

Kronik.

Lederne har nøglen til vækst i små virksomheder

Lederne af små virksomheder, som ofte er ejerledere, har nøglen til vækst i disse virksomheder, men ofte udnytter de ikke vækstmulighederne.

Torben Bager,

professor emeritus, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse,
SDU Kolding

Kære ledere af små firmaer, tag jer sammen og skab vækst, skrev erhvervs-kommentator Niels Lunde efter finanskrisen og tilføjede:

- Nogle af de mennesker, der skaber mest værdi i det danske samfund, er samtidig en barriere for at gøre vort samfund rigere (Børsen, 23. september 2014).

Ejerlederne er typisk det centrum, hvorom alt drejer i virksomheden.

De er stærkt involverede i den daglige drift lige fra produktion og salg til regnskab og finansielle transaktioner. De holder mange bolde i luften, improviserer, finder løsninger og lidt efter lidt forbedrer de normalt virksomhedens forretningsgange og resultater.

Denne gradvise innovationsmodel holder i 'fredstider' og på lokale markeder som for eksempel lokale håndværksvirksomheder. Til andre tider er der opbrud i teknologi, forretningsmodeller og markedsmuligheder, som kræver omstilling og nytænkning.

Her er den gradvise innovationsmodel utilstrækkelig.

Det er det, Niels Lunde tænker på i sin kritik af ejerlederne. De udnytter ofte ikke vækstmulighederne og tøver med nødvendige omstillinger.

I årene efter finanskrisen så vi et stort antal konkurser i små, velkonsoliderede virksomheder, hvor lederne alt for længe fortsatte ad samme spor. De undlod, populært sagt, at komme ud af 'maskinrummet' og op i 'helikopteren', hvor man stiller sig selv strategiske spørgsmål:

HVAD SKAL VI PRODUCERE?

Hvordan skal vi producere? Hvilke markeder skal vi henvende os til?

I 2011 besluttede Erhvervsstyrelsen at iværksætte et landsdækkende træningsprogram for vækstorienterede småvirksomheder for at skubbe til ejerlederne i erhvervslivets underskov. Projektet, der fik navnet Vækst via Ledelse, kom i perioden 2012-2014 til at omfatte 611 virksomheder med fem til 50 ansatte, spredt ud over landet og vidt forskellige brancher.

Regionale væksthuse fik ansvaret for at gennemføre projektet i samarbejde med tre landsdækkende erhvervsorganisationer: Dansk Erhverv, DI og Håndværksrådet

(nu SMVdanmark) samt Syddansk Universitet. Universitetet skulle følge projektet og understøtte evalueringen af det.

Kernen i projektet var, at lederne skulle gennemføre et træningsforløb, som skulle sætte dem bedre i stand til at tænke strategi og fornyelse ind i deres virksomheder. Potentielle deltagere blev vurderet enkeltvis.

EN KONSULENT FRA væksthuse skulle via en samtale med lederen vurdere lederens vækstmotivation og virksomhedens udviklingspotentiale. De udvalgte ledere blev derefter inddelt i hold på cirka 25 deltagere, som blev inviteret til et to-dages seminar. Her fik de præsenteret teorier og modeller, som de diskuterede i mindre grupper.

Typisk med inddragelse af deres egne udfordringer og erfaringer. Det affødte en del nye tanker og ideer, som lederne kunne tage med hjem og prøve at realisere.

Konsulenterne holdt kontakten med virksomhederne i en mellemfase, hvorefter de blev inviteret til et nyt seminar, og til slut blev en ny strategiplan udarbejdet. Projektet afsluttedes ved udgangen af 2014.

SLUTEVALUERINGEN fra 2015 var overordentlig positiv i form af stor tilfredshed med forløbet, seminarerne og interaktionen med konsulenterne. Deltagerne vurderede, at forløbet havde fået dem til at revidere deres tanker om virksomheden og dens udviklingsmuligheder.

Et markant resultat var, at lederne samlet set havde valgt at prioritere deres tid væsentligt anderledes end før træningsforløbet. De brugte nu mindre tid på at deltage i de daglige produktions- og salgsprocesser og brugte til gengæld meget mere tid på innovation og strategi. Mange var altså kommet ud af 'maskinrummet'.

Men tilfredshed med et forløb er ikke tilstrækkeligt til at sige, om projektet alt i alt har medført mere vækst end den vækst, der alligevel ville være blevet opnået i samme tidsrum. For at kunne evaluere dette skal der gå noget tid efter træningsperioden.

Først senere kan man via regnskabsresultater og lignende vurdere, om virksomhederne faktisk har opnået højere vækst, målt på forskellige parametre som antal ansatte, omsætning og bundlinje. Disse væksttal skal sættes i for-



Tegning: Gert Ejton



Torben Bager.

hold til den vækst, tilsvarende små virksomheder opnåede i samme periode. En såkaldt kontrolgruppe.

I 2016 gennemførtes en ny interviewrunde blandt deltagerne i projektet og en kontrolgruppe. Desuden sammenlignedes, dels via Danmarks Statistiks tal og dels via en database, væksttallene for de to grupper.

Konklusionen var tydelig. På alle parametre - omsætning, medarbejdere og resultat/bundlinje - havde projektets deltagere opnået højere vækst end kontrolgruppen.

Typisk omkring 15 procent.

Målt på arbejdspladser drejer det sig for samtlige virksomheder om mere end 1000 nye arbejdspladser udover dem, der ville være blevet skabt uden træningsprogrammet.

INTERVIEWRUNDEN blandt de to virksomhedsgrupper viste desuden, at projektets deltagere havde foretaget flere strategiske og organisatoriske ændringer end kontrolgruppen. De var altså blevet bedre til strategisk tænkning og havde fået mod på at reorganisere og forandre.

Via andre opfølgingsinterview med deltagere blev det også tydeligt, at mange af lederne havde ændret deres egen rolle efter træningsprogrammet. En leder af en kraftigt ekspanderende e-handelsvirksomhed sagde, at han efter træningsforløbet brugte mest tid på HR-delen

i virksomheden, altså på at lede medarbejderne og udvikle virksomhedskulturen, hvor han tidligere primært var sælger.

Desuden pointerede han, at han nu gjorde sig meget umage med at balancere mellem 'maskinrummet' og 'helikopteren'.

Samlet set viser dette projekt, at erhvervslederne har nøglen til vækst i de små virksomheder. Via træning kan deres tankesæt påvirkes og danne afsæt for ændringer i rollefordeling, organisation og forretningsmodel, som fører til højere vækst og effektivisering.

ERHVERVSPOLITISK er den gode nyhed, at 100 millioner statskroner brugt på et træningsprogram for ledere af små virksomheder på få år skaber samfundsmæssig værdi af mindst samme størrelse i kraft af højere

vækst og stærkere robusthed i virksomhederne.

Med sådan en veldokumenteret succes i hus skulle man tro, at de erhvervspolitiske aktører ville fortsætte programmet. Målgruppen er jo langt større end de godt 600 deltagere, og generelt er kompetencerne blandt ejerlederne lave.

Alligevel undlod Erhvervsstyrelsen at forlænge programmet efter den fire-årige forsøgsperiode. Hvorfor dog ikke konkludere, at træningsbehovet blandt vækstorienterede ejerledere er permanent, for der kommer jo hele tiden nye på banen?

Logikken hos myndighederne - og de mange projektmagere, der sværmer om de offentlige kasser - er åbenbart, at mange kortvarige forsøg er at foretrække frem for at prioritere en permanent indsats på et område med stor væksteffekt.