

## KAPITEL 15

# Att träna företagare som står inför en tillväxtfas eller viktig förändring

## Ett svenskt praktikfall

Magnus Klofsten, Lars Malmström\* och Dylan Jones-Evans

I mitten av 1980-talet startade ett träningsprogram för entreprenörer i företag med rötter i Linköpings universitet. Detta program kallades helt enkelt "Utvecklingsprogrammet" och kom att bli en formidabel succé. Sedan starten 1986 har drygt 500 personer från 200 företag deltagit i de 25 program som har genomförts hittills. Många av de företag som deltagit har vuxit kraftigt, skapat tusentals nya arbetstillfällen och är i dag etablerade på världsmarknaden.

Tankarna bakom programmet har hela tiden varit att ledningen i företagen behöver kvalificerad sparring för att effektivare kunna handskas med knäckfrågor relaterade till tillväxt och utveckling. Men även – särskilt sett från politikerhåll – att det ur ekonomisk synvinkel kan vara mycket effektivt att stimulera växande företag även senare i deras utveckling.

Flera studier visar att det är just de små företagen som växer snabbt som står för majoriteten av de nya arbetstillfällena (Birch 1979, Kirchhoff 1994, Buss 2002, Acs och Mueller 2008, Henrekson och Johansson 2010). Att fokusera på dem ger större effekt än att ensidigt satsa på att stimulera helt nystartade företag (Friar och Meyer 2003, Wong med flera 2005, Autio 2007). De stimulansprogram som utvecklas bör därför inte enbart rikta sig mot nystartade företag, utan även innehålla åtgärder som ger stöd åt etablerade företag med stor potential att växa. Detta för att skapa nya jobb och ökat välstånd. Att förstå vilka faktorer som är relevanta vid den här typen av insatser är avgörande för att säkerställa att programmen hjälper företaget med tillväxtpotential.

I detta kapitel presenteras ett praktikfall – Utvecklingsprogrammet – som visar hur det är möjligt att, på ett relativt enkelt och kostnadseffektivt sätt, stimulera företag som står inför (eller befinner sig i) en utvecklingsfas som präglas av tillväxt och/eller förändring. Vi beskriver hur och varför Utveck-

\* Lars Malmström avled under 2015.

lingsprogrammet kom till, och vilka specifika faktorer som ligger bakom dess stora framgångar.

Att skapa ett öppet lärande i kombination med högt engagemang hos deltagarna har varit centralt. Det är också viktigt att träningen är flexibel, informell och skräddarsydd efter de deltagande företagens konkreta behov. Sist men inte minst behövs en engagerad programledning med gedigen erfarenhet av framgångsrikt entreprenörskap.

Insikten om entreprenörskapet betydelse för att skapa nya arbetstillfällen och öka välbefindandet växer på såväl regional som nationell nivå (Audretsch och Thurik 2000, Acs med flera 2009, Von Bergen med flera 2003, Fritsch och Mueller 2004, Van Stel med flera 2005). Det är ett faktum som har lett till att insatser har riktats både mot nystartade och befintliga verksamheter. På så vis hoppas man få ett dynamiskt näringsliv och en ökad konkurrenskraft (Lundström och Stevenson 2005, Reynolds med flera 2007, Norrman och Bager-Sjögren 2010). Föga förvånande ökar även antalet akademiska studier som undersöker de åtgärder som vidtas för att stärka företagen.

Hittills har den forskning som studerat åtgärder för att stärka företagsutveckling i mångt och mycket varit inriktad på entreprenörskap och företagande i mycket tidiga stadier. Fokus har framför allt legat på att starta nya företag (Davidsson och Klofsten 2003, Stam med flera 2007), olika former av finansieringslösningar (Fredriksen med flera 1997, Winborg och Landström 2001) eller inkubatorer (Mian 1997, Bergek och Norrman 2008). Den finns relativt lite forskning kring stöd till entreprenörskaps- och lärprocesser i företag som precis har klarat av den tidiga utvecklingen; företag som är relativt mogna och står inför en snabb framtida tillväxt (Gorman med flera 1997, Van der Sijde med flera 2002). Att förstå tillväxtprocesser i företag i allmänhet (Khan och Cooper 2001, Davidsson och Henrekson 2002, Brown och Mason 2012) och kunskapsintensiva företag i synnerhet (Patzelt och Shepherd 2009) är högst relevant, såväl teoretiskt som praktiskt.

## Strategier för att öka lärandet i växande företag

---

Kunskapsintensiva företag är ofta verksamma på en komplex och snabbt föränderlig marknad. För att öka konkurrenskraften och skapa en uthållig tillväxt krävs att man utvecklar system och processer som ger utrymme för ständigt lärande och uppbyggnad av ny kunskap (Sveiby 1994, López med flera 2006). Konsekvensen blir att företagsledningar prioriterar deltagande i utvecklingsprogram som ger nödvändig kompetens inom de områden som kan leda till ökat entreprenörskap och högre innovationsgrad (Ylinenpää 2004, Bergh 2006). Innehållet i dessa program varierar stort och det kan handla om allt från fokus på strategier (Masarel och Kees 2006), lärande och motivation hos såväl ledning som medarbetare (Torrence 1993, Monk 1996, Longenecker och Fink 2005), till relationer med intressenter som kunder, finansiärer, leverantörer och konkurrenter (Gibb 1990, Ylinenpää 1997, Klofsten 2008). Program-

men kan dessutom utföras på en mängd olika vis, från seminarier, workshops och föreläsningar till webbkurser eller e-lärande (Admiraal och Lockhurst 2009, Kirwan med flera 2008).

Trots den genomgående relativt positiva synen på träningsprogram som kraftfulla verktyg för att stimulera lärandet och öka konkurrenskraften i företaget, visar ändå flera studier att det finns en viss diskrepans mellan det tänkta innehållet i programmen och själva utförandet (Gibb 2000). Några exempel: Många entreprenörer har varken tid eller ekonomiska möjligheter att delta i träningsprogram – särskilt inte de små och relativt nystartade företagen (Matlay 2000). Entreprenörerna har ofta också dålig kunskap om vilka program som finns, liksom om vilken positiv effekt de kan få på företagets framtida utveckling (Ylinenpää 2004).

Andra studier har visat att mer erfarna entreprenörer har en mer positiv attityd till träning än de oerfarna. De erfarna är samtidigt beredda att lägga ner mer tid och resurser för att hitta rätt typ av träning som stöd för utvecklingen av det egna företaget (Klofsten och Mikaelsson 1996). Men kanske ändå viktigare är det faktum att de entreprenörer som är beredda att investera långsiktigt i träning och lärande också är de som är mest entreprenöriellt orienterade, och mest öppna för nya möjligheter att växa (Davidsson 1989, Ylinenpää 1997). Små, nystartade företag är så olika, och verksamma inom så många olika sektorer. Därför får programmen störst effekt om de fokuseras på ett speciellt område: På företag av en viss storlek, som är verksamma inom samma sektor, eller som befinner sig i samma stadium i utvecklingen (Gibb 1990).

## Entreprenören, företaget och engagemanget

De utmaningar som företag möter i olika tillväxt- och utvecklingsfaser har under åren varit föremål för åtskilliga studier (Greiner 1972, Churchill och Lewis 1983, Scott och Bruce 1987, Kazanjian 1988, Davidsson med flera 2002). Entreprenören ställs inför olika beslutssituationer kopplade till företagets bransch, storlek och mognadsgrad. Grundarna dominerar ofta det nystartade företaget, men allt eftersom företaget utvecklas och växer krävs nya och relevanta kompetenser kopplade till den rådande situationen. Det gäller särskilt för kunskapsintensiva företag där det fordras en kombination av entreprenörskap, teknisk kunskap och ett gott ledarskap för att företaget ska kunna växa både nationellt och internationellt (Jones-Evans 1996). Om företaget ska kunna utvecklas från start till moget företag behöver grundarna ofta ta in ett professionellt ledarskap som effektivt kan delegera uppgifter inom företaget, och samtidigt hantera relationer med externa aktörer (Adizes 1988, Jones och Crompton 2009). Därför är det viktigt att det inte bara är grundaren som deltar i träningsprogrammen utan att hela ledarskapet engagerar sig för att säkerställa en gemensam syn på verksamheten. Varje program som hanterar utmaningar för växande företag måste ha som mål att attrahera hela

företagsledningen för att bli verkningsfullt. Engagemang och delaktighet på bred front i träningen är således centralt för programmets framgång (Gibb 1990, Ylinenpää 1997, López med flera 2006, Ellström och Kock 2009).

## Utvecklingsprogrammet

---

Utvecklingsprogrammet är ett träningsprogram för växande kunskapsintensiva företag. Det är inriktat mot affärsutveckling och bygger på att identifiera de deltagande företagens verkliga behov. Utifrån dem arbetas konkreta lösningar fram som tillfredsställer behoven. Deltagarna är framförallt ledningsgruppen i företagen. Sedan starten 1986 har drygt 500 personer från 200 företag deltagit i de 25 genomförda programmen. Inom ramen för programmet har det under åren skapats en unik plattform för problemlösning, erfarenhetsutbyte, nätverksbyggande och lärande i stort i Linköping. Därtill bör inflikas att programkonceptet har spridits till andra universitetsorter i Sverige, som Stockholm, Umeå, Uppsala och Västerås. I samarbete med universitetet i Antwerpen inleddes det första internationella Utvecklingsprogrammet hösten 2012.

### Fakta om några företag som har deltagit frekvent i Utvecklingsprogrammet

Av de 16 största företagen (mätt i antalet anställda och omsättning) som har deltagit i programmet är två i dag registrerade på Stockholms Fondbörs. Åtta företag har blivit förvärvade. Fyra var från början avknoppade från ett annat avknoppningsföretag med rötter i Linköpings universitet.

Dessa 16 företag hade vid det första deltagandet i programmet tillsammans 420 anställda och omsatte totalt 360 miljoner kronor.

Under 2014 arbetade totalt 4 800 anställda i dessa företag och den totala omsättningen var 4,6 miljarder kronor. De tre största företagen bland dessa 16 stod för drygt 80 procent av ökningen i antal anställda och omsättning.

Organisationsmässigt har programmet sedan starten varit ett samarrangemang mellan Linköpings universitet (initialt genom Centrum för Industrikontakt, sedan 1993 Centrum för Innovation och Entreprenörskap – CIE – och företagsnätverket Smil). Programmet ger inga universitetspoäng och resulterar inte heller i någon examen. Relationen mellan universitetet och Smil kan liknas vid det som beskrivs i Laur med flera (2012) som ett fruktbart samarbete mellan en ”nyckelaktör” och ett klusterinitiativ.

## Programmets tillkomst

Programmet har sina rötter i den regionala miljön kring Linköpings universitet där man tidigt, redan i slutet av 1970-talet, började bygga upp en infrastruktur som stöd för utvecklingen av kunskapsintensiva företag. En tät kontakt mellan företag och akademi var själva kärnan i det arbetet (Klofsten och Jones-Evans 1996, Etzkowitz och Klofsten 2005). Forskare började bli alltmer intresserade av att kommersialisera sina forskningsresultat, bland annat genom att starta företag. Detta resulterade i en boom av nya avknoppningsföretag. Under den första halvan av 1980-talet startades närmare 40 företag med rötter i universitetsmiljön, och då särskilt tekniska högskolan (Klofsten och Jones-Evans 2000).

Ungefär samtidigt, 1984, startade en grupp entreprenörer, tillsammans med personer vid uppdragsverksamheten och forskare vid universitetet, ett nätverk för kunskapsintensiva företag. Det fick namnet Smil. Idén var att skapa en plattform till stöd för nya företag. Inte bara från universitetet, utan även från andra högteknologiska miljöer som till exempel Saab, Ericsson och det svenska försvarets forskningsinstitut, FOI. För att skapa samhörighet mellan entreprenörerna infördes ett medlemskap i Smil, och för att kunna delta i aktiviteterna krävdes hädanefter ett sådant medlemskap. I det framväxande nätverket bjöds även andra typer av organisationer att bli medlemmar i Smil, till exempel Linköpings kommun och finansärer som kunde bidra med olika resurser.

### Fakta om Smil

Smil består för närvarande av ett hundratal teknikbaserade/kunskapsintensiva företag samt organisationer som arbetar nära dessa företag. Huvudsyftet med verksamheten är att främja företagsutveckling och skapa ett ständigt aktivt engagemang i entreprenörskapsfrågor. Smil medverkar också i, och stimulerar till, aktiviteter i medlemsföretagen. Dels genom riktade program tillsammans med Linköpings universitet/CIE eller i egen regi, dels genom en rad olika nätverksaktiviteter som till exempel fokusgrupper, olika former av forum för ledarna i företagen och rena sociala aktiviteter. Se [www.smil.se](http://www.smil.se)

Till en början inriktades verksamheten på nätverksaktiviteter som frukostmöten och seminarier, där erfarna entreprenörer delade med sig av sina kunskaper till yngre entreprenörer. Rätt snart uppstod emellertid ett behov av att göra mer för medlemmarna. Tanken att genomföra längre och djupare insatser för företag väcktes och när finansieringsmöjligheter uppstod (pengar från Utbildningsdepartementet, via Utvecklingsfonden) började embryot till ett första Utvecklingsprogram att växa fram. I utvecklingsarbetet deltog personer från universitetet såväl som entreprenörer i företagen.

Grundtankarna i programmet var följande, redan från början:

- Målgruppen ska vara kunskapsintensiva företag som har lämnat startfasen bakom sig och nu vill utveckla hållbara och växande affärer.
- Innehållet i programmet ska vara praktiskt orienterat och baseras på de utmaningar och verkliga behov som de deltagande företagen upplever.
- Programmet ska ledas av en erfaren entreprenör med en bred egen erfarenhet, och med kompetens inom ett antal strategiska och verksamhetskritiska områden.
- Genomförandet ska bygga på gruppdynamik där erfarenheter och kompetenser hos deltagarna själva blir en förutsättning för framgång.
- För att öka engagemanget ska finansieringen ske via deltagaravgifter, dock inte så höga att de exkluderar resurssvaga företag.
- Koordineringen av programmet ska skötas av Linköpings universitet, som har störst administrativ kapacitet. Det är också viktigt att de inblandade presenterar programmet som ett samarbetsprojekt mellan Smil och universitetet.

Mycket av det inledande arbetet handlade om att hitta en ledare för programmet. Den person som valdes för uppdraget hade gedigen erfarenhet av att starta och leda företag, såväl nationellt som internationellt. Rekryteringen blev mycket lyckosam och valet av just den personen (Uno Alfredéen) som, tillsammans med en person från universitetet (Magnus Klofsten), har lett programmet sedan starten kom att bli en av dess verkliga framgångsfaktorer.

### **Företagens ålder och storlek**

Den genomsnittliga ålder på företagen vid det första deltagandet är 4,5 år. Medianåldern är 5 år.

Vid det första deltagandet hade företagen i genomsnitt 12 anställda och 9,5 miljoner kronor i omsättningen. Medianen för antal anställda var 10, och medianomsättningen 8 miljoner kronor.

Efter en noggrann analys av de behov som fanns bland Smils medlemmar startades det första programmet 1986, med 20 deltagande företag. Det handlade om fem stycken endagsworkshops där föreläsningar kombinerades med arbete i grupp. Utvärderingen från den första omgången var genomgående positiv, men det blev också tydligt att 20 företag var en för stor grupp för att kunna hålla hög kvalitet och på djupet analysera de utmaningar som varje deltagande företag stod inför. Därför minskades antalet deltagande företag till nio. Det ansågs vara en optimal grupp för att effektivare kunna nå ut till samtliga deltagare, och samtidigt forma ett mindre antal balanserade grupper

som kunde arbeta ihop under hela programmet. Resurser kunde frigöras för nätverksbyggande mellan de deltagande företagen, och mellan företagen och ledningen för programmet. Till en början subventionerades programmet till cirka 80 procent av statliga anslag i kombination med en deltagaravgift. Vid starten låg den på drygt 5 000 kronor per företag.

## Programmet i dag

Redan efter ett par genomförda program fann Utvecklingsprogrammet sin form. Det kom att innehålla tre workshops, fördelade över en tolv månaders-period. De två första genomförs lunch-till-lunch, normalt inom en period om fem månader. Den tredje workshopen går över en dag och hålls mot slutet av året. I mellantiden har företagen "hemläxor" som definieras vid varje workshop. Under den tiden träffas också företagen gruppvis och mer informellt, utan att programledningen är närvarande.

Vid det första tillfället i programmet ägnas mycket tid åt att presentera deltagarna för varandra. För att få kontinuitet och utveckling delas deltagarna in i tre grupper där de får arbeta närmare varandra under hela programmets gång. Hur företagen delas in avgörs av sådant som personkemi, typer av utmaningar företagen står inför och vilken tidigare erfarenhet och kompetens deltagarna har. En optimal grupp består av deltagare som kompletterar varandra när det gäller erfarenheter och expertkunskaper, som kan samarbeta inom en rad olika områden och vars företag har närliggande problem.

### Vanliga knäckfrågor som behandlas i programmet

- Ägande
- Tillväxt
- Samarbetsformer
- Försäljning
- Belöningsystem för ledning och personal
- Att rekrytering och behålla personal
- Styrelsen
- Marknadspositionering

Viktigt i programmet är flexibiliteten och det öppna lärande. Innehållet i såväl föredrag som workshops kan därför specialanpassas efter just de frågor och problem som de deltagande företagen behöver hantera. Ofta handlar det om vanliga och grundläggande problem som val av tillväxtstrategi, ägarstrategier, motivation, belöningsystem, finansiering och strategiska allianser.

Programmet har under åren kommit att bli i princip självfinansierat. Företagen betalar i dag 30 000 kronor för att delta. Varje företag täcker också sina egna kostnader för resor, logi och uppehälle i samband med deltagandet.

Som tidigare sagts kan som mest nio företag delta i varje omgång, eftersom det visade sig vara en optimal gruppstorlek som ger ett effektivt lärande. Varje företag representeras av upp till tre personer. Kontinuerliga utvärderingar av de första programmen visade att lärandet ökar om fler än en person från företaget deltar, liksom möjligheterna att snabbt implementera kunskaperna i företaget.

Till en början deltog enbart företag som var medlemmar i Smil, men under senare år har även företag utanför Linköpingsregionen deltagit i programmet.

## Studien

---

De data som ligger till grund för vår studie härrör dels från den rikliga dokumentation som finns om Utvecklingsprogrammet sedan dess start, dels från intervjuer med deltagare i programmet. Övergripande genomfördes studien<sup>1</sup> på följande vis:

- Litteratursökning med fokus på artiklar, böcker och rapporter som behandlar utbildning och träning av företag och entreprenörer i olika företag och mognadsstadier.
- Genomgång av samtliga utvärderingar av Utvecklingsprogrammen (1986-2014). Utvärderingarna omfattar öppna frågor om programmets kvalitet och huvudsakliga bidrag till företaget, samt förslag på förbättringar. Här finns också information om vilka företag och personer som har deltagit.
- Personliga intervjuer med 24 tidigare deltagare i programmet. Urvalskriteriet var att varje deltagare skulle ha genomgått minst tre program och därmed anses vara väl förtrogen med programmets innehåll och genomförande. I intervjuerna ställdes öppna frågor kring deltagarnas upplevelser och erfarenheter av programmet.
- Erhållen sekundär- och primärdata kodades med fokus på vad programmet har betytt för företagens tillväxt- och utvecklingsprocess. Detta arbete utkristalliserades sedan i åtta specifika framgångsfaktorer.
- Test av framgångsfaktorernas validitet och reliabilitet genomfördes på de 24 respondenterna. Därtill testades framgångsfaktorerna på ytterligare 10 slumpmässigt utvalda före detta deltagare i programmet. Varje respondent erhöll en sammanställning över framgångsfaktorerna, tillsammans med en kort beskrivning av dem. Respondenterna fick sedan ta ställning till relevansen kring respektive framgångsfaktor. Vi erhöll muntlig feedback från samtliga respondenter och den verifierade relevansen hos samtliga åtta framgångsfaktorer. Feedbacken gav inga förslag på ytterligare framgångsfaktorer.

---

<sup>1</sup> En tidig version av denna studie är publicerad i artikeln *Open learning within growing businesses* (Klofsten och Jones-Evans 2013).



Det bör också tilläggas att en av artikelförfattarna (Magnus Klofsten) sedan starten av Utvecklingsprogrammet har varit medlem i dess ledningsgrupp. Det har naturligtvis bidragit positivt till tillgången på data och kontakter med respondenter. Men samtidigt ska man vara medveten om att respondenternas svar möjligen har blivit mer positiva till programmet än vad de skulle ha varit om en oberoende instans hade genomfört studien.

### Företagens branschtillhörighet

Drygt hälften av företagen (60 procent) är IT-företag (till exempel datakonsulter, program- eller hårdvaruutvecklare).

Drygt en tredjedel är elektronikföretag (till exempel datasäkerhet, kretskonstruktion och kommunikation).

Vart tionde företag i programmet är verksamt inom andra områden som till exempel affärskonsultverksamhet, materialteknik, hälsa och miljö.

## Resultat

Åtta nyckelfaktorer identifierades genom intervjuer med representanter för de 200 företag som har deltagit i Utvecklingsprogrammet.

### 1. Engagerad programledning

Den person som utsetts att leda programmet (Uno Alfredéen) har, enligt de deltagande företagen, haft en mycket central roll i att programmet har blivit så framgångsrikt. Han tillförde inte bara visdom och expertkunskap till processen, utan delade också frikostigt med sig av sina erfarenheter som entreprenör inom många olika företagskulturer. Det har betytt enormt mycket för deltagarna, som har haft mycket lite kontakt med andra typer av företag. Hans öppenhet och vilja att dela med sig har präglat kulturen genom hela programmet. Deltagarna har känt att Alfredéen både har bred erfarenhet och kunskap i att bygga företag, men också en social kompetens som gjort att han har kunnat möta alla de personlighetstyper som har deltagit i programmen. Uno Alfredéen var kapabel att samarbeta med företagen, men hade också förmåga att förstå deras behov på djupet och hjälpa dem att hitta lösningar. En annan viktig aspekt för framgången var det stora antalet praktiska och verkliga exempel som togs upp såväl från programledningen som från de deltagande företagen. Det resulterade i ett stort antal potentiella lösningar som ofta kunde appliceras på det egna företaget.

## 2. Öppenhet mellan deltagande entreprenörer

Deltagarna hade en samsyn i att öppenhet var en av de viktigaste delarna av programmet. De var också överens om att det skyndade på det individuella lärandet, speciellt när det gällde att analysera och lösa problem i samarbete mellan olika typer av företag. Under workshoptillfällena kunde deltagarna, i en positiv anda, diskutera och testa olika lösningar i den egna verksamheten och få konstruktiv kritik från övriga deltagare.

Detta innebar också att resultaten av diskussionerna hölls inom programmet. De deltagande företagen hade en muntlig överenskommelse om att inte förmedla någonting utanför gruppen. Naturligtvis blev det också enklare för företagen att samarbeta i den öppna atmosfär som skapades under träffarna. De hölls på en lugn och avsides plats, långt ifrån de vardagliga problem som vi alla tampas med.

## 3. Viljan bland företagen att dela idéer och erfarenheter

När programmet startades var det ingen av deltagarna som hade någon som helst erfarenhet av att dela idéer med personer på andra företag. Men ett antal av deltagarna blev av olika skäl involverade i mer än ett av programmen, allt eftersom företagen ökade i mognad. De förmådde också överföra sina erfarenheter från tidigare program till nya deltagare, vilket stärkte känslan av samhörighet mellan de företag som ingick i programmet. Några av deltagarna, speciellt de som deltagit i flera program, upptäckte också att det bästa sättet att lära och uppnå vinster var att lära ut till andra.

## 4. Hög nivå på engagemanget bland deltagarna

Eftersom de deltagande företagen kom från den kunskapsintensiva sektorn var det inte förvånande att flera av dem upptäckte att de, inom programmet, arbetade sida vid sida med potentiella konkurrenter. Men det fanns en generell överenskommelse att även om företagen finns inom samma sektor tjänar båda på att tala med varandra. I vissa fall kan de även finna fördelar i arbeta tillsammans för att lösa vanligt förekommande problem. Företagen hade oftast liknande problem, helt oberoende av vilken sektor de kom ifrån, och i några fall hade ett problem som uppstått i ett företag redan lösts av ett annat. Detta innebar att diskussionerna blev bra, verklighetsbaserade och inspirerande för samtliga i gruppen. Även närvaron av en eller flera konkurrenter bidrog till att skapa marknadsfördelar för företagen, i och med att de arbetade tillsammans för att lösa problem. Det uppstod en samsyn i att alla tjänar på en öppen atmosfär, präglad av tillit och respekt för varandra.

## 5. Tolerans för olika åsikter när problem diskuteras

Lärandeprocessen i programmet innebar att företagen blev tvungna att arbeta med svåra ledningsfrågor. Det underlättades naturligtvis av att det fanns

erfarna coacher på plats, men också av möjligheten att diskutera med andra som stött på liknande problem. Gruppen gick igenom och analyserade alla idéer och förslag från deltagarna för att hitta den bästa tänkbara lösningen för företaget. Denna öppenhet, kombinerad med respekt för de övrigas kunskaper och erfarenheter, lyfte diskussionerna till en mycket hög nivå. Till detta kom att de som hade deltagit i flera program och haft en god tillväxt i företaget under den här perioden, blev extra motiverade att stötta de entreprenörer som befann sig i en tidigare fas i utvecklingen.

## 6. Informellt och flexibelt program

Deltagarnas tidigare erfarenheter av utbildning handlade om schemalagd undervisning i någon typ av klassrum. Inom Utvecklingsprogrammet fanns ingen färdig verktygslåda. Innehållet anpassades efter de diskussioner som kom fram under gruppövningarna. Varje träff med hela gruppen behandlade därför de ämnen som kommit upp i diskussionerna företagen emellan, och fokuserade på just de delar som behandlats under workshopen. Styrkan i föreläsningarna var att de baserades på verkliga exempel och på programledningens egna erfarenheter. Detta står i skarp kontrast till den undervisning i klassrum som bedrivs vid universitet och andra utbildningar. Dock är den här typen av träning mycket beroende av att den som leder har en bred erfarenhet av de problem som kan uppstå, så att diskussionerna upplevs som relevanta och kopplade till företagets verkliga behov.

## 7. Behovsorienterade processer i programmet

Deltagarna välkomnade möjligheten att lösa problem som var direkt relaterade till centrala aspekter i företagandet, som: "Hur tänker kunden?" Eller: "Hur får jag till ett bra avtal eller affärsöverenskommelse?" Deltagarna var kapabla att ta till sig kunskapen och fatta viktiga beslut om exempelvis sammansättningen av styrelsen, utvecklingen av nya lönesystem, att lägga ut delar av verksamheten eller att förstärka sin finansiella kompetens. För många blev detta själva kärnan i programmet: Att kunna dela med sig och diskutera olika erfarenheter för att sedan komma tillbaka till det egna företaget med en större förståelse för hur det kan drivas vidare. Den kollektiva kompetensen hos organisatörerna inom akademien, den kunniga programledaren och alla deltagande företag borgade för god tillgång till verklighetsbaserad kunskap. De samlade erfarenheterna gav värdefulla bidrag som förde diskussionerna framåt. Som ett resultat av detta fanns det ingen fast agenda för några möten. En flexibel process som denna innebar att en deltagare, efter konstruktiv kritik från de övriga, kunde ändra uppfattning om vad som var viktigast för företaget just då. I diskussioner med övriga deltagare, alla med vaken och kritisk blick, var det svårt att dölja de problem i företaget som man egentligen inte ville ta itu med.

## 8. Kontinuerligt lärande bland de deltagande företagen

Ett av de viktiga resultaten av att delta i programmen är möjligheten till ett ständigt lärande, både på individnivå och för företaget som helhet. Det kan ske i form av stärkt självinsikt och hjälp med utvärdering från de övriga deltagarna, ett utvidgat och engagerat nätverk av människor som kan utnyttjas långt in i framtiden (när människor fortsätter att träffas och lära av varandra) och användningen av metoder som kan nyttjas för fortsatt utvecklingsarbete. Genom att samla människor med liknande problem, som annars knappast skulle ha träffats, och få dem att diskutera sina problem öppet och tillitsfullt har nya möjligheter öppnats för samarbete och nätverksbyggande. Som ett resultat av programmet har de deltagande företagen ett starkt nätverk. Att dela kunskap och hjälpa varandra har blivit en viktig del av kulturen bland deltagarna, såväl privat som professionellt.

### Företagens deltagande

Några av de företag som har deltagit frekvent i Utvecklingsprogrammet är Sectra (14 gånger), ACE Simulation (8 gånger), Epact (6 gånger), IVP (6 gånger) och Psykologpartners (6 gånger).

Ett åttiotal företag (40 procent) har gått programmet två gånger.

Ett tjugotal företag (10 procent) har gått programmet fem gånger eller mer.

De främsta skälen till att gå flera program är:

- Att lösa knäckfrågor är en långsiktig process
- En mycket effektiv form av personlig sparring
- Möjlighet att engagera hela företagsledningen
- Möjlighet att få en allsidig repetitiv belysning av knäckfrågor

## Avslutande kommentarer

---

Detta kapitel har belyst ett svenskt praktikfall vars syfte är att stimulera tillväxt och utveckling i kunskapsintensiva företag som passerat den tidiga utvecklingsfasen. Företagen står vanligtvis inför en begynnande tillväxt eller viktig förändring. Från såväl näringspolitiskt håll som från finansiärer av tillväxtfrämjande åtgärder, har det länge funnits ett intresse av att finna de faktorer som ger effektivt stöd. Speciellt till de företag som har potential att växa, och därmed skapa nya arbetstillfällen och bidra till en positiv utveckling i ett samhälle eller en region. Trots det uttalade intresset har få initiativ tagits för att möta de behov som finns hos redan existerande företag (Gorman med flera 1997). Deltagarnas erfarenheter från programmet har utvärderats regelbundet sedan 1986, vilken innebär att studien ger unika insikter i vilka åtgärder som bäst gynnar redan etablerade företag, då målet är tillväxt och utveckling.

Det borde också vara intressant för såväl forskare som politiker att programmet har varit så lyckosamt. Det hänger samman med dess informella, flexibla och behovsorienterade arbetssätt – att programmet helt har anpassats till de behov som finns hos de deltagande företagen. Det har också utvecklats ett lärande som uppmuntrar erfarenhetsutbyte och samarbete, även mellan konkurrerande företag. Detta överensstämmer väl med det koncept kring öppen innovation som har tagits fram av Chesbrough (2003). Det bygger på att företag utnyttjar såväl externa som interna idéer i sin teknikutveckling.

I Utvecklingsprogrammet får företagsledarna råd från såväl programledningen som andra deltagare i programmet. Det handlar om att hitta den bästa lösningen på just det problem eller den utmaning som företaget har att tackla. Detta öppna lärande står i stark kontrast till de flesta andra program som genomförs för att stödja företag. Oftast har de ett uppifrån-och-ner-perspektiv, där inhyrda experter ger förslag till lösningar snarare än att deltagarna använder sina egna gemensamma erfarenheter för att lösa problemen (Sullivan 2000, De Faoite med flera 2004).

I kombination med det öppna lärandet finns det ännu en nyckelfaktor som har lett till succé för Utvecklingsprogrammet, nämligen engagemanget hos en skicklig entreprenöriell ledare. Han har agerat som inspiratör och stimulerat till samarbete mellan företagen. Ett antal studier har diskuterat betydelsen av att utnyttja skickliga entreprenörer som stöd i den här typen av program (Krueger 1993, Hytti och O’Gorman 2004). Men det har inte funnits några direkta bevis för att enskilda personer – med bred erfarenhet av kommersiellt framgångsrikt entreprenörskap, hög trovärdighet och som får stor respekt bland deltagarna i programmet – verkligen har påverkat resultatet.

Det är därför viktigt att framtida, näringspolitiskt stödda program innefattar och utvecklar ett öppet lärande som engagerar deltagarna direkt. Programmen bör baseras på informella och flexibla processer som möter de konkreta behov som finns i företagen. Vidare krävs en engagerad programledning med gedigen egen erfarenhet av kommersiellt framgångsrikt entreprenörskap.

### Citat från några företag

"Utvecklingsprogrammet var för mig och mina företag ett mycket framgångsrikt sätt att göra rätt saker. Dessutom tillför det många bra tips och råd att göra saker rätt. Programmet fokuserar i huvudsak på vilken flaskhals företaget står inför just nu vilket alltid gör att det är aktuellt och tillför nytta precis när den behövs som bäst."

"Att delta i Utvecklingsprogrammet gav oss perspektiv på våra kärnfrågor och hjälpte oss att komma fram till en affärsmodell som vi dels kunde använda på våra första kunder och dels kunde vidareutveckla i efterkommande affärer. En annan stor nytta med Utvecklingsprogrammet var att vi fick kontakt med andra företag och andra entreprenörer som befann sig i liknande läge som vi och vi kunde inspirera varandra. Mycket av entreprenörskap handlar om att kunna se möjligheter och att våga. Utvecklingsprogrammet hjälpte oss att se fler möjligheter och att våga genomföra våra planer."

"Vårt företag har gått utvecklingsprogrammet nästan 10 gånger! Varför? Jo, främst för att programmet med sitt upplägg är ett utmärkt sätt att jobba igenom sina knäckfrågor och detta är en långsiktig process. Dessutom har jag ständigt tagit med mig nya medarbetare dels för att de ska utveckla sig men även för att vi ska tala samma språk i företaget."

## Referenser

---

- Acs, Z J, Braunerhjelm, P, Audretsch, D B & Carlsson, B: *The knowledge spillover theory of entrepreneurship*. Small Business Economics, 32, s 15–30, 2009
- Acs, Z J & Mueller, P: *Employment effects of business dynamics – mice, gazelles and elephants*. Small Business Economics, 30, s 85–100, 2008
- Adizes, I: *Corporate lifecycles – how and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall, 1998
- Admiraal, W & Lockhorst, D: *E-learning in small and medium-sized enterprises across Europe – attitudes towards technology, learning and training*. International Small Business Journal, 27, s 743–767, 2009
- Audretsch, D B & Thurik, A R: *Capitalism and democracy in the 21st century – from the managed to the entrepreneurial economy*. Journal of Evolutionary Economics, 10, s 17–34, 2000
- Autio, E: *GEM 2007 high-growth entrepreneurship report*. Babson College, 2007
- Bergek, A & Norrman, C: *Incubator best practice – a framework*. Technovation, 28, s 20–28, 2008
- Bergh, P: *Interorganisatoriska lärandenätverk för chefer från små och medelstora företag*. Licentiatuppsats, FE-publikationer 2006:184, Umeå universitet, 2006
- Birch, D L: *The job generation process*. MIT Programme on Neighborhood and Regional Change, Cambridge, MA, 1979
- Brown, R & Mason, C: *Raising the batting average – re-orientating regional industrial policy to generate more high growth firms*. Local Economy, 27, s 33–49, 2012
- Buss, T F: *Emerging high-growth firms and economic development policy*. Economic Development Quarterly, 16, s 17–19, 2002
- Chesbrough, H W: *The era of open innovation*. Sloan Management Review, 44, s 35–41, 2003
- Churchill, N C & Lewis, V L: *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review, 61, s 30–41, 1983

Davidsson, P: *Continued entrepreneurship and small firm growth*.  
Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm, 1989

Davidsson, P & Henrekson, M: *Determinants of the Prevalence of Start-ups and High-Growth Firms*. *Small Business Economics*, 19, s 81–104, 2002

Davidsson, P & Klofsten, M: *The business platform – developing an instrument to gauge and assist the development of young firms*. *Journal of Small Business Management*, 41, s 1–26, 2003

Davidsson, P, Kirchhoff, B, Hatemi, A & Gustavsson, H: *Empirical analysis of business growth factors using Swedish data*. *Journal of Small Business Management*, 40, s 332–349, 2002

De Faoite, D, Henry, C, Johnston, K & Van der Sijde, P: *Entrepreneurs' attitudes to training and support initiatives – evidence from Ireland and The Netherlands*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, s 440–448, 2004

Ellström, P-E & Kock, H: *Competence development in the workplace – concepts, strategies, and effects*. I Illeris, K (red): *International perspectives on competence development. Developing skills and capabilities*. Routledge, 2009

Etzkowitz, H & Klofsten, M: *The innovative region – toward a theory of knowledge-based regional development*. *R&D Management*, 35, s 243–255, 2005

Fredriksen, Ö, Olofsson, C & Wahlbin, C: *Are venture capitalists firefighters? A study of the influence and impact of venture capital firms*. *Technovation*, 17, s 503–511, 1997

Friar, J & Meyer, M: *Entrepreneurship and start-ups in the Boston region – factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures*. *Small Business Economics*, 21, s 145–152, 2003

Fritsch, M & Mueller, P: *Effects of new business formation on regional development over time*. *Regional Studies*, 38, s 961–975, 2004

Gibb, A A: *Design effective programmes for encouraging the small business start-up process*. *Journal of European Industrial Training*, 14, s 17–25, 1990

Gibb, A A: *SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions*. *International Small Business Journal*, 18, s 13–35, 2000



- Gorman, G, Hanlon, D & King, W: *Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management – a ten-year literature review*. International Small Business Journal, 15, s 56–77, 1997
- Greiner, L E: *Evolution and revolution as organisations grow*. Harvard Business Review, 50, s 37–46, 1972
- Henrekson, M & Johansson, D: *Gazelles as job creators – a survey and interpretation of the evidence*. Small Business Economics, 35, s 227–244, 2010
- Hytti, U & O’Gorman, C: *What is "enterprise education"? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries*. Education & Training, 46, s 11–23, 2004
- Jones, O & Crompton, H: *Enterprise logic and small firms – a model of authentic entrepreneurial leadership*. Journal of Strategy and Management, 2, s 329–351, 2009
- Jones-Evans, D: *Technical entrepreneurship, strategy and experience*. International Small Business Journal, 14, s 15–39, 1996
- Kazanjan, R K: *Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures*. Academy of Management Journal, 31, s 257–279, 1988
- Khan, Z & Cooper, M: *Managing training in SMEs for holistic high performance*. I Oakey, R, Groen, A, Van der Sijde, P och Cook, G. (red): *New Technology-Based Firms in the New Millennium*. Permagon, s 104–126, 2001
- Kirchhoff, B A: *Entrepreneurship and dynamic capitalism*. Praeger, 1994
- Kirwan, P M, Van der Sijde, P & Klofsten, M: *Supporting high-tech companies – using the business platform as a practical instrument*. International Journal of Innovation and Regional Development, 1, s 48–65, 2008
- Klofsten, M: *Supporting academic enterprise – a case study of an entrepreneurship programme*. I Oakey R, Groen A, Van der Sijde P och Cook G (red): *New Technology-Based Firms at the New Millennium*. Elsevier Science, s 53–67, 2008
- Klofsten, M & Jones-Evans, D: *Stimulation of technology-based small firms – a case study of university-industry co-operation*. Technovation, 16, s 187–193, 1996

- Klofsten, M & Jones-Evans, D: *Comparing academic entrepreneurship in Europe – the case of Sweden and Ireland*. Small Business Economics, 14, s 299–309, 2000
- Klofsten, M & Jones-Evans, D: *Open learning within growing businesses*. European Journal of Training and Development, 37, s 298–312, 2013
- Klofsten, M & Mikaelsson, A-S: *Support of small business firms – entrepreneurs' views of the demand and supply side*. Journal of Enterprising Culture, 4, s 417–432, 1996
- Krueger, N: *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*. Entrepreneurship Theory and Practice, 18, s 5–21, 1993
- Laur, I, Klofsten, M & Bienkowska, D: *Catching regional development dreams – a study of cluster initiatives as intermediaries*. European Planning Studies, 20, s 1909–1921, 2012
- Longenecker, C O & Fink, L S: *Management training – benefits and lost opportunities*. Industrial and Commercial Training, 37, s 25–30, 2005
- López, S P, Peón, J M M & Ordás C J V: *Human resource management as a determining factor in organisational learning*. Management Learning, 37, s 215–239, 2006
- Lundström, A & Stevenson, L: *Entrepreneurship policy – theory and practice*. Springer, 2005
- Masurel, E & Kees, M: *Life cycle characteristics of small professional service firms*. Journal of Small Business Management, 44, s 461–473, 2006
- Matlay, H: *Training and the small firm*. I Carter, S & Jones-Evans, D (red): *Enterprise and Small Business*. Prentice Hall, s 323–336, 2000
- Mian, S A: *Assessing and managing the university technology business incubator – an integrative framework*. Journal of Business Venturing, 12, s 251–285, 1997
- Monk, R: *The motivation of managers for training*. Management Development Review, 9, s 26–32, 1996
- Norrman, C & Bager-Sjögren, L: *Entrepreneurship policy to support new innovative ventures – is it effective?* International Small Business Journal, 28, s 602–619, 2010

- Patzelt, H & Shepherd, D A: *Strategic entrepreneurship at universities – academic entrepreneurs' assessment of policy programmes*. Entrepreneurship Theory and Practice, 33, s 319–340, 2009
- Reynolds, P, Storey, D J & Westhead, P: *Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates*. Regional Studies, 41, s 123–136, 2007
- Scott, M & Bruce, R: *Five stages of growth in small business*. Long Range Planning, 20, s 45–52, 1987
- Sullivan, R: *Entrepreneurial learning and mentoring*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6, s 160–175, 2000
- Sveiby, K-E: *Towards a knowledge perspective on organisation*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, 1994
- Torrence, D: *Motivating trainees to learn*. Training and Development, 47, s 55–59, 1993
- Van der Sijde, P, Karnebeek, S & Van Benthem, J: *The impact of a university spin-off programme. The case of NTBFs established through TOP 1 Oakey*, R, During, W & Kauser, S (red): *New Technology-Based Firms at the New Millennium*. Pergamon, 2002
- Van Stel, A, Carree, M & Thurik, R: *The effect of entrepreneurial activity on national economic growth*. Small Business Economics, 24, s 311–321, 2005
- Winborg, J & Landström, H: *Financial bootstrapping in small businesses – examining small business managers' resource acquisition behaviours*. Journal of Business Venturing, 16, s 235–254, 2001
- Von Bargaen, P, Freedman, D & Pages, E R: *The rise of the entrepreneurial society*. Economic Development Quarterly, 17, s 315–324, 2003
- Wong, P, Ho, Y & Autio, E: *Entrepreneurship, innovation and economic growth – evidence from GEM data*. Small Business Economics, 24, s 335–350, 2005
- Ylinenpää, H: *If management can be learned, can learning be managed? Reflections on HEI-based management training in smaller firms*. International Journal of Lifelong Education, 24, s 507–524, 2004
- Ylinenpää, H: *Managing competence development and acquisition in small manufacturing firms*. Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet, 1997