståelse av materialet. Analysen av data bør derfor være en fortløpende prosess, og skje gjennom hele perioden når man jobber med oppgaven, Sætre (2003). Dette arbeidet er viktig, slik at forskeren kan vurdere om fremgangsmåten forskeren benytter gir relevant informasjon.

4.5.1 Å sortere informasjon.

I henhold til Geertz (1973) er å analysere å sortere ut. Man må prøve å finne et mønster i det innsamlede materialet. Det vanskelige vil alltid være å komme fra stadiet å samle inn data til stadiet hvor man har et resultat.

Intervjuene vil gi en oversikt over datamaterialet forskeren har å forholde seg til. En måte å analysere på er å "kode" data. Man må da starte med å kode de ferdige utskrevne intervjuene. Å kode vil si at en bryter ned data, og gjør dem mer håndterlige, Strauss og Corbin (1998). I denne prosessen må man sette datamaterialet i sammenheng med den eller de teoriene man har bestemt seg for å bruke i oppgaven.

(1) www.kunnskapssenteret.com/articles/2566/1/Hva-er-et-sporreskjema/Hva-er-et-sporreskjema.html.

I kodingsprosessen inngår at en luker ut data en ikke har bruk for, og det kan sies å være en interaksjon mellom forskerens forståelse og tendenser i datamaterialet Strauss & Corbin (1998) . Vi har ikke valgt koding i vår besvarelse.

4.5.2 Tolkning av resultatene av analysen og utarbeidelse av rapporten.

Teoretiseringen skal etter Strauss & Corbin (1998) ikke bare være å gjennomføre et arbeid, men også formuleres til et logisk, systematisk og forklarende bilde. Derfor er kategoriseringen så viktig for å kunne få noe fornuftig ut av dataen.

Wolcott. (1990) hevder at man ikke skal konkludere i kvalitative studier, men i stedet komme med en anbefaling ut fra de funnene som blir gjort.

4.5.3 Avtale mellom bedrift og forsker.

Videre må man være nøye med anonymitet og taushetsplikt. Som ansatt i det offentlige gjelder forvaltningslovens bestemmelser på dette punktet. Vi utarbeidet i forkant av intervjuene et forslag til avtale mellom oss og bedriftene, men ingen av bedriftene ba om en slik avtale. Avtalen ble derfor ikke brukt. Se vedlegg.

4.6 Hermeneutikk.

Forhold man må være ekstra oppmerksom på (svakheter) ved bruk av kvalitative studier.

4.6.1 Fortolkning og hermeneutikk.

Ved kvalitative studier får en tilgang på mye informasjon, og det man sitter igjen med er analysert og fortolket både av informanten og andre. (Kvale, 1997). Her er det mange mulige feilkilder.

Som for eksempel at forforståelsen kan påvirke de data en sitter igjen med, dobbel hermenutikk, (gresk, komme fra den greske guden hermes – gudenes sendebud), jfr. Alvesson/Skøldberg (2000). Det er også fare for at man kan utelater en del viktig informasjon i sluttproduktet og overser mer relevant data. (Kvale, 1997). Dette kan skje fordi man har for mye informasjon.

Man må heller ikke miste fokus på at man faktisk måler det en hadde tenkt å undersøke, Kvale (1997).

Hermeneutikken bygger på prinsippet om at meninger bare kan forstås i lys av den sammenheng som det vi studerer er en del av. Derfor er det viktig å spesifisere meningen en søker, Kvale (1997), og fortolkningen er god dersom den "treffer". Det kan være en svakhet ved kvalitative studier, om man ikke "treffer" med sine fortolkninger av data i analysen. Alvesson/Skøldberg (2000).

4.6.2 Å stille de riktige spørsmålene.

En annen svakhet ved kvalitative studier kan være at en ikke greier å stille de "riktige" spørsmålene til informantene. Vi har derfor lagt mye arbeid i å utarbeide en intervjuguide.

Den store vanskeligheten er å stille de rette spørsmålene og å tolke svarene på spørsmålene slik som informanten faktisk har ment det.

5.0 UTVELGELSE OG BESKRIVELSE AV BEDRIFTENE.

Vi ønsket å undersøke nærmere forholdene i fire bedrifter, to i Narvik og to fra området rundt Sarpsborg. Bedriftene skal være etablert før 1990. Da er det lettere å finne personer som har noen års erfaring i bedriften/bransjen.

Vi har konsentrert oss om bedrifter i Narvik og i Sarpsborg. Bakgrunnen for at Narvik og Sarpsborg er valgt er at forfatterne arbeider i disse to byene.

5.1 Kriterier for utvelgelse.

I Tabell 2 er det satt karakter på en bedriftens regnskapsanalyse. Alle fire bedriftene måtte her skåre fra (T) og oppover de siste fem årene. Vi så da spesielt på likviditetsgrad 1 og egenkapitalandel.

5.1.1 Størrelse.

Her mente vi at bedriftene måtte representere SMB og ha minst 40 ansatte. (Se Tabell 1).

5.1.2 Økonomi.

Når det gjelder den økonomiske størrelsen var det omsetningen som måtte være på stigende fase de siste fem årene. Som vi ser av figurene 3, 4, 5 og 6 så ligger omsetningen over NOK 50 millioner.

5.2.3 Alder.

Bedriftene burde være drevet i mange år og helt ha en alder på mer enn 20 år og ha et godt rykte i nærmiljøet som en solid bedrift.

	Karakterer				
	(Ikke tilfredsst.) IK	(Svak) Ng	(Tilfredsst) T	(God) G	(Meget god) Mg.
Likviditetsgrad 1	< 0,5	0,5-0,99	1-1,49	1,5-1,99	> 2
Egenkapitalandel i %	< 3 %	3 - 9 %	10 - 17 %	18 - 40 %	> 40 %

Tabell 2: Karakterer på en bedrifts regnskapsanalyse.

Alle fire bedriftene er familieeide bedrifter i utgangspunktet. De er alle etablert før 1990, og de har mer enn 40 ansatte.

Videre har alle bedriftene hatt en rivende utvikling de siste årene.

5.2 Bedrift 1: BIOBE AS, Fredrikstad.

Biobe AS, Fredrikstad feiret i 2007 sitt 60. virkeår og fremstår i dag som en solid og kompetent leverandør av produktløsninger i plast materialer. Bedriften er en av de få som spenner over et bredt felt av prosesser som inkluderer både termo- og herdeplastmaterialer.

Historie.

Bedriften ble etablert av Birger O. Berg (1928-81) i 1947 i Ås. Flyttet til Fredrikstad i 1968. I 1988 ble bedriften solgt til holdingselskapet Kåbetekk AS. Hovedproduktet har i alle år vært en spalteventil i metall som Berg var med på å utvikle. I 1993 overtok Biobe AS herdeplastavdelingen til Norsk Teknisk Porselensfabrikk. I 1999 Kjøpte Kåbetekk AS Biobe Technology AS som tidligere het Mikron Tunsberg AS. En produsent av high-end termoplast produkter. De har også et betydelig lakkanlegg for sine produkter.

Produkt og markeder.

Biobe AS påtar seg alt fra produksjon av enkeltprodukter til større prosjekter, stor og små produksjonsserier. Produktene kan leveres som komponenter, sammenmonteres, testes, lagerføres og distribueres alt etter kundens ønske. Med egen utviklingsavdeling tilbys kundene produktutvikling, konstruksjon og prosjektledelse. Verktøy konstrueres, og følges opp under fremstilling. Biobe Industri samarbeider med anerkjente verktøyprodusenter i inn og utland.

Biobe AS er i dag inndelt i to seksjoner:

1 Biobe Industri jobber som underleverandør av forskjellige typer produkter i plastmaterialer til annen industri. I tillegg produserer enheten en egen serie brann og redningskap til industri, skip og offshore. Fra den italienske produsenten Vetroresina Engina forhandles rør, tanker, flenser og rørdeler til det norske industrimarkedet. Ca. 30 % av produksjonen går til eksportkunder, hovedsakelig i Europa og USA.

Skapene de produserer og selger er til en rekke formål. Hovedtyngden av skapene benyttes innen brann- og sikkerhetssektoren, men det er mange eksempler også på andre bruksområder. De kan også lage skap etter bestemte

dimensjoner og for å møte spesielle krav. Med mer enn 50 års erfaring kan de ta frem produkter som tilfredsstiller de fleste behov. Skapene er produsert i Norge av høykvalitet plastmaterialer, primært glassfiberarmert kompositt og tåler påkjenninger fra naturen.

2 Biobe ventilasjon produserer og selger spalteventiler for vindu samt tak og veggventiler. Produktene selges primært til skandinaviske kunder. Stor del av ventilserien eies sammen med Flexit AS.

Biobe AS er godt utstyrt med ny maskinpark og utstyr. Store deler av produksjonen er automatisert og det fremstilles teknisk krevende produkter ofte i kombinasjon med forskjellig typer materialer.

Produktspekteret spenner over et stort bruksområde fra produkter med høy finish og ytelse til store armerte konstruksjoner for landbasert og offshore industri. Produktene fra Biobe AS er i en kontinuerlig prosess som hele tiden tilpasses kundenes behov, krav og ønsker.

Kompetanse.

Biobe AS er en av de få bedrifter i Norge som bearbeider både termo- og herdeplast, noe som gir kundene en mulighet til å velge materialer med egenskaper innen hele ”plast verdenens” bredde. Kompetanse er et viktig begrep og bedriften har fem ingeniører, en siviløkonom og en sivilingeniør.

Totalt sett må man si at den største tyngden ligger på realkompetansesiden med erfaringer som den viktigste delen.. Men i de senere årene har bedriften satset mer på formalkompetanse.

Staben har lang erfaring og bred kompetanse innen fremstilling av produkter i plast.

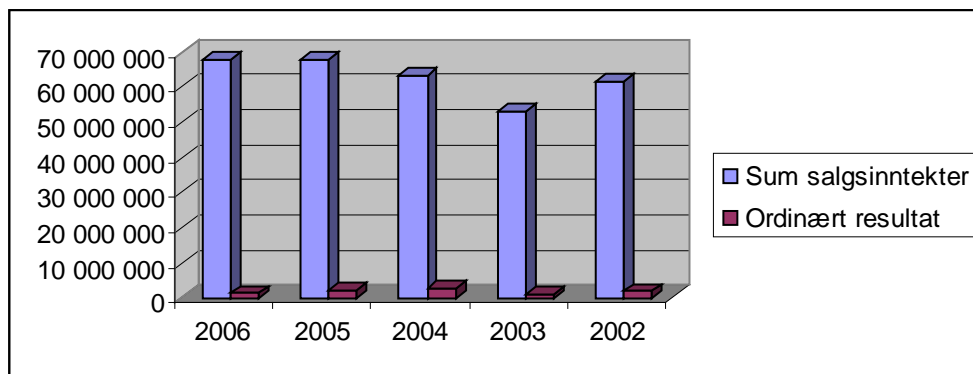
Organisering.

Biobe AS har et styre med seks representanter. Fire aksjonærvalgte og to fra de ansatte. Dagelig leder og eier, Håkon Haldorsen, er da selvfølgelig en av de aksjonærvalgte. Dagelig leder rapporterer til styret. Foruten dagelig leder, finnes det innen administrasjonen kontorsjef, personalsjef, salg og kontoransatte.

Bedriften er delt i seks avdelinger med dertil avdelingsledere. I produksjonen har avdelingene hver sin bas (arbeidsleder).

Biobe AS er 100 % eiet av Kåbetekk AS og er søsterbedrift med Biobe Technology AS i Tønsberg.

Omsetning - bedriftens nøkkeltall:



Figur: 3: Gjennomsnittelige nøkkeltall for Biobe AS

Omsetningstallene de siste 5 årene er som følger:

2002: 61,7 millioner kroner, 2003: 54,3 millioner kroner, 2004: 63,7 millioner kroner, 2005: 68,8 millioner kroner og 2006: 68,8 millioner kroner.

Biobe AS har 51 ansatte og 10 innleide prosjektdeltagere fra Adecco.

5.3 Bedrift 2: FLEXIT AS, Ørje.

FLEXIT AS, (heretter kalt Flexit) utvikler, produserer og markedsfører systemløsninger for et sunnere innemiljø i eksisterende og nye boliger, samt ventilasjonsaggregater til mindre yrkesbygg. Flexit er Norges største leverandør av boligventilasjon og sentralstøvsugere. Fra begynnelsen av 90-tallet har bedriften utviklet en betydelig eksport av ventilasjonsaggregater til en rekke land i Europa. Flexit har i dag 170 ansatte som fordeler seg med 100 i produksjon, og 70 på lager og administrasjon. Flexit er i sterk vekst og har doblet omsetningen på de siste 5 år. Bevisstheten hos forbrukere for et sunnere innemiljø er sterkt økende. Flexit forventer derfor fortsatt stor økning i etterspørselen etter sine ventilasjonsløsninger og sentralstøvsugere.

Historie.

Det hele startet i 1974 da Finn Martinsen og hans kone Anne-Mari etablerte en bedrift hvor hovedproduktene de kunne tilby var ventiler til bygg- og jernvaregrossister. Bedriften har siden den gang utviklet seg til å bli Marker kommunes største arbeidsplass. Bedriften ble registrert som aksjeselskap i 1975 og fikk navnet Finn Martinsen AS. I 1996 tok firmaet dagens navn. I dag er det sønnene Pål og Alf som eier og driver firmaet.

Produkt og markeder.

Ventiler til bygg- og jernvaregrossister utgjorde hovedproduktene de første årene, og det første egenproduserte produktet var fleksible aluminiumskanaler. I 1981 flyttet bedriften inn i egne nybygde lokaler. I ettertid har lokalene blitt bygd ut betraktelig, første gang i 1989, og senest i 1996/97. I dag disponerer bedriften hele 5400m² moderne produksjon-, lager- og kontorlokaler på Helgetjern industriområde i Ørje. I 2007 etablerte de også en bedrift i Töksfors i Sverige hvor det er ca. 60 ansatte.

Flexit merker godt at folk blir stadig mer opptatt av et sunt og godt inn klima. Og underlig er det jo ikke. I store deler av året tilbringer vi nordmenn så mye som 90 prosent av vår tid innendørs. En tredel av tiden befinner vi oss på soveværelset. Astma- og allergiplager rammer stadig flere. – Luften i norske boliger er stort sett dårlig, men flere og flere velger en god løsning. 60 prosent av nye hus har gode innklimaløsninger. Energidirektivet fra EU ble satt ut i livet i 2006/2007 og omfatter også Norge som EØS-land. ”Det vil skjerpe kravene til inn klima og energibruk”, sier teknisk sjef Skogstad. Dette direktivet vil være med å påvirke kravene til mange av eksisterende produkt.

Det er også etterspørsel etter Flexits produkter i utlandet. Flexit har derfor skaffet seg en betydelig omsetning utenfor Norges grenser. Flexit er etablert med salgsselskaper i Sverige og Holland, og har distributører i Finland, Danmark, Tyskland, Baltikum og Polen.

Produktutviklingsstab som består av syv personer har tatt i bruk moderne teknologi med bl.a. 3D-DAK i konstruksjonsprosessen og har opparbeidet seg lang erfaring i utvikling av ventilasjonsaggregater. Flexit har eget stort laboratorium som er til stor hjelp både for produktutviklingsprosessen og produksjonsmessige stikkprøver. Her finnes bl.a. moderne utstyr for luft- og trykkmålinger, et avansert rom for kuldetester, samt et meget allsidig lyd måleutstyr. Sterk satsing på ny teknologi og økt kompetanse har gitt gode resultater.

En langsiktig og målrettet satsing inkluderer også oppfølging av verdien av å sikre seg patenterte produkter. Flexit har i sine aggregater en egenutviklet patentert termofuktvakt som løser styringen av anleggene i kulde på en meget optimal måte.

Økte krav om kvaliteten på innemiljøet er med på å gi mange nye og viktige utfordringer.

Flexit har klare mål. Det gjelder også innenfor markedsføringen. Profesjonell, langsiktig og systematisk bearbeiding av markedet er avgjørende for å lykkes. Flexit ønsker er å opptre profesjonelt på de ulike markedssegmenter, med klare strategier innenfor hvert segment. Flexit er blitt Norges største leverandør av ventilasjonsanlegg og sentralstøvsugere til private boliger. Markedsposisjonen er

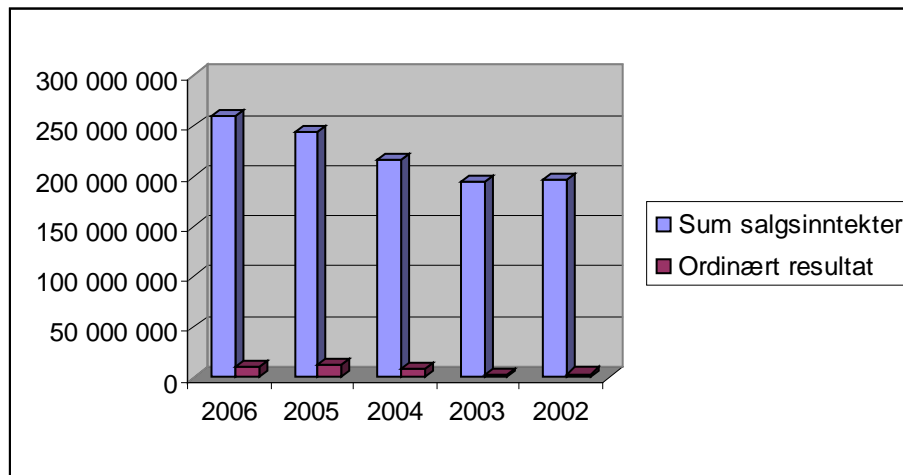
solid som følge av satsning på produktutvikling, bearbeiding av markedet og kvalitetssikring i alle ledd.

Organisering.

Flexit har en stab som daglig arbeider hardt og målbevisst for at Flexit skal kunne fortsette den positive og fremtidsrettede utviklingen.

Beslutningsgrunnlaget må være av høy kvalitet. Derfor legger Flexit vekt på å få relevant kunnskap gjennom markedsanalyser. Beslutninger er basert på kunnskap, viten og solid erfaring. Det er også samarbeidet med erfarne institutter og reklamebyrå som har inngående kjennskap til bransjen. Det er med på å sikre en helhetlig og troverdig markedskommunikasjon.

Omsetning - bedriftens nøkkeltall.



Figur: 4: Gjennomsnittelige nøkkeltall for Flexit AS.

Omsetningstallene de siste 5 årene er som følger:

2002: 197 millioner kroner, 2003: 196 millioner kroner, 2004: 218 millioner kroner, 2005: 247 millioner kroner og 2006: 262 millioner.

Så de er på god vei til å forlate SMB-kategorien.

Bedriften har i dag ingen direkte konkurrenter i Norge, men det finnes en i Sverige og en i Tyskland. Dette blir sett på som positivt og det fører til at bedriften må "være på hugget" for å kapre større andeler av markedet.

5.4 Bedrift 3. NB Engros AS, Narvik.

NB Engros i Narvik har gått mot strømmen. Mens andre blir kjøpt opp av eiere utenfra og blir filial i et konsern, har NB Engros gått motsatt vei, de har kjøpt opp bedrift, og etablert seg med filialer i nabobyene.

Daglig leder er Jens Petter Opshaug. Eier er Jens Petter Opshaug. Bedriften har 42 ansatte. Omsetningen i 2006 var 46,9 mill kroner, Driftsresultatet var samme året 1,5 millioner og årsresultatet var 1,1 millioner kroner.

1. november 2006 ble selskapet dobbelt så stort. Antall ansatte økte fra 21 til 42. Forretningen butikkmateriell i Bodø og Mo i Rana ble kjøpt. Fra tidligere har NB Engros etablert avdelingskontorer i Harstad og Sørreisa.

Organisering.

3 personer i styret. Daglig leder/eier er ikke medlem av styret. Men forbereder sakene til styret. Har møterett og forslagsrett i styret.

Ledergruppen består av daglig leder pluss lederne av de ulike avdelingene. 3 ledere: salg, butikk, kundeservise (ordretelefon, logistikk).

Kompetanse i styret:

Trude Bertnes, styreleder – har formell og realkompetanse innen logistikk og organisasjon.

Per Claudi, styremedlem – er en av de ”store” i kjedeselskapet NorEngros og har stor og viktig bransjekunnskap.

Geir Sakariassen, styremedlem – var daglig leder i det oppkjøpte firmaet i Bodø/Mo i Rana – ”Butikk Materiell”. Han kan bransjen svært godt. Han var også en svært viktig brikke i integrasjonsprosessen mellom de to bedriftene etter sammenslåingen av de to bedriftene.

Kompetanse ellers.

Ellers består staben i bedriften av en god kombinasjon av folk. Noen som har vært der lenge og andre som har vært der kortere tid. Ved nytilsetting legges de stor vekt på kompetanse. Alt etter hvilken jobb de skal gjøre legges det vekt på formell kompetanse og/eller real kompetanse innen bransjen. I en kunderelatert virksomhet er det også svært viktig med kompetanse på å kunne håndtere folk.

Produkt.

NB Engros produkt er ”Det utvidede produkt” NB Engros selger og leverer forbruksartikler med tilhørende kompetanse på en effektiv og konkurransedyktig måte.

I begrepet ”selger” ligger:

Kundeopfølging som skal sørge for at det er lett for kunden å ha varer tilgjengelig og at kunden skal føle seg verdsatt.

Med ”levere” mener NB Engros at man skal levere riktig vare og antall samt at varene skal leveres på riktig sted til riktig tid.

”Forbruksartikler” deler NB Engros inn i tre kategorier. Det er Storhusholdning, Kontor & Data og Emballasje.

Marked.

Bedriftens marked er hele Nordland i sør og Sør-Troms i nord.

Befolkningsgrunnet er på ca. 300.000 mennesker. Avstandene i regionen er store, over 100 mil fra Trønderlagsgrensen i sør til midtre Troms langs E 6, og E 10.

Sortimentet er på ca. 30.000 varetyper. De er fordelt på tre større varegrupper: emballasje, kontorrekvisita og storhusholdning.

Markedet er både privat og offentlig. I Narvik har bedriftene en eller annen relasjon til nesten hele næringslivet og til offentlig virksomhet.

Også i Bodø, Mo i Rana og Harstad begynner bedriften å få gode kontakter.

Lagerkapasiteten i Narvik er i dag på ca. 2.000 kvadratmeter. Bedriften satser på en dobling av lagerarealet etter at bedriften har sikret seg nabotomta.

Lagånd.

NB Engros har utrolig dyktig og kreativ gjeng i staben. Han beskriver de ansatte som den viktigste kapitalen i virksomheten.

Varene har ingen verdi om ikke folkene er rundt og skaper verdier.

Tillitsvalgt bekrefter at de ansatte føler seg verdsatt av sjefen.

Vi gjør mye artig sammen både på jobb og i fritiden. Det er et vanvittig godt miljø legger han til.

Bedriften har byttet firkantene på organisasjonskartet, med ovaler. Bedriften er heller sammenlignet med et fotballag med spisser, midtbane og forsvar.

Lederen, styret og de som utgjør ledelsen har han plassert på trenerbenken.

Selgerne er i angrep, de skal hente inn kunder, kundeservice er midtbanen, mens lagerarbeiderne er forsvaret inkl. målmannen.

Dersom noen skårer mål på oss har vi gjort en feil. Alle på laget kan bli flyttet dit de trengs når situasjonen krever det. Da kan også selgerne bli flyttet bak på midtbanen – eller tilbake til forsvaret – for å sikre at hele laget fungerer.

Slik vinner de markedsandeler. Det er først og fremst de større aktørene, de som ikke er så nær at de kan følge kundene opp personlig, som har måttet gi tapt mot laget fra Narvik.

Risikovillighet.

Bedriften har hele tiden hatt en vekststrategi. Eier og daglig leder er i den heldige situasjonen at han eier bedriften 100% gjennom holdingsselskapet NB Engros og eiendomselskapet Fagernes Handelssted AS.

Jens Petter Opshaug, har som både 100 % eier og daglig leder fullkontroll over selskapet. På denne bakgrunn kan han tillate seg å være tålmodig og slå til på de rette tidspunkt når organisasjonen er klar til å vokse videre, og når det dukker opp objekter som passer inn i porteføljen.

Jens Petter sier at de hele tiden ”skynder seg langsomt”. Han hevder at det er viktig å ikke vokse for fort.

Organisasjonen må hele tiden være klar til å ta et nytt steg, ellers risikerer vi å ikke å greie å levere det vi har forpliktet oss til eller har planlagt.

Det er først og fremst de små og mellomstore bedriftene vi lever av. Vi legger vekt på at kundene skal føle seg viktige. Dersom bedriften ikke klarer å levere kvalitet, er det ikke interessant for bedriften å vokse.

Vi er ”rigget” for å vokse, men bruker den tiden som er nødvendig.

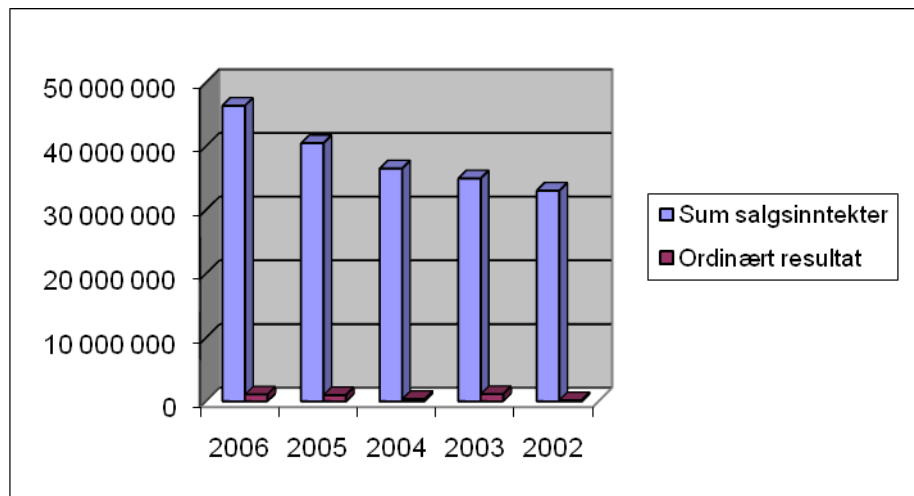
Investeringene som er gjort i selskapet er langsiktig – selv om det kanskje kunne vært raskere penger å tjene på kort sikt på å omplassere noe av dem.

Også når det gjelder investeringer er det viktig med ”stayerevne” i en bedrift som vil vokse.

Lokalt eide virksomheter (hele Nord-Norge) kan tilføre lokalsamfunnet verdier gjennom det lederen kaller de tre k`ene: kapital, kompetanse og kreativitet. Derfor er det synd at Narviks næringsliv i så stor grad er eid av utenforstående.

Bedriften må styrkes i Nord-Norge for at den skal kunne ta opp kampen mot andre store nasjonale og internasjonale firma som driver i samme bransje.

Omsetning - bedriftens nøkkeltall.



Figur: 5: Gjennomsnittelige nøkkeltall for NB Engros AS.

Eier og daglig leder forklarer ”stayerevne” som svært viktig for et selskap som NB Engros. ”Stayerevne” forklarer bedriftens utvikling.

Omsetningen de siste fem årene er som følger: 2002: 33,4 millioner kroner, 2003: 35,9 millioner kroner, 2004: 36,6 millioner kroner, 2005: 40,9 millioner kroner og 2006: 46,9 millioner kroner.

Bedriften eksporterer ikke varer.

Resultatet før finans og avskrivninger har i denne perioden lagt på mellom 0,8 millioner – 1,8 millioner kroner.

Aksjekapitalen er på 100.000 kroner.

Egenkapitalen har i perioden variert mellom 1,2 millioner kroner til 3,4 millioner kroner.

Antall ansatte var 16 i 2003 og 21 i 2006, for så å øke til 42 i 2007 (etter oppkjøpet av virksomheten i Bodø/Mo i Rana).

Jens Petter overtok bedriften i 1993. Siden da har omsetningen økt fra 10 millioner til fjorårets 47 millioner. I 2007 vil bedriften antagelig sprengte grensen på en omsetning på over 100 millioner.

5.5 Bedrift 4. KURAAS AS, Narvik

Dette er en familiebedrift, hvor bedriften eies og drives av Kjell Kuraas og Hans Kuraas som er brødre pluss Reidar Kuraas som er søskenbarn til de to andre. Det blir derfor litt spesielle kommandolinjer.

Bedriften er underlagt strenge regler fra EU som matproduksjonsbedrift.

Historie.

Bedriften ble etablert av deres felles bestefar, og fedrene deres overtok bedriften etter hvert. Kjell, Reidar og Hans er tredje generasjon som eier og driver virksomheten sammen.

Kuraas & Sønner ble etablert i 1926. Frem til 1997 var de etablert på Frydenlund i Narvik. Bedriften het Nord-Norsk kjøtt. Firmaet var 100 % familieeid frem til år 2000. Fram til 1997 drev de bare med nedskjæring av kjøtt. I ca. 70 år, frem til 1997, heter bedriften Nord-Norsk Kjøtt.

I slutten av 1990 tallet kom det vanskelige valget for Kuraas. Skulle bedriften fortsatt være bare lokaleid, eller skulle de gå inn i en landsdekkende kjede. Skulle de bygge ned eller øke betraktelig.

Dette var ikke en lett avgjørelse å gå inn i en kjede med en franchise avtale. Det har gått greit, men det har ikke bare vært positivt. Det å bli styrt fra en annen del av landet, og ikke Kuraas alene er ikke alltid like enkelt.

Men i 2000 kjøpte Spis Grillstad 34 % av Nord-Norsk Kjøtt. Og Kuraas fikk en franchise avtale med Spis Grillstad.

66 % av bedriften eies i dag av Hans, Reidar og Kjell Kuraas.

I dag er det som er igjen av firmaet Kuraas & Sønner bare et eiendomsselskap, som heter Kuraas A/S.

I 2002 flyttet de all virksomhet til Fagernes i nytt bygg.

Hovedtillitsvalgt og hovedverneombud heter Svein Erik Granli

Bedriften er underlagt strenge regler fra EU når det gjelder matproduksjon. Mattilsynet har en årlig gjennomgang av bedriften. Gjennom mattilsynet`s BRC-kontroll blir følgende kontrollert og godkjent:

- Varestrøm
- Personalflyt
- Produktkvalitet.

Hele internkontrollsystemet gjennomgås, og anlegget godkjennes.

Enkelte ganger godkjennes anlegget med pålegg om forbedringer innen enkelte ting. For eksempel film på rutene for å hindre glass i maten dersom det blir knust.

Kuraas var tidlig ute med å tilpasse bedriften til EU krav. Allerede tidlig på 1990-tallet bygde Kuraas om sin produksjonshall, slik at EU kravene ble oppfylt. I og med at de var så tidlig ute fikk de økonomisk støtte til ombyggingen fra flere hold, bl.a. fra Narvik kommune.

Kuraas eier ½ av HA på Mo (kjøttbedrift) som har 40 millioner i omsetning,

Organisering.

Toppleidelsen består av sjef – Reidar Kuraas som er arbeidende styreleder. Han er også fabrikk sjef, har ansvaret for innkjøp og bygget.

Kjell Kuraas – daglig leder og salg (salgssjef) – her krysses oppgavene med Runes oppgaver.

Hans Kuraas er produksjonssjef. Han er også salgssjef.

Oppgavene går en del over i hverandre, men dette fører aldri til noen problemer.

Terje Johansen og Kennet Kuraas har ansvaret for dagligvarebutikkene. Det bestilles elektronisk. Tidligere var de 6 personer ansatt med disse oppgavene. På grunn av data har man redusert ansatte fra 6 til 2.

Salgskonsulenter er det i dag få av. Endringen kom med samarbeid og sammenslåingen med Spis. Man går på nettet. Eventuelt leies det inn tjenester fra agenter (som tidligere har solgt for Grillstad).

Ordrepakking. Tidligere var de 8 ansatte (for 4 år siden). Nå er de 3 ansatte. Også disse går på nettet.

På søndagene får de inn hele slakt fra Trondheim. Dette er en del av varestrømmen til bedriften. Kjøttet oppvares i kjølerom til dagen etter.

Organisasjonen kan i 2007 beskrives slik:

Styret består av styreleder som er en av eierne i bedriften, samt de tre øvrige eierne pluss bedriftens økonom. Det er således fem personer i styret.

Ledergruppen består av fire personer og utgjør tre av de fire eierne pluss bedriftens økonom. Som vi ser er sammensetningen av ledergruppen og styret nesten identisk.

Det er 52 årsverk i bedriften.

25 % av de ansatte tilhører en krets av venner og familie av eierne /lederne.

Mange er læstadianere, som også er troen til grunnlegger av bedriften.

Samarbeidsklimaet er bra, men det er tøffe arbeidsforhold i bedriften. De ansatte arbeider i nedkjølte rom og det er tungt arbeid.

Det er stort skille mellom administrasjonen og de som jobber på gulvet. Vedtak blir tredd ned over hodene på de ansatte. Men alle sitter og spiser lunsj sammen.

Det blir ikke tatt avgjørelser uten at de involverte blir spurt. I hvert fall formennene er med og bestemmer ting.

Kompetanse.

Kompetansen i bedriften er erfaringsbasert. Ansettelse går på bekjentskap. Skaffer seg flinke folk gjennom bekjentskap. Å bruke A-etat tar tid, ikke særlig aktuelt av denne grunn.

Bedriftens styrke er at eierne har jobbet lenge i bransjen. Når det gjelder kompetanse hos ledelse så er det mye realkompetanse, men også en del formell kompetanse, som fagbrev og økonomiutdannelse. Styret består av eierne.

De ansattes kompetanse er variabel. Kjøttkjærerne trenger formell kompetanse. De må ha fagbrev. Ellers må man vel si at den formelle kompetansen i bedriften er liten, men det er mye realkompetanse. Bedriften har dyktige folk.

Man diskuterer med formennene om nytilsetting. ”Harmonisk lagspill”.

Produkt.

Produktet i bedriften Kuraas AS, Spis Grillstad er kjøttproduksjon, pakking og ekspedering. Grillkoteletter av svin, sommer koteletter, kebabkjøtt, pålegg, biff, fileer og nedskjæring av kjøtt.

Nedskjæring av kjøtt. Ikke alle i bransjen har dette.

Bedriften driver også med produksjon og pakking. Ikke alle i kjeden som driver med det.

Ikke alle virksomhetene innen Spiskjeden har nedskjæring av kjøtt heller. Det har de i Narvik.

Produksjon er naturligvis fordelt på alle i Spiskjeden.

Ikke alle har pakking, men Narvik gjør denne jobben. De ekspedering til hele landet, men hovedmarkedet er i Nord-Norge. Når det gjelder ekspedering er det Narvik og Brummunddal som gjør denne jobben i Spiskjeden.

Marked.

Markedet er hele landet, Bedriften leverer til hele landet.

De ekspedering til hele landet, men hovedmarkedet er Nord Norge.

Ekspederingsjobben innenfor kjeden finnes i Narvik og Brummunddal.

Risikovillighet.

I slutten av 1990 tallet kom det vanskelige valget for Kuraas. Skal bedriften fortsatt være bare lokaleid, eller skal bedriften gå inn i en landsdekkende kjede. Skulle de bygge ned eller øke betraktelig.

Dette var ikke en lett avgjørelse å gå inn i en kjede med en franchise avtale. Det har gått greit, men det har ikke bare vært positivt. Det å bli styrt fra en annen del av landet, og ikke Kuraas alene er ikke alltid like enkelt.

Det blir tatt en del avgjørelser som ikke er til det beste for Kuraas. For eksempel kan Spis gå ut med en kampanje på grillpølser i hele landet på for eksempel ICA. Dersom hele produksjonen ikke er tilstrekkelig til å dekke etterspørselen, må de kjøpe inn fra et annet sted, og disse innkjøpene kan være dyrere enn kampanjeprisen.

Utfordringen er blant annet at innprisen er styrt av Statens landbrukspriser på slakt.

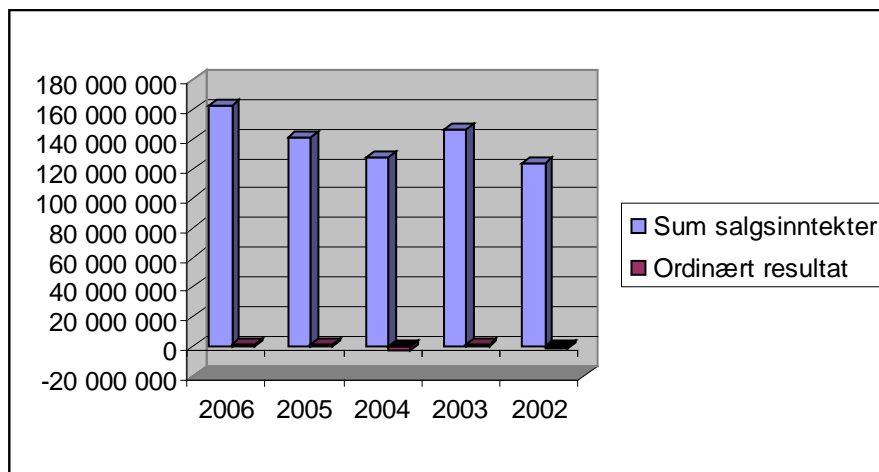
Det er hele tiden et enormt press fra dagligvarekjedene. Prisen er hele tiden svært presset selv om etterspørselen er stor direkte til butikk. Det store presset på pris og volum vil forsette. Det stilles store krav til bedriften på alle områder. Det er strenge regler, som tidligere nevnt, fra næringsmiddeltilsynet og økende krav fra kundene om leveringspunktighet i en landsdel som er preget av store utfordringer med hensyn til leveringsdyktighet på ferske kjøttvarer.

Risikoen for Kuraas er å miste levering av flere tonn med varer fordi de var 10 øre for dyr. Kjøttbransjen er en tøff bransje.

Bedriften er ikke noe spesielt risikovillig bedrift. Det store skrittet var å inngå et samarbeid med Spis også sikre tryggheten. Innkjøpsavtaler blir inngått i Oslo. Bedriften ble på slutten av 1996 RBC-godkjent.

Bedriften går ikke i gang med noe uten at det er 99% sikker på at dette vil gå bra.

Omsetning - bedriftens nøkkeltall.



Figur 6: Gjennomsnittelige nøkkeltall for Kuraas AS.

Omsetningen i 2007 ser ut til å bli på ca. 170 millioner.

Omsetningstallene de siste 5 årene er som følger:

2002: 124 millioner kroner, 2003: 146 millioner kroner, 2004: 127 millioner kroner, 2005: 141 millioner kroner og 2006: 163 millioner kroner.

Det som er spesielt i denne bedriften er at alle aksjonærene, bortsett fra Spis, er arbeidende aksjonærer. Spørsmål om avkastning blir derfor behandlet annerledes enn i mange andre bedrifter hvor eierne stiller krav til avkastning. Eieren er mest opptatt av en sunn lokal bedrift, hvor folk skal trives. Bedriften skal selvfølgelig gå med overskudd, men like viktig er at bedriften skal gi trygge arbeidsplasser i lokalsamfunnet.

Omsetningen i 2006 ble høyere enn budsjettet. Bedriften er inne i en positiv trend. Denne utviklingen ser ut til å fortsette.

6.0 ANALYSE.

6.1 Gjennomføring av intervjuene.

Intervjuene fra de åtte informantene, i de fire bedriftene, ble utskrevet først da alle intervjuene var ferdig gjennomført. Dette ble gjort for ikke å la oss bli påvirket av forutgående intervju i neste intervjusituasjon. Selv om vi benyttet oss av intervjuguide, kunne tolkningen av et utsagn bli påvirket av spørsmålsstillingen i neste intervju.

Alle intervjuene startet med å gjenta formålet med intervjuet. Vi spurte om informanten ville bli forstyrret i situasjonen om det ble gjort notater, og det ble opplyst om at informantene kunne be om pauser underveis. Intervjuguiden inneholdt det vi skulle snakke om, men ikke nødvendigvis i samme rekkefølge. Intervjuguiden var blitt gitt til dem tidligere.

Vi opplyste videre at det viktigste var at informanten fikk frem det de virkelig mente, og at vi hadde en god dialog og flyt i samtalen.

De fikk også informasjon om at det kunne bli behov for å stille tilleggsspørsmål knyttet til intervjuguiden. Videre ba vi om tillatelse til å kunne ta kontakt med dem igjen på et senere tidspunkt, dersom vi trengte nærmere forklaring på noe som var sagt. Alle ga sitt samtykke til det.

Informantene fikk også anledning til å stille spørsmål før start.

Noen av informantene var trygge og avslappet under hele intervjuet, mens andre tydeligvis følte seg noe ubekvem i situasjonen. Etter hvert slappet også disse mer av. Vi fikk et klart inntrykk av at informantene ga oss ærlige svar, og at vi forsto hverandre godt.

Intervjuene ble gjennomført i bedriftenes bygninger. Når det gjaldt de tillitsvalgte ble intervjuene gjennomført på et nøytralt møterom. Det samme gjaldt for lederne med unntak av to av lederne som foretrakk å bli intervjuet på sine kontorer.

Vi markerte tydelig når intervjuene startet, og når de ble avsluttet.

Oppsummert må vi kunne si at alle intervjuene ble gjennomført i en god atmosfære. Vi som forskere følte at vi hadde stort utbytte av informasjonen som kom frem under intervjuene.

6.2 Analyse og diskusjon.

Vi har valgt å foreta en analyse av om våre bedrifter kan betegnes som vellykkede bedrifter. Videre har vi analysert om vektlegging av motivasjon, den humane kapitalen og den sosiale kapitalen i bedriftene har noen betydning for at bedriftene går bra.

Under analysen i punkt 6.3 er bedriftene kalt bedrift A, B, C og D. Dette for å anonymisere dem. Vi mener at en anonymisering er viktig på grunn av at bedriftene fortsatt skal ha tillit til oss som forskere.

6.2.1 Har våre utvalgte bedrifter gode resultater? Er de såkalte vellykkede bedrifter?

6.2.1.1 Vellykkethet!

For bedriftene dreier det seg selvfølgelig om å tjene penger. Gulli (1998).

Norges Industriforbund (1985?) definerer "vellykkethet" som bedrifter som har et resultat på minst 10 % av omsetningen.

Ingen av våre bedrifter har et resultat som er i nærheten av 10 % av omsetningen. Likevel oppfatter bedriftene seg selv som vellykket. Lokalmiljøet regner dem også som vellykkede bedrifter.

Bedrift	Omsetning 2003. Mill. NOK.	Omsetning 2006. Mill. NOK.	Vekst i omsetning i %.
Flexit AS	196	262	33,7%
NB Engros AS	35,4	46,9	32,5%
Biobe AS	54,3	68,8	26,7%
Kuraas AS	146	163	11,6%

Tabell 3: Case-bedriftenes omsetningvekst.

Omsetningen har økt mellom 11,5 til 66 millioner. Dersom vi tar med 2007 ligger en av bedriftene an til å tredoble omsetningen i løpet av de siste 5 årene. Ingen av bedriftene har hatt "røde" tall de siste fem årene.

Alle fire bedriftene jobber i et tøft marked med hard konkurranse. De er presset på pris. To av bedriftene har et bredt sortiment, mens de to andre har valgt en annen strategi ved å ”spisse” varetilbudet.

Alle bedriftene har vært 100 % familieeide siden de startet opp. De opprinnelige eierne sitter fremdeles med mellom 100 % og 67 % av aksjene i bedriften. De er i liten grad opptatt av aksjeutbytte, men de legger stor vekt på å ha en veldrevet bedrift som legger igjen verdier i lokalsamfunnet. Bedriftene skal selvfølgelig gå med overskudd, men like viktig for dem er det at bedriften gir trygge arbeidsplasser i lokalsamfunnet.

Til tross for at overfornevnte teori om vellykkethet ikke passer på våre fire utvalgte bedriftene, så vil vi likevel anse dem som vellykkede SMB`er i norsk målestokk.

6.2.1.2 Kriterier som er viktig for å kunne lykkes.

Peters og Waterman jr. (1984), skriver at det gjelder å bli mer **motivert**, å bli bedre markedsførere, å forbedre arbeidsforholdene til varig forbedring, eller å bygge opp en eller annen ferdighet som selskapet ikke har. Bedriftene må ha en egen strategi for å få til et verdifelleskap og en felles forståelse for hva som er viktig for bedriften. Det dreier seg om produktivitet gjennom mennesker. De fremragende selskaper krever ekstraordinær innsats fra den vanlige medarbeider.

Han sier videre at gode økonomiske resultat er blant annet avhengig av tilfredse medarbeidere. Man er videre avhengig av et godt arbeidsmiljø, god kompetanse, sunn økonomi og lavt sykefravær, En liten administrasjon er et pluss, og selvfølgelig er høy produktivitet viktig for å kunne lykkes som bedrift.

Alle de fire bedriftene har relativt små administrasjoner. De har mellom 4 – 6 personer i ledelsen.

Alle de fire bedriftene har en sunn økonomi, med god økonomioppfølging. De har alle fire vært bevist på at det å vokse for fort kan føre til problemer. En av lederne uttalte:

”Vi er jordnære og nøkterne folk. Vi liker å lage resultater uten for mye blæst”.

Bedriftslederne i stort sett fornøyd med produktiviteten i bedriften. Men en av lederne sier:

”Produksjonseffektivitet må vi bli bedre på. Du vet, vi er et høykostland. Det koster å ha folk i arbeide. Og da må vi være mye mer aktiv. Vi må automatisere mer. Og så må vi være jævlig god på salg. Vi må skaffe oss de beste kundene. Men at vi helt klart må bli mer produksjonseffektive og automatisere alt vi kan, det er jeg ikke i tvil om”.

Ingen av dem føler at de tar unødvendige risikoer. De er forsiktede. En av lederne sier:

”Vi har hatt muligheter, men som bedrift var ikke klar, fordi organisasjonen ikke var klar”.

Og han sier videre:

”Skomaker bli ved din lest. Flere har spurt om vi ikke kunne starte med kontormøbler, kopieringsmaskiner, men vi har foreløpig ikke gått inn på disse produktene. Det er viktig å vite hva vi egentlig skal drive med”.

Eller som en av de andre lederne sier at:

”Bedriften går ikke i gang med noe uten at det er 99% sikker på at dette vil gå bra”.

Disse uttalelsene er helt typisk for de fire bedriftene. Videre har ingen av bedriftene noe unormalt høyt sykefravær.

På bakgrunn av kriteriene som Peters og Waterman jr. (1984) mener bør være på plass, ser vi at forholdene så langt burde ligge til rette for våre fire bedrifter til å lykkes. Da har vi riktignok ikke sett på problemstillingene rundt motivasjon, human- og sosialkapital, som vi kommer tilbake til.

6.2.1.3 Komplementært styre og lederteam, nettverk med videre.

Holgensen og Lillebo (2002) støtter opp om Peters og Waterman jr. (1984) teori. De gir de oss en presentasjon av hvilke forhold som er viktig for å lykkes. De mener at komplementært styre og lederteam når det gjelder kompetanse er viktig. Videre er det viktig med en klar forståelse for sin bransje og sin posisjonering i markedet. Å ha et nettverk som kilde til ressurser er viktig. De hevder at et nettverk er avgjørende for dypere bransjeforståelse. Ellers er det viktig at man klarer å skape en vinnerkultur i bedriften. For å mestre en organisatorisk vekst, må ledelsen komme med de rette stimuli og impulser. Dette må gjøres for at organisasjonen skal være samstemt med de utfordringer den står overfor.

To av bedriftene er bevisste når det gjelder å satse på et komplementært styre. En av disse to er svært bevisst på dette. De to andre bedriftene er mest opptatt av at eierne beholder hele kontrollen over selskapet. En av de har spesielle vedtekter på dette området. De to eierne hver har dobbelstemme i styret, som er på fem medlemmer. På denne måten har de vetorett i styret.

Vi mener at de som tør å satse på eksterne medlemmer i styret får tilført ”gratis” verdifull kompetanse inn i bedriften. Dette er viktig i et langsiktig perspektiv.

Alle fire bedriftene har en klar forståelse for sin bransje og sin plassering i markedet. To av bedriftene er på vei enn i en internasjonaliseringsfase, mens de to andre holder seg til hjemmemarkedet.

Våre fire utvalgte bedrifter har i varierende grad en bevisst politikk når det gjelder å bygge nettverk, å motivere sine ansatte og å skape en vinnerkultur. Når det gjelder nettverk må man skille mellom interne nettverk, som har sammenheng med det å skape en vinnerkultur, og eksterne nettverk.

To av våre bedrifter har gått inn i ”faste” eksterne nettverk. Den ene bedriften er med i en landsdekkende kjede som tar seg av innkjøp med videre, mens den andre bedriften har inngått en franchise avtale med andre fra samme bransje. På den måten har de fått opp volumet, og de har fått muligheter til å presse prisene ned

De to andre bedriftene har også bygget eksterne nettverk.

Alle de fire bedriftene har benyttet seg av de mulighetene de har hatt til oppkjøp. På den måten har de sikret seg markedsandeler, samtidig som de bygger eksterne nettverk.

Bedriftene er opptatt av å bygge eksterne nettverk. Bedriftene selv mener at dette er viktig.

6.2.2 Motivasjon.

Hva gjør våre fire bedrifter for å øke motivasjonen hos de ansatte?

Ingen av de fire bedriftene operer med prestasjonslønnssystem. Lønna er regulert etter tariffen i bransjen uansett om de ansatte er organisert eller ikke. Overtid er personavhengig. Men overtid blir ikke brukt i tide og utide i noen av bedriftene.

Bortsett fra i en av bedriftene, oppfatter de tillitsvalgte bedriften som ryddig.

En tillitsvalgte sier at:

”Min jobb er veldig selvstendig og fri, bare jeg gjør det jeg skal. Det er masse å gjøre. Blant annet må man hele tiden vurdere nye løsninger for at logistikken skal gå ”smertefritt”.

En annen av de tillitsvalgte sier:

”Jeg rapporterer ikke til noen jeg. Men jeg har jo produksjonssjef rundt meg her. Det går på det muntlige. Skriver aldri noe til han”.

En av lederne sier

”Det er jo det. Det er ikke jeg som gjør jobben. Det er gjengen som gjør jobben. Men da må de være motivert for å gjøre jobben”.

I tre av bedriftene jobber de ansatte selvstendig. Det som er viktig for bedriften er at jobben blir gjort. Det er små administrasjoner og ”kort vei” fra arbeidstaker til sjef. Stillingsbeskrivelse i disse bedriftene er laget for de fleste ansatte. Jobb, ansvar og stillingsbeskrivelse er ganske overensstemmende. De har en uformell tone seg imellom.

Særlig i en av bedriftene er man bevisst på å delegering til og ansvarliggjøring av de ansatte. De ansatte i denne bedriften oppfatter situasjonen slik at de har tillit og respekt. Forholdene ligger til rette for at de ansatte skal føle ansvar for bedriften og sin arbeidssituasjon.

I den fjerde bedriften har ledelsen og den tillitsvalgte forskjellig syn på hvordan ting skjer. I denne bedriften er det litt spesielle kommandolinjer som til tider kan oppfattes som uklare.

Lederen hevder at:

”Vi har fornøyde ansatte. Det er gull verdt”.

Mens den tillitsvalgte på sin side sier at:

”Bedriften er for mye detaljstyret. Potensialet i bedriften er ikke utnyttet godt nok”.

Han sier videre at han er avhengig av tillit, men at han i altfor lite grad blir hørt i bedriften. Motiveringen for å ta initiativ og ansvar for sin jobb kunne vært bedre.

I teorien hevdes det at motivasjonen til å gjøre en god jobb hos de ansatte må komme innenfra. De ansatte må stimuleres og ikke kontrolleres. Ledere som viser sine ansatte respekt, tillit, vennlighet, tålmodighet og ansvarliggjør dem gjennom økt frihet. Prestasjonsvurdering og kontroll bygger ikke opp om motivasjon. Glasser (1998) som støttes av Demming (1986) og av Kaufmann (2005)

Mistillit og kontroll skaper byråkrati og koster mange penger. Et velfungerende samfunn derimot, er et samfunn der alle har ansvar for samfunnet, sine medmennesker, for samhandlingen mellom mennesker og samhandling mellom mennesker og staten er preget av tillit. Slike forhold gjør samfunnet bedre,

smidigere og mer effektivt sier Svendsen og Svendsen (2007). De samme synspunktene er overførbare til en bedrift.

Våre bedrifter følger langt på vei opp kriteriene i som motivasjonsteorien mener må til for å øke de ansattes motivasjon til å gjøre en god jobb. Vår vurdering er at de fleste ansatte i de fire bedriftene ikke føler at de blir kontrollert. De føler at de har et selvstendig ansvar for sin jobb, og at de ikke blir unødvendig kontrollert. Forholdene ligger til rette for å øke motiveringen i bedriftene, men kun en av bedriftene har en bevisst politikk til dette.

6.2.3 Human kapital.

De ansattes kompetanse kan forenklet defineres som hovedingrediensen i en bedrifts humane kapital.

Forfatteren Grønner (2005) sier at "Humankapital" er en betydelig ressurs for en bedrift og han viser til Odd Nordhaug, 2004 som sier at kompetanse er "kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid".

Man skiller mellom kompetanseelementene, som kunnskap, ferdigheter (ofte erfaring) og fysiske hjelpemidler, og kompetansetyper, som basiskompetanse, distinkt kompetanse, ekstern kompetanse og kjernekompetanse.

Aslesen, Grytli, Isaksen, Jordfald, Langeland & Spilling (1998) hevder at blant annet kompetanse i arbeidsstokken er en viktig faktor for å få til innovasjon og andre forbedringsprosesser.

Basiskompetansen er kompetansen alle bedrifter i en bransje må inneha. Dette er viktig for å kunne operere lønnsomt innenfor bransjen og tilfredsstille kundene på en god måte, sier Tregoe og Zimmerman (1980).

Nedenfor vil vi komme inn på, våre utvalgte bedrifters, kompetanse fordelt på formell kompetanse og erfaringsferdigheter samt rekruttering og fysiske hjelpemidler.

6.2.3.1 Kompetansenivå.

Alle fire bedrifter mener at kompetansenivået er tilfredsstillende. Men alle sier at de kunne ønske seg mer kompetanse. Dette viser at de har et bevisst forhold til viktigheten av å ha kompetanse i bedriften. Men det å gjennomføre dette i praksis ser ut til å være vanskelig for to av bedriftene.

De fleste som er i produksjonen, og har rutineoppgaver, har liten formell kompetanse, men til gjengjeld har de erfaringsbasert kompetanse (livets skole). En av lederne slår fast at kompetanse er viktig slik at man skjønner prosessene. Han mener at det ikke alltid er nok å bare kunne dem.

”Vi er nødt til å effektivisere. Vi må gjøre ting på en smartere måte”, sier en av lederne. For å få dette til kreves kunnskap.

To av bedriftene driver med kurs og intern opplæring av sine ansatte. En av bedriftene har opplæringsplaner, men dette er kun på det muntlige stadiet. Blant annet ønsker denne bedriften flere med fagbrev.

Arbeidsmarkedet er presset og alle er redd for å miste nøkkelpersonell. I ledelsen har mange formell kompetanse, men i to av bedriftene er lederne likevel ikke særlig opptatt av kompetanse. En av de uttalte at:

”Jeg er en halvstudert røver”.

Denne uttalelsen er ganske typisk for disse to bedriftene.

En av de andre lederne sier at:

”Det er klart at vi måtte utvikle kompetanse på flere områder. Både det å virkelig forstå og se litt inn i ”glasskula” rundt løsninger, men også gjøre tekniske løsninger og produkter som dekker behovene. For å forstå den koblingen der så kreves det kompetanse på flere områder”.

Kompetanse på flere områder innen produktutviklingsprosesser, kundebehov, logistikk, IT og de konkrete produkter er viktig for bedriftene.

Selv om to av bedriftene ikke har noen klar personalpolitikk når det gjelder kompetanse, viser det seg at bedriftene har vært, og er i et konstant kompetansebehov. Dette grunnet den rivende teknologiske utviklingen og forandring internt.

I to av bedriftene er de ansatte misfornøyd med sin kompetanse i IT. Det er dårlig med opplæring. De ønsker kurs.

Alle fire mener at det er viktig å satse på folk som har erfaring fra bransjen. Og at det er viktig å få slike folk inn i styret og/eller inn i lederteamet.

En god kombinasjon av folk er viktig. De ønsker seg noen som har vært der lenge og andre som har vært der kortere tid, men som har med seg en god ballast;

Bedriftene synes at det er viktig med erfaringsbasert kompetanse. Dette bekreftes også av Tregoe og Zimmermann (1980) som sier at kunnskapen ikke trenger å være teoretisk forankret, men den må være nedskrevet eller på annen måte kodet slik at den er mentalt overførbar til andre.

Kunnskap kan altså være ferdigheter som ofte baserer seg på erfaring. Dette er den "tause kunnskapen" i en bedrift.

Med ferdigheter forstår man erfaringsbasert, intuitiv forståelse av et område. Dette kan være en innlært sekvens av handlinger hvor beslutninger og valg ligger innebygd i sekvensen.

Når det gjelder ferdigheter skiller man mellom individuelle og kollektive ferdigheter. Ferdigheter kan være det samme som "rutiner".

Et eksempel på en slik kollektiv ferdighet kan være samarbeidsmønsteret rundt en produksjonslinje. Måten man formidler beskjeder på, rekkefølgen i operasjoner, tilretteleggingen, etc. er en slags "lagring av gode erfaringer", en kollektiv ferdighet man har opparbeidet seg over tid.

Basiskompetansen er god i alle fire bedriftene. De har vært lenge i bransjen. Det at de har vært familieeide i flere generasjoner har sørget for kontinuerlig overføring av kunnskap om bedriften og bransjen fra generasjon til generasjon. Dette betyr imidlertid ikke nødvendigvis at man gjør de riktige tingene.

Reve og Jakobsen (2001) sier at "en næringsklynges *kraft* kan måles ved å studere innovasjonsaktiviteten og investeringer som gjøres i kompetanseoppbygging. Er disse relativt høye, er det fordi aktørene har tro på fremtiden". Man bygger opp den humane kapitalen.

Det man kan si om våre fire bedrifter er at to av bedriftene er opptatt av å bygge opp den formelle kompetansen, mens de to andre ikke har noen bevist politikk på dette området. Kunnskapsmassen er ikke tydelig i disse bedriftene. Imidlertid er mange av arbeidsoppgavene i bedriftene preget av rutinearbeid. Det er all grunn til å tro at disse bedriftene har opparbeidet seg mye kunnskap basert på erfaringsbaserte ferdigheter. En av bedriftene skaffer seg flinke folk gjennom bekjentskaper. Det viktigste for dem er at arbeidstakerne er flinke og arbeidsomme. Til en viss grad stiller de krav til kompetanse avhengig av hvilken jobb den ansatte skal utføre. Referanser sjekkes nøye.

I begge disse bedriftene tar de inn arbeidstakere på kontrakt. I en av bedriftene er de som er ansatt på kontrakt utlendinger fra Øst Europa og Asia. Det stilles ikke krav til kunnskaper hos disse. Det viktigste er at de kan jobbe.

Vi antar at bedriftene vil kunne øke sin produktivitet ved å ha en klarere strategi på kunnskapsøkning innenfor bedriftens fagområder som logistikk, EU- regler med mer.

Etter Reve og Jakobsen (2001) skulle man tro at de to bedriftene som ikke har en bevist personalpolitikk når det gjelder kompetanse heller ikke har noen tro på fremtiden. Det er imidlertid ingenting som tyder på det. Samfunnet forandrer seg, og det samme gjør kravene til kunnskap, og dette kan bli avgjørende for fremtiden for disse bedriftene.

6.2.3.2 Rekruttering.

Når det gjelder rekruttering har flere av bedriftene dårlig erfaring med å benytte seg av profesjonelle rekrutteringsbyrå. De synes at det er bedre med egne rutiner for å skaffe seg nye medarbeidere. De kjenner folk og legger ut annonser i lokalavisene. De foretar intervju av søkerne selv.

Noen benytter seg av innleie av folk på kontrakt. De fleste av de ansatte liker ikke denne praksisen.

To av bedriftene er redd for å miste viktige medarbeidere.

Vikarbyrå blir benyttet til de ufaglærte stillingene. Dette i motsetning til stillingene høyere oppe i systemet, hvor man av og til må benytte seg av "head hunting". Bedriftene er ikke spesielt fornøyd med "head hunting" firmaer.

I en av bedriftene sliter man med nyrekruttering. Man har ingen bevisst politikk på dette området. Det kan være vanskelig å få tak i dyktige folk innen spesialområdene. Ledelsen har imidlertid en annen oppfatning. De mener at formennene er med i diskusjonen om nytilsetting, og at bedriften har et harmonisk lagspill når det gjelder nytilsetting.

I denne bedriften har ingen prosedyre på nytilsetting.

Man annonserer ikke selv om det er mangel på fagfolk i dette yrket.

Noen kommer fra arbeidskontoret, får prøve seg, men ofte blir det med det.

Noen får akutt senebetennelse og vondt i ryggen.

Forventninger til en nyansatt kan noen ganger være skuffende. Arbeidet er fysisk tøft og det kan oppleves som ubehagelig med de lave temperaturene i arbeidslokalene.

I en av de andre bedriftene er man tilfreds med kompetansenivået, men de kunne gjerne ønsket seg flere med kompetanse.

De fleste av arbeiderne i produksjonen har enorm erfaring. De har mistet noen som de mente var nøkkelpersoner og var redd for hvordan det skulle gå. Det går så det "suser" allikevel.

Bedriften må av og til benytte seg av innleid arbeidskraft. Men det er på prosjekt.

I intervjuene avslører at bare en av bedriftene har en forholdsvis bevist strategi når det gjelder å rekruttere folk med formell utdanning. Dette gjelder både ledelsen og de andre ansatte i bedriften. Tre av bedriftene er kun opptatt av formell kompetanse i forbindelse med spesielle arbeidsoppgaver som fagbrev for kjøttkjærere og en økonom i ledelsen. Ellers er det til dels mye ufaglært arbeidskraft i disse bedriftene.

Bedriften som har en bevist personalpolitikk når det gjelder krav til kompetanse ved nyrekruttering er opptatt av å få kompetanse i den verdikjeden de er i og muligheter for ”backing” på jobben dersom en av de ansatte er borte.. De rekrutterer folk med kompetanse innenfor de oppgavene som skal gjøres, men personlige egenskaper teller også. Skjer det noe med innkjøpsjefen skal det være en som kan ta ansvaret.

6.2.3.3 Fysiske hjelpemidler.

Fysiske hjelpemidler, som maskiner, utstyr, laboratorier, software (programvare) og lignende, kan også være kompetanse i en bedrift.

Som forventet var samtlige bedriftene relativt oppegående på data. De følger opp med moderne utstyr som kan effektivisere bedriften. De har et bevist forhold til dette.

Tre av bedriftene benytter seg av flere datasystemer, men en av dem har klart å koordinere alle oppgavene i et system.

En bedrift hadde investert 25 mill i IT de siste to årene.

En annen bedrift hadde investert over 15 mill i den senere tid.

Det ser ut til at bedriftene har det de trenger når det gjelder IT. En av lederne uttalte at:

”Visse ting skal man helst ikke være foruten”

Man kan trekke den slutningen at alle fire bedriftene mente de var godt utstyrt og oppdatert når det gjelder fysiske hjelpemidler. Imidlertid mente tillitsvalgte i to av bedriftene at mer moderne utstyr ville øke produksjonen, og gjøre arbeidet lettere for de ansatte. Ledelsen i de samme to bedriftene hadde en annen oppfatning av saken.

En av lederne uttalte at:

”Mennesket i bedriften er alfa og omega for å få til gode resultater. Men maskinene blir mer og mer viktig. Det er svært viktig å ha flinke folk til å styre maskinene. Vi deler inn de ansatte i de som håndterer kompliserte maskiner og de som ikke gjør det. Her trenger man forskjellig kompetanse”.

6.2.4 Sosial kapital.

Sosialkapital kan defineres som ”relationships matter” eller relasjoner som betyr noe. Field (2003)

Ved å lage forbindelser (kontakter) med hverandre, og at de klarer å beholde denne kontakten over tid, blir folk i stand til å arbeide sammen og motta ting de ellers enten ikke kan motta eller bare kan motta med stor vanskelighet.

.De fleste som skriver om sosial kapital, som Bourdieu (1986), Coleman (1988) og Putnam (1996) er enige om er at sosial kapital består av personlige forbindelser og personrelatert samhandling sammen med felles regler og verdier som vi assosierer med våre forbindelser.

”Sosial kapital er summen av ressurser, reelle eller virkelige, som vokser hos et individ eller gruppe i kraft av å skape et varig nettverk av mer eller mindre institusjonaliserte forbindelser med felles kjennetegn og anerkjennelse”. (Bourdieu og Wacquant 1992:119).

Begrepet sosial kapital gir en slags forståelse av at relasjoner og verdier er viktige faktorer når man skal forklare strukturer og oppførsel.

Putnam (1993) gir tilnærmet samme definisjon av begrepet, og sier:

”Ved sosial kapital mener jeg utvikling av det sosiale liv i bedriften, - Nettverksbygging, sosiale normer og tillit (lojalitet). Dette vil gjøre deltakerne i stand til mer effektiv samhandling slik at man kan nå de felles mål”, (Putnam 1996:56).

Dette etterlater oss tre viktige ingredienser i innholdet i begrepet sosial kapital nemlig nettverk og normer sammen med tillit.

Dette støttes av Hansen og Tjerbo i deres rapport (2003).

”Kjernen i disse teoriene er at sterke sosiale nettverk mellom borgerne – enten disse nettverk er formet gjennom formelle organisasjoner eller mer uformelle sosiale relasjoner – genererer tillit og samarbeid mellom borgerne, og dermed til økt samfunnsengasjement og økt evne til kollektiv handling”.

6.2.4.1 Nettverk.

Som tidligere nevnt hevder Fields (2003:51) og Halpern (2005) at det er dokumentert at sosiale nettverk er viktig når det gjelder vekst i en bedrift og fører til økonomisk produktivitet. Og forfatterne Svendsen og Svendsen (2007) viser hvordan sosial kapital er en av de viktigste produksjonsfaktorene i det danske samfunnet.

For en bedrift bør det derfor være viktig å ha et bevist forhold til hva som skal til for at bedriften skal få til et sosialt nettverk og at de ansatte skal dra "lasset sammen".

På bakgrunn av intervjuene, er det grunn til å trekke den slutningen at ansettelsesforholdet har betydning for tryggheten og trivselen i en bedrift. To av bedriftene benytter seg av ansatte på kontrakt, men de ansatte misliker dette. Arbeidsstokken blir ikke helhetlig. Følelsen av å dra "lasset" sammen blir borte. Arbeidsvilkårene blir for forskjellige. I en av bedriftene har man ytterligere et element, nemlig ansettelse av mange fra familie og venner med et religiøst verdifelleskap. I denne bedriften føler arbeidsstokken seg delt i tre. En del består av utlendinger som jobber i korte perioder med lange arbeidsdager. De er kun opptatt av å tjene mest mulig penger. Den andre delen er de som kommer fra eiers familie og venner og som har et religiøst fellesskap. Tilslutt har vi resten av arbeidsstokken, som har helt andre behov for fellesskap. Dette behovet blir ikke skikkelig ivaretatt i denne bedriften.

Nettverk skapes også ved å ha felles sosial arena. Det å reise vekk sammen, ta en overnatting på et hotell, diskutere sammen og å være med på å sette felles mål er positivt for en bedrift.

I alle de fire bedriftene tar lederne seg tid til å prate med folk. I tre av bedriftene brukes mye tid, og lederne legger stor vekt på å ha en god kontakt med sine ansatte. De sier at dette er deres lederstil. Man skal være tilgjengelig for sine ansatte. Det er ikke bare jobb man snakker om, men også om personlige ting. En av lederne uttalte:

"Det ikke bare bør, men må være det. Skal du lykkes med dette her, så må du ha folk som er villige til å ta et tak, både uten om det vanlige, og der har vi hatt jævnlig bra folk til. Og så går jo den tiden med at jeg går rundt i bedriften og snakker litt med folk og ser hvordan det går og spør hvordan folk har det. Ja, det går noe, en god del tid".

I tidligere tider ble de ansatte utrygg når lederen tok kontakt med dem. En moderne leder legger imidlertid stor vekt på å få kontakt med de ansatte – en ”walking around” lederstil. En av de tillitsvalgte uttalte at:

”Kom direktøren ned i den perioden da jeg begynte her for 14 år siden, så var det skummelt. Men det er det ikke lengre. Han slår av en prat”.

De ansatte mener at det er viktig med felles arena hvor man kan prate både om jobb og sosialt. Dette kan være felles arrangement som julebord, felles spiserom, allmøter og kaffe pauser. I tre av bedriftene føler de ansatte det som om de er en stor familie.

I en av bedriftene legges det bevisst stor vekt på felles sosiale arenaer for de ansatte. De møtes for eksempel, en torsdag i måneden. Da har de salgsmøte fra kl. 13.00 – kl. 20,00. De som møtes er de faglig ansvarlige i bedriften pluss leverandørene. Etterpå går de på byen og tar en øl sammen, bowler eller spiller paintball.

Et annet sosialt tiltak i den samme bedriften er at ansatte er med i noe de kaller ”Kick off”. Ansatte fra denne bedriften og andre bedrifter fra samme bransje, i denne regionen, møtes og spiller fotball og volleyball en gang i året.

I 2008 skal dette arrangeres i hjembyen til denne bedriften. Dette arrangeres av og for de ansatte. Noen er ikke med å spiller, men er publikum. Samme bedrift reiser årlig på tur med de ansatte.

Når det gjelder samarbeidsklimate mener alle at man må jobbe med saken. Et av problemene når det gjelder samarbeid er at folk ikke tåler kritikk. Dette gjelder begge veier.

I to av bedriftene har de ansatte styrerepresentanter. Dette mener de er svært positivt for samarbeidsklimaet i bedriften.

Det ser ut til at det er en sammenheng mellom det de ansatte oppfatter som en demokratisk styringsform, og det at de samtidig opplever at ledelsen er lydhør for deres innspill. På bakgrunn av intervjuene oppfatter flere at de ikke blir belønnet når man tar ansvar. Det gis ikke bonus for ekstra innsats. Bedriften premierer ikke initiativ.

Flere påpeker at et godt arbeidsmiljø er viktig for samarbeidsklimaet.

At bedriften har klare mål og at disse er synliggjort for de ansatte har også betydning for samarbeidsklimaet. Gjennom intervjuene viser det seg at de ansatte synes det er viktig at de vet hva som foregår i bedriften. Dette bygger opp om ”eiendomsforholdet” til arbeidsplassen.

De ansatte får innblikk i en del av bedriftens spilleregler (normer), ved at de har kunnskap om hva bedriften holder på med.

En av bedriftene bruker visjonen om at bedriften er som et fotballag. En slik visjon forteller mye om bedriftens holdninger til og vektlegging av sosial kapital. Man skal ”spille hverandre god”. Bedriften bruker mye både tid og penger på å bygge og vedlikeholde ”lagånd”. De beskriver bedriften slik: Ledelsen og styret sitter på treningsbenken. Salgsavdelingen er angriperne. Administrasjon og sentralbord er midtbanen. Mens lager og logistikk m.v. er forsvaret.

I denne bedriften teller sosial kapital, og de nyansatte får en grundig gjennomgang og presentasjon av bedriften. De knyttes opp mot nærmeste leder som også blir vedkommendes fadder.

Første fredag etter at de er begynt i jobben får de tilsendt en blomsterbukett fra bedriften.

Den nyansatte følges opp i to til tre måneder etter at de er ansatt. Det er alltid seks måneders prøvetid.

Meningen med alt dette er at den nyansatte skal inkluderes inn i fellesskapet, og at vedkommende skal bli en del av nettverket. De skal blant annet få kunnskap om normene (spillereglene) i bedriften.

Det å være uformell behøver ikke alltid å være positivt. Det viktigste sier informantene er at det ikke er for stort skille mellom administrasjonen og de som jobber på gulvet og at vedtak ikke blir tredd ned over hodene på dem.

De fleste mener at menneskene er alfa og omega i en bedrift for å få gode resultater.

Det er viktig at bedriften har fornøyde ansatte. Det er gull verdt. Men til tross for at de fleste er enige om dette er det ikke alle som klarer å leve opp til dette.

Avgjørende for en bedrift er at de får et aktivt forhold til nettverksbygging internt i bedriften, og at de arbeider med den felles verdiforståelse. Tre av våre bedrifter bør legge mer arbeid ned i felles normer og vinnerkultur internt.

Nettverk har man først klart å bygge i bedriften når de ansatte føler at de er med i et team. At de er et lag, og at de har en felles lagånd.

6.2.4.2 Normer.

De ansatte synes det er viktig å ha en god kontakt med ledelsen. Lederstilen er viktig. Som allerede nevnt er det også viktig med felles sosial arena hvor man kan diskutere bedriften og få en felles oppfatning av verdier og normer.

Ansettelsesforholdene er som nevnt også viktige når det gjelder å få en felles forståelse av verdiene og normene i bedriften.

6.2.4.3 Tillit og lojalitet.

Lederstilen, ansettelsesforholdene til de ansatte og felles sosial arena har også betydning for om de ansatte skal på tillit og bli lojale mot sin arbeidsplass. Det dreier seg om trygghet. Det å bli verdsatt. I denne forbindelse er også samarbeidsklimaet i bedriften svært viktig. Aksept gir trygghet og glede ved å jobbe.

En moderne leder stikker innom og prater med sine ansatte. Vedkommende bryr seg om de ansatte. Viser respekt og er lydhør overfor sine ansatte.

I tre av bedriftene kjente de ansatte til bedriftens visjoner, misjoner og mål. I den fjerde bedriften mente den tillitsvalgte at de ikke hadde noe slikt. I en av de andre bedriftene mente de ansatte at bedrifts mål var foreldet.

Det å kjenne til markedet og kundene skaper trygghet. Det skaper utrygghet dersom målet i bedriften er uklart. At oppgavene i bedriften går over i hverandre kan gi uklare arbeidsforhold og føre til problemer for de ansatte.

To av bedriftene har orden på dette, mens de to andre bedriftene er mer uklare når det gjelder mål og visjoner.

De ansatte er avhengig av tillit. Det bør være viktig for bedriftene at de ansatte er stolte av å jobbe i nettopp denne bedriften.

Å ha egne opplegg når de tar imot nytilsatte gir trygghet og tillit.

Når det gjelder nettverksbygging internt og arbeid med felles verdiforståelse, ser det ut til at en av bedriftene ikke er opptatt av dette. De legger ikke noe arbeid ned i at de ansatte skal ha felles normer og å få til en vinnerkultur internt. Det er ganske betegnende at den tillitsvalgte uttaler at:

”Er sånn passe stolt av arbeidsplassen min”.

I den samme bedriften kan ansatte ha to forskjellige jobber. Det gis ikke overtidsbetaling selv om jobbene til sammen overskrider 100 % jobb. Dette er brudd på arbeidsmiljøloven, og den ansatte føler seg utnyttet. Men vedkommende har bruk for pengene.

I en av bedriftene har ansatte blitt mistenkt for tyveri, selv om det ikke finnes noe dokumentasjon for dette. Sakene er heller ikke fulgt opp. Dette skaper mistillit i en bedrift og kan være svært skadelig for bedriften.

I avsnittet om sosial kapital ser vi at innholdet i sosial kapital kan ha ”mange Ansikter”. Dette støttes av Coleman (1988) som hevder at rasjonelle valg beviser at hver person vil følge sine egen interesser først og fremst. Colman (1994) sier videre at:

” Sosial kapital blir definert etter sin funksjon. Den er ikke et eget vesen, men en samling av flere vesener som har to kjennetegn til felles: de består alle til en viss grad av en sosial struktur, og de gjør visse handlinger enklere for de individene som er innenfor denne strukturen”.

Han retter også oppmerksomheten mot religiøse bånd og sosial kapital i den forbindelse og hevder at:

“Religiøse organisasjoner er blant de få gjenværende organisasjoner, utenom familien, som har normer som gjelder på tvers av generasjonene. De er blant de få organisasjoner (samfunn) hvor den samme sosiale kapital, som er viktig for de voksne, også er viktig for barn og unge”. (Colman 1990).

I tillegg mener Bourdieu (1986) at på grunn av at sosial kapital kan vedlikeholde sine verdier, er det viktig at individene selv må arbeide med dem. Dette bekreftes også av vår undersøkelsen.

Også Halpern (2005) beskriver om at det er tre basis komponenter når det gjelder innholdet i begrepet sosial kapital. Han nevner nettverk, og normer som går på felles forståelse av verdier og forventninger. Dette støtter opp om det vi har kommet frem til i vår undersøkelse. I tillegg nevner han felles sanksjonsregler. Vi har i vår undersøkelse ikke fått inntrykk av at dette er viktig for å lykkes som bedrift.

6.3 Sammenligning mellom de fire bedriftene.

En av informantene var ikke interessert at deler av materialet, vi fikk tilgang til, skulle komme ut. Vi har derfor valgt å benevne bedriftene for A, B, C og D.

Vi har samlet inn de offentlige regnskapstallene¹ for våre case-bedrifter for så og bearbeidet dem. Dette har vi gjort for å kunne presentere tallene i tabell 4.

Her har vi tatt gjennomsnittsverdiene for likviditetsgrad, egenkapitalandel og resultat fra årene 2002 til og med 2006.

Bortsett fra resultat av driften, så ligger karakterene fra tilfredsstillende til meget god. Rent regnskapsmessig er det ikke store forskjellen mellom bedriftene når det gjelder likviditet og egenkapitalandelen.

Case bedrift	Likviditetsgrad 1	Egenkapitalandel i %	Resultat av driften i %
A	Mg (1,96)	T (15,26 %)	2,54 %
B	G (1,68)	G (22,20 %)	4,28 %
C	G (1,64)	G (19,90 %)	1,64 %
D	T (1,36)	Mg (41,00 %)	5,04 %

Tabell 4: Case-bedriftenes økonomiske karakterer.

Som vi tidligere har nevnt mener Norges Industriforbund (1985?) at en bedrift bør ha et resultat på minst 10 % av omsetningen. Som det framgår av tabell 4, så ligger disse verdiene i våre bedrifter langt under dette.

Vedlagt følger spørreskjemaene som ble utformet slik at vi lettere skulle få oversikt om det var noen større forskjeller i meningene til ledelsen og de tillitsvalgte når det gjelder bedriftens tre forskjellige driftsområder.

De utfylte skjemaene skulle også gi oss en ”pekepinne” på om vi i intervjuene hadde oppfattet svarene til informantene rett.

Dessverre fikk vi ikke inn alle spørreskjemaene. Dette til tross for flere purringer. Men vi valgte å fullføre sammenligningen likevel.

Nedenfor har vi, i tabell 5, gradert hvert av skjemaene fra det verste tenkelige til det optimale. Det vil si at jo nærmere man kommer det laveste tallet, jo mindre er forskjellen mellom ledelsen og de tillitsvalgte.

Bedrift	Organisasjon/ ledelse		Marked/salg/ bransje		Strategi/kompetanse		Gennem- snittlig avvik
	Spørreskjema I		Spørreskjema II		Spørreskjema II		
	47 – 67 (20)		24 – 72 (48)		39 – 75 (36)		
A	0,5	(2,5%)	10	(20,8%)	7,5	(20,8%)	14,7%
B	Ingen skjema						
C	4	(20%)	13	(27,1)	13	(36,1%)	27,7%
D*	13	(65%)	6	(12,5%)	8	(22,2%)	33,3%

Tabell 5: Divergens mellom ledelse og tillitsvalgte.

Når det gjelder bedrift D, kan man ikke legge så stor vekt på resultatet i spørreskjema I, da vi bare hadde svar fra en informant. Dette tiltross for at de er lengst fra det optimale.

Derimot er det interessant å se på bedrift A og bedrift C. Vi ser her at i bedrift A er det minst ulikt syn mellom leder og den ansatte når det gjelder organisasjon og ledelse.

Sammenlikningen i tabell 5 stemmer godt overens med våre inntrykk av bedriftene etter intervjuene.

6.4 Konklusjon.

Vi ser at den av bedriftene som har et bevisst forhold til kompetanse, og har satset mye på å motivere sine ansatte, også har tredoblet sin omsetning i løpet av de fem siste årene. Gjennom dette har de også styrket den sosiale kapitalen i bedriften. Vi anser at dette neppe er tilfeldig.

Vi mener at bedriftens satsing på disse kriteriene har stimulert de ansatte til verdiskapning, og at bedriften har fått belønning for sin innsats på dette området.

Vi vil imidlertid presisere at de tre andre bedriftene også er bedrifter som gjør det bra. Men vi vil likevel anta at en bevist satsing på human- og sosialkapital vil kunne føre til at de i enda større grad vil kunne utvikle bedriftens potensial og få enda bedre resultater.

Sosial kapital, antar vi, vil være et viktig hjelpemiddel til å møte fremtidige krav til effektivisering, produktutvikling, miljøkrav og modernisering med mer, For fremtiden vil det bli mer og mer viktig at de ansatte jobber som et team og at de drar "lasset" sammen. Vi antar at bedrifter som satser på å styrke den sosiale kapitalen vil ha et stort fortrinn i konkurranse med andre bedrifter.

I våre undersøkelser har vi også sett at innholdet i begrepet sosial kapital kan være forskjellig alt etter forholdene rundt og i bedriftene.

De som allerede har et sosialt nettverk, gjennom for eksempel religiøs tilhørighet, har allerede nettverket, normene og lojaliteten på plass. Behovet for å supplere det sosiale nettverket på arbeidsplassen kan være annerledes i en slik bedrift enn i bedrifter som ikke har denne tilhørigheten.

Ansatte på kontrakt, og da særlig gjestearbeidere, er vanligvis heller ikke så opptatt av å bygge nettverk for å kunne gjøre en god jobb. Deres behov er å gjøre jobben og å tjene mest mulig penger. Men på lang sikt vil denne type arbeidstakere ikke noen god løsning for en bedrift, særlig ikke en bedrift som trenger kompetanse.

Størst problemer har bedriftene som har alle tre kategoriene i samme bedrift.

Nettverksbehovet vil være forskjellige, normene vil være forskjellige og lojaliteten og tilliten vil være forskjellige. Det kan bli vanskelig å få tre så ulike grupper til å dra i samme retning.

7.0 ETTERORD.

Svendsen & Svendsen (2006) sier at det må være et "hull" i den økonomiske teorien. De fleste eksperter er enige om at menneskelig kapital, som utdannelse og kunnskap, forklarer cirka halvparten av et lands økonomiske nivå. Fysisk kapital, det vil si naturressurser, forklarer en fjerdedel. Men den siste fjerdedelen av nasjoners velstand er fortsatt uforklart.

Hvis vi kunne bokført verdiene som ligger i human - /sosial kapital, så hadde det forundret mang en leder, hvor mye verdier som "rusler rundt" i bedriften.

Det hjelper heller ikke å ha god og riktig kompetanse, hvis ikke holdningene til de ansatte er riktig.

Men det hjelper heller ikke å ha de riktige holdningene og kompetansen om ikke handlekraften er til stede.

Peters & Watermann jr. (1984) mener i tillegg at tar man bort noen av elementene i human kapital, så genereres det dårligere med verdier i en bedrift.

REFERANSER – LITTERATUR.

- Alvesson, M. & Skøldberg, K. (2000): *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Aslesen, Grytli, Isaksen, Jordfald, Langeland og Spilling (1998): *Struktur og dynamikk i kunnskapsbaserte næringer i Oslo*, (STEP R-10), Oslo
- Bourdieu, P. (1986): *The forms of capital*. In Richardson, J. (ed). *Handbook of theory and Research for sociology of Education*, New York, Geenwood Press.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D. (1992): *An invitation to reflexive sociology*. Cambridge : Polity Press
- Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital, (side 94 – 120). *American Journal of Sociology*. 94 Supplement.
- Coleman, J.S. (1990): *"Equality and Achievment in Education"*, Westview Press, Boulder.
- Coleman, J.S. (1994): *"Foundation of Social Theory"*. Belknap Press, Cambridge MA.
- Deming, W.E. (1986): *Out of the Crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Field, J. (2003): *Social Capital, Key Ideas* (utgave 1, side 11 – 70), Routledge (Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group).
- Flyvbjerg, B. (2006): *Five Misunderstanding About Case Study Reseach*. *Qualitative Inquiry* nr. 2: 219 – 245.
- Fog, J. (1994): *Med samtalen som udgangspunkt. Den kvalitativ forskningsintervju*. København: Akademiske forlag.
- Geertz, C. (1973): *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Glasser, W. (1998): *Choice Theory: a new psychology of personal freedom*.

- New York: HarperCollins.
- Gripsrud, G & Olsson U.H. (2000): *Markedsanalyse*. Høgskoleforlaget.
- Grønner, K. (2005) ” *Humankapital – en betydelig ressurs*”. Utgitt av konsulatselskapet Nets.ds.
- Gulli, O.C. (1998): *STYRE-håndboka*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Halpern, D. (2005), *Social Capital*, Polity Press, Cambridge, UK.
- Hansen, T & Tjerbo, T (2003): *Politisk engasjement, borgerroller og sosial kapital*. Oslo : Makt- og demokratiutredningen 1998-2003.
- Hellevik, O. (1999:12). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget.
- Holbek, J. (1984): *Foretaksstrategi*. Oslo, Bedriftsøkonomenes Forlag.
- Holgensen, N. & Lillebo, H. (2002): *Kommersialiseringstrategi : "hva gjør de beste bedre?"- norske gründere avslører sine forretningshemmeligheter!* Steinkjer : Gründerparken.
- Kaplan, A.(1964): *The Condukt og Inquiry: Methology for Behavioral Science*, Chandler, San Fransisco.
- Kaufmann, G. (2005, 18. juli): *Lønn hemmer kreativitet*. Aftenposten.
- Kvale, S. (1997): *Issues of validity in qualitative research*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, K.G. (2005). *Prestasjonslønn er gift for kreativiteten* . Lastet ned 2. juni 07 fra <http://www.forskning.no/Artikler/2005/juli/1120563225.17>
- McCracken, G. (1988): *The long interview!* Vol. 13. Newbury Park, CA: Sage.
- Norges Industriforbund (1985?): “Hva gjør de beste bedre”.
- Peters, T.J. & Waterman jr R.H. (1984): *Derfor er de beste bedre. Fellestrekk ved framgangsrike bedrifter*. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget.

- Putnam, R. D. (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*,
Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1996): *The Prosperous Community; Social capital and public life. The American Prospect*.
- Reve, T. & Jakobsen E.W. (2001): *Et verdiskapende Norge* Oslo:
Universitetsforlaget.
- Roberts, M. (1993): *Strategy Pure & Simple*. New York, Fortune.
- Sparrow, P.R. and Bognanno, M. (1993): "Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment".
International Journal of Selection and Assessment.
- Spradley, J.P. (1980): *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998): *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. (2nd ed.) Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- Svendsen, G.T. & Svendsen, G.L.H. (2006): *Social kapital - en introduksjon*.
København: Hans Reitzels Forlag.
- Sætre, A.S (2003): *Entrepreneurial perspectives on informal venture capital*.
London: Taylor & Francis.
- Thagaard, T. (2001:93): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tregoe, B.B & Zimmermann, J.W. (1980): *Top Management Strategy. What it is and how to Make it work*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Wolcott, H.F. (1990): *Writing up qualitative research*. Newbury Park, Calif.:
Sage Publications.
- Yin, R.K. (2002): *Case study research: Design and Methods*. Applied social research method series, vol. 5, Sage Publications, California.

VEDLEGGSOVERSIKT

Vedlegg 1

1. INTERVJUGUIDE OG SPØRRESKJEMA

Innledning

Vi har som tidligere nevnt at 8 informanter er tilstrekkelig. 4 skal være fra ledelsen og 4 fra de tillitsvalgte i bedriftene.

Intervjuet

Første kontakt med informanten.

Først må man presenter seg selv overfor informanten.

Når man avtaler tid for intervju, må man begrunne hvorfor jeg vil snakke akkurat med denne informanten.

Vi må også opplyse om hvor lang tid intervjuet vil ta. At intervjuene blir behandlet anonymt, og at vi har pålagt oss selv taushetsplikt er også viktig informasjon å gi til informanten.

Avtale mellom bedrift og masterstudenten

Vedlagt følger avtaleutkastet. Avtalen er viktig for at bedriften skal føle seg trygg på at informasjon ikke kommer på avveie. Videre er den viktig for å tydeliggjøre partenes rettigheter og plikter.

Selve intervjuet:

Innledende spørsmål.

Vi nevner stikkordmessig hvilke opplysninger vi ønsker å få informasjon om.

HOVEDSPØRSMÅL 1:

Kan du fortelle om deg selv og jobben din.

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Hva er ditt navn?
- Hva er din utdanning og praktiske bakgrunn?
- Hva er din tittel?
- Hva er din stillingsbeskrivelse?
- Er du øverste rangerte leder i bedriften?

Vedlegg 1

- Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

- Hvor mange ansatte er det totalt i bedriften?
- Har du formelt budsjetterings- og personalansvar?
- Hvem er eiere av bedriften?
- Hvordan er bedriften organisert?
- Utdanning?
- Karriereforløp?
- Hva går jobben din ut på nå?

HOVEDSPØRSMÅL 2:

Gi en nærmere beskrivelse av bedriften!

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Hvem er eier av bedriften
- Hvordan er bedriften organisert
- Hvordan er samarbeidsklimaet i bedriften?
- Hvordan er ditt arbeid i forhold til de andres arbeid i samme avdelinger og andre avdelinger?
- Har arbeidet ditt forandret seg ved omleggingen? Hvordan? Liker du forandringene? Hvordan burde det ha vært?
- Hva er bedriftens historie?
- Viktige hendelser i bedriftens historie.
- Hvilke feil har dere lært av?
- Hvilke fremgangsfaktorer for bedriften er verd å merke seg?
- Hva består din bedrifts kunnskapsmasse av?

Visjoner.

HOVEDSPØRSMÅL 3:

Fortell om visjonene til din bedrift!

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Hva er viktig for din bedrift fremover?
- Hva vil være avgjørende?
- Hvor ønsker du at bedriften skal være om 5 år?
- Hva er din bedrifts visjon?

Markedsmessige utfordringer.

HOVEDSPØRSMÅL 4:

Fortell om ledelsens strategier og utfordringer i forhold til bedriftens markeder.

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Hvordan vil du beskrive markedet/markedene til denne bedriften?
- På hvilken måte markedsfører og selger denne bedriften varene/tjenestene sine i internasjonale markeder?
- Hva har vært de største markedsmessige utfordringene til denne bedriften de siste årene?
- Hvordan har bedriften jobbet for å løse disse utfordringene?
- Hvordan ville *du* gått frem for å løse disse utfordringene?

Dersom informanten er medlem i toppledelsen?

HOVEDSPØRSMÅL 5:

Gi en beskrivelse av toppledelsen i bedriften!

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Hvordan er toppledelsen organisert?
- Hvor mange er med i toppledergruppen?
- Hvem er i med toppledergruppen?
- Hvem rapporterer du til?
- Hvor mange nivåer til toppleder?
- I hvilken grad kommuniserer du direkte med toppleder?

I hvilken grad har informanten reel aksept hos toppledelsen?

HOVEDSPØRSMÅL 6:

Beskriv din rolle og ditt forhold til toppledelsen i bedriften!

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Er du akseptert på linje med andre ledere?
- Har du innflytelse på forretningsstrategien?
- Blir du konsultert på viktige beslutninger?

Vedlegg 1

- Har innspill fra deg forandret toppledelses mening og evt. beslutning?
- Har du god kjennskap til forretningsstrategien?

Hvordan er systemet for inntjening på de forskjellige avdelingene?

Gi en kort beskrivelse.

Rekruttering av nye medarbeidere.

HOVEDSPØRSMÅL 7:

Hvordan er rekrutteringspolitikken på din arbeidsplass.

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Har bedriften noen spesiell prosedyre å følge når den skal ansette nye medarbeidere?
- Hvordan fungerer rekrutteringen?
- Har det vært tilfeller hvor forventningene til den nyansatte ikke har svart til forventningene? Dersom svaret er ja, hva kan årsaken være

Arbeidstid.

HOVEDSPØRSMÅL 8:

Hvordan organiseres arbeidstid og overtid i din bedrift?

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Hvor lang er arbeidsdagen?
- Arbeider du mye overtid?
- Hvordan organiseres overtidsarbeid?
- Hvordan avlønnes overtidsarbeid, generelt og spesifikk?
- Er lønn et tema dere imellom? Beskriv dette nærmere.

Hvilke gjøremål utfører du en typisk arbeidsdag?

HOVEDSPØRSMÅL 9:

Beskriv arbeidsoppgaver og gjøremål på en vanlig arbeidsdag!

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- Hvor mye tid tilbringer du med andre ansatte?
- Hvor mye tilbringes med ulike aktiviteter i bedriften? (drift, utvikling, support)
- Hvor mye tid tilbringer du i andre avdelinger?
- Hvor mye tid tilbringer du med andre ledere?
- Hvor mye tid tilbringer du med underordnede ansatte?
- Hvor mye tid tilbringer du på kontoret?
- Hvor mye tid tilbringer du utenfor organisasjonen?
- Hvor mange av møtene dine er planlagt på forhånd?
- Hvor mange personer deltar normalt på møtene du er med på?
- Hvor lang tid tar normalt møtene?

IT-system

HOVEDSPØRSMÅL 10:

Hvordan er IT kompetansen hos vanlige arbeidstakere og ledelsen i bedriften?

UTFYLLENDE SPØRSMÅL:

- I hvor stor grad muliggjør IT-systemet å fange opp forandringer i firmaets markedsandeler?
- I hvor stor grad tillater IT-systemet å endre budsjettallokeringer basert på kortsiktige betraktninger?
- Støtter IT-systemet mest opp om langsiktige eller kortsiktige resultater?
- I hvor stor grad kan IT-systemet beregne ROI på investeringer ?
-

AVSLUTNING:

Takk for intervjuet. Spør om det er mulig å ta kontakt igjen hvis det er noe som er uklart.

Vedlegg 1

SPØRRESKJEMA I Bedriftens organisasjon og ledelse.

Bedriftens navn:

Dato:

Utfylt av:

Under vil du finne påstander som vi håper du kan besvare med en skala fra 1 – 5 hvor 1 er ja og 5 er nei. 1 er ”veldig bra”, 2 er ”sånn passe”, 5 er ”veldig dårlig”.

Nr	Spørsmål	1	2	3	4	5
1	Vår bedrift har en demokratisk styringsform.					
2	Bedriften har en flat organisasjonsstruktur.					
3	Jeg føler alltid at ledelsen er lydhør.					
4	Bedriften vår har for mange sjefer.					
5	Bedriften vår har for mange avdelinger.					
6	Jeg kjenner til bedriftens visjoner.					
7	Jeg vet hvor mange som arbeider i administrasjonen.					
8	Produksjonsutstyret er kostnadskrevenende.					
9	Jeg vet hvor mange som jobber med produktutvikling.					
10	Jeg vet hvor mange som jobber med produksjon.					
11	Min arbeidsinnsats blir satt pris på av ledelsen.					
12	Styret kommer med mange uoverveide tiltak.					
13	Det er vanskelig å nå fram med nye forslag.					
14	Bedriften har prosedyrer for forslag til forbedring.					
15	Bedriften er organisert i NHO.					
16	Vi har gode erfaringer med organiseringen.					
17	Det blir for mye møtevirksomhet.					
18	Jeg vet hvor mange som jobber med salg.					
19	Det er mange arbeidstakerorganisasjoner representert i bedriften.					

Vedlegg 1

SPØRRESKJEMA II Marked-/salg-/bransjesituasjon

Bedriftens navn:

Dato:

Utfylt av:

Under vil du finne påstander som vi håper du kan besvare med en skala fra 1 – 5 hvor 1 er ja og 5 er nei. 1 er ”veldig bra”, 2 er ”sånn passe”, 5 er ”veldig dårlig”.

Nr	Spørsmål	1	2	3	4	5
1	Jeg vet hvilke markeder våre produkter er i.					
2	Jeg vet hvem de viktigste konkurrentene er.					
3	Våre produkt er unike i markedet.					
4	Distribusjonen fram til kunden er meget god.					
5	Vi trenger å oppgradere bransjekunnskapen.					
6	Vi arbeider med å få flere bein å stå på.					
7	Kunden er like viktig som bedriften.					
8	Vi har mange som selger våre produkt.					
9	Det er salgsmengde som er viktig.					
10	Vi investerer mye i markedsføring.					
11	Jeg vet hvilke land vi eksporterer til.					
12	Jeg betrakter Norge som hjemmemarked.					
13	Markedet er veldig konkurranseutsatt.					
14	Jeg er god i forhandlingsteknikk.					
15	Vi må invester i markedsanalyse.					
16	Vi jobber for at våre produkt skal være mer miljøtilpasset.					

Vedlegg 1

SPØRRESKJEMA III

Ledelsesstrategier og kompetansenivået i bedriften.

Bedriftens navn:

Dato:

Utfylt av:

Under vil du finne påstander som vi håper du kan besvare med en skala fra 1 – 5 hvor 1 er ja og 5 er nei. 1 er ”veldig bra”, 2 er ”sånn passe”, 5 er ”veldig dårlig”.

Nr	Spørsmål	1	2	3	4	5
1	Kompetansenivået i bedriften er høyt.					
2	Vi har ingen nedskrevet ledelsesstrategi.					
3	Jeg ønsker at flere kunne videreutdanne seg.					
4	Det er økonomi som skal være i sentrum.					
5	Ansvar blir godt belønnet.					
6	Jeg setter kompetanse = kunnskap					
7	Jeg setter klokskap høyre enn kunnskap.					
8	Det gis bonus for ekstra innsats i bedriften.					
9	Kompetansen besittes av et fåtall personer.					
10	Vi er bevisst på å utnytte de sterke sidene.					
11	Jeg er opptatt av strategisk tenkning.					
12	Når man sier ”bedriften” mener man eierne.					
13	Jeg har fokus på det jeg holder på med.					
14	Jeg er avhengig av gjensidig tillit.					
15	Bedriften premierer ikke initiativ.					
16	HMS er kostnadskrevende.					
17	Jeg mener ærlighet varer lengst.					
18	Jeg er stolt av arbeidsplassen min.					
19	Jeg mangler kunnskap for å gjøre mitt beste.					

Vedlegg 1

SPØRRESKJEMA IV Bedriftens nøkkeltall.

Bedriftens navn:

Dato:

Utfylt av:

Nr	Årlige data	2006	2005	2004	2003	2002
1	Omsetning					
2	Derav Eksport					
3	Resultat (før finans og avskrivninger)					
4	Aksjekapital					
5	Egenkapital					
6	Total kapital					
7	Langsiktig lån					
8	Kortsiktig lån					
9	Investering i utstyr					
10	Investering i produktutv.					
11	Investering i marked					
12	Antall ansatte					

2. AVTALE MED BEDRIFTEN

SAMTYKKEERKLÆRING

Undertegnede har deltatt i spørreundersøkelse om temaet
”Hvilke kriterier er viktige for at noen små og mellomstore
bedrifter (SMB) går bra?”

Jeg er informert om formålet med undersøkelsen og intervjuet.

På denne bakgrunn samtykker jeg i å bli intervjuet som et ledd i en
prosjektoppgave på Masterstudiet i Innovasjon ved NTNU.

De gitte opplysningene vil utgjøre det innsamlede materialet i prosjektoppgaven.

Jeg kan når som helst trekke meg fra å delta, uten å oppgi noen grunn.

Jeg er videre gjort kjent med at masterstudenten vil viderebehandle de gitte
opplysninger på en nøytral måte.

.....

Sted og dato

.....

.....

Underskrift